

# CPD Tananyag források szakképzési szakemberek számára

# **CPD Tananyag források szakképzési szakemberek számára**

## **Kézikönyv**

*A project az Erasmus+ program támogatásával jött létre,*

*2017-1-PL01-KA202-038280*

Az anyagot a ME2ME projekt konzorcium fejlesztette

2019

me2me

## Tartalom

<b>1. modul:</b> A ME2ME tanterv – Mi ez és hogyan használjuk?	4
<b>2. modul:</b> Mi a Peer-to-Peer tanulás?	8
<b>3. modul:</b> Hogyan készítsünk média-gazdag, mini-tanulási formátumú erőforrásokat	12
<b>4. modul:</b> Vállalkozás és stratégiai menedzsment	16
<b>5. modul:</b> Marketing és értékesítés	20
<b>6. modul:</b> Pénzügyi és üzleti teljesítményértékelés	24
<b>7. modul:</b> Emberek - üzlet alapvető eszköze	28
<b>8. modul:</b> Külső kommunikáció és hálózatépítés az üzleti életben	33
<b>9. modul:</b> Problémamegoldás az üzletben – Esettanulmány	36





# 1. MODULE

## A ME2ME TANTERV – MI EZ ÉS HOGYAN HASZNÁLJUK?

### A MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA: 5ÓRA SZEMÉLYES TANULÁS

#### TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ A ME2ME TANTERV MEGHATÁROZÁSA
- ✓ ISMERNI AZ ÖSSZES MODUL TANULÁSI EREDMÉNYÉT
- ✓ ELMAGYARÁZNI, HOGYAN HASZNÁLHATÓ A ME2ME TANTERV KÉPZÉSRE ÉS OKTATÁSRA
- ✓ KIKÉPEZZE A AGYAKORNOKOKAT A TANTERV HASZNÁLATÁRA
- ✓ KÉPES LEGYEN ÉRTÉKELNI A ME2ME TANTERV HASZNÁLATÁT

#### Bevezetés

Ennek a modulnak a célja, hogy támogassa a szakképzési szakembereket a ME2ME tananyag használatában képzés és oktatás terén. Az ME2ME tanterve jelentős hangsúlyt fektet a szakképzési szakemberek hírnevének, szakmaiságának és pozíciójának alátámasztására, különösen ott, ahol az online, interaktív környezetben dolgozik.

Így a modul a következő kérdéseket fogja tárgyalni:

- ✓ Melyek a ME2ME tanterv területei és célkitűzései?
- ✓ Mit tartalmaz a tananyag és hogyan fejlesztették?
- ✓ Hogyan használjuk a ME2ME tantervet tanulási eszközként a képzésben és oktatásban?

#### Modul áttekintése

A ME2ME tanterv legfőbb területe, hogy támogassa a mikro-vállalkozásokkal foglalkozó szakképzési szakembereket, és támogassa a szakképzési szakembereket, hogy nem hagyományos környezetben dolgozzanak.

A **Me2ME tantervet** a projekt kutatási szakasza során a NEMZETKÖZI AUDIT ÉS KUTATÁSI JELENTÉSEK által bemutatott tapasztalati eredmények alapján fejlesztették ki. Az adatokat a 8 partnerország - Lengyelország, Litvánia, Egyesült Királyság, Magyarország, Románia, Írország, Csehország és Finnország - segítségével gyűjtötték össze. A transznacionális empirikus megállapítások alapján mindkét célcsoport esetében azonosították a sikeres üzleti vezetéshez szükséges legfontosabb készségeket: a mikro-vállalkozásokkal foglalkozó szakképzési szakemberek és a mikro-vállalkozások képviselői. Így a tervezési-

fejlesztési - tesztelési folyamat megfelel a kutatási fázisban azonosított tanulási igényeknek és a helyi érdekelt fórumokkal folytatott rendszeres szakértői értékelésnek.

A CPD tantervnek **9 modulja van**, mégpedig: 1 modul a média előállításra, 1 modul a szakképzési szakemberek hírnevének és szakmaiságának alátámasztására, 1 modul a pedagógiai kérdésekre/keretrendszerre és 6 modul a tanterv elméleti elemeire (üzleti készségek) fókuszál. CPD tanterv tartalma:

- 1. modul: A ME2ME tanterv – Mi ez és hogyan használjuk?**
- 2. modul: Mi a Peer-to-Peer tanulás?**
- 3. modul: Hogyan készítsünk média-gazdag, mini-tanulási formátumú erőforrásokat**
- 4. modul: Vállalkozás és stratégiai menedzsment**
- 5. modul: Marketing és értékesítés**
- 6. modul: Pénzügyi és üzleti teljesítményértékelés**
- 7. modul: Emberek - üzlet alapvető eszköze**
- 8. modul: Külső kommunikáció és hálózatépítés az üzleti életben**
- 9. modul: Problémamegoldás az üzletben – Esettanulmány**

A CPD tanterve **100 órás képzésből** áll, amely 35 órányi, szemtől-szembe történő oktatást foglal magában, amely a médiában gazdag mini-tanulási formátumú erőforrások fejlesztésének támogatására és 65 órányi önállóan irányított online tanulásra a tanterv többi pedagógiai és elméleti elemére irányul. A 65 órányi önállóan irányított online tanulás nem igényel semmilyen oktatót, mert a CPD tantervben a meglévő erőforrásokra és anyagokra hivatkozásokat és azok használatára vonatkozó magyarázatokat biztosítunk.

A vállalkozások tulajdonosai mindig panaszkodnak, hogy a tanfolyam túl hosszú; hogy az általuk igényelt információ egy teljes tantervben van eltemetve; hogy a tanulási anyagokhoz nem férnek hozzá, illetve nem mutathatók be a közember nyelvén. Jelentős innovációnak számít a szakképzési szakemberek médiatermelési készségeinek fejlesztése, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy kiváló minőségű, vonzó, falatnyi méretű mini-tanulási formátumú erőforrásokat állítsanak elő, amelyek a rögzített és mobil platformok széles skáláján hozzáférhetőek. A szakképzési szakemberek olyan multimédiás mini-tanulási formátumú erőforrásokat fognak kifejleszteni, amelyek a kkv-szektor konkrét készség-szükségleteire irányulnak, hogy segítsenek abban, hogy a szakképzés jobban megfeleljen az üzleti igényeknek.

## **Az indikatív tartalom**

### **Az ME2ME tanterve - MIÉRT és HOGYAN használja?**

Ez a modul támogatja a szakképzési szakembereket, hogy megértsék, használják és értékeljék a Me2Me2 CPD tananyag használatát. Ezen a modulon belül az alábbiak kerülnek megközelítésre: (1) Az ME2ME tanterv - Alkalmazási terület, célkitűzések és elvek, (2) A ME2ME tanterv tartalma, (3) A ME2ME tananyag használata a szakképzési szakemberek képzésében és oktatásában.

### **MI a peer-to-peer tanulás?**

Ez a modul lehetővé teszi a szakképzési szakemberek számára, hogy megszerezzék azokat a készségeket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a mikro-vállalkozások tulajdonosai számára elérhetővé tegyék a peer-to-peer tanulási hálózatokat. Ebben a tekintetben ebben a modulban a tanulók megismerkednek az alábbiakkal: (1) társak teljes körű bevonása a folyamatba, (2) Bevezetés a kölcsönös tanulásba - meghatározás és tartalom, (3) Peer-to-peer tanulási stratégia (4) A peer-to-peer tanulás modelljei, (5) A Peer-to-Peer tanulásban használt tanulási eszközök.

### **HOGYAN készítsük a multimédiás, mini-tanulási formátumú erőforrást**

A modul támogatja a szakképzés szakmai készségeinek fejlesztését a mikro-vállalkozások tulajdonosainak címzett, multimédiás mini-tanulási formátumú erőforrások előállításával kapcsolatban. Ezen a modulon belül a következő témák kerülnek megközelítésre: (1) Bevezetés a Mini-tanulási és a felnőttkori tanulás elméletébe, (2) A mikro-vállalkozások tulajdonosainak képzési igényei, (3) Mini-tanulási formátumú tartalom fejlesztése, (4) Mini-tanulási formátumú erőforrások előállítása, (5) A Mini-tanulási formátumú erőforrások bemutatása, (6) Mini-tanulási formátumú erőforrások értékelése és bírálata.

### **Vállalkozás és stratégiai menedzsment**

Ez a modul készségeket kínál a vállalkozás működtetéséhez. A modulon belül a tanulók a következő témákat fogják megközelíteni: (1) A vállalkozói lehetőségek és kihívások, (2) Lehetőségfelismerés, üzleti ötlet és megvalósíthatóság, (3) Ügyfélszegmentáció, értéknövelés és üzleti modellvázson, (4) A vállalkozás építése (5) Az üzleti életciklus és az üzleti fejlesztési stratégiák mátrixa, (6) Üzleti stratégia és stratégiai tervezés.

### **Marketing és értékesítés**

Ez a modul lehetővé teszi a tanulók számára, hogy a következő témákkal közelítsék meg a marketinghez és értékesítéshez kapcsolódó üzleti ismereteiket: (1) Bevezetés a marketingbe, (2) Új trendek és fejlesztések a marketingben, (3) A marketing környezet összetevői és a szkennelési folyamat, (4) ) Piaci elemzés, (5) Vevői szegmensek kiválasztása és marketingstratégiai fejlesztési folyamat,

(6) Az online marketingeszközök használata a márkakép és az értékesítés erősítése érdekében, (7) Az értékesítési folyamat. Az értékesítési menedzsment eszközök áttekintése.

### **Pénzügyi és üzleti teljesítményértékelés**

A modul lehetővé teszi, hogy a mikro-vállalkozások tulajdonosai mérlegelhessék, hogyan vizsgálják felül az üzlet pénzügyi szükségleteit, valamint hogyan lehet hatékonyan megtervezni és kezelni a pénzügyeket, azonosítani és felhasználni az üzleti teljesítményelemzés különböző mutatóit. Ezen a modulon belül az alábbiak kerülnek megközelítésre: (1) A pénzkezelés fontossága, (2) A pénzgazdálkodás stratégiái, (3) A pénz kezelése - Pénz és pénzkidadás, (4) A fejlesztés finanszírozási lehetőségei (5) A mikro-vállalkozás pénzügyi teljesítményének figyelemmel kísérése, (6) Az üzleti teljesítmény megértése - a pénzen túl.

### **Az emberek - az üzlet alapvető eszköze**

Ez a modul fejleszti az üzleti HR menedzsment ismereteit. Ebben a modulban a következő témák kerülnek bemutatásra: (1) Mi a HR? (2) Mi a belső kommunikáció? (3) Az emberek a vállalkozásban, (4) HR eszközök, (5) Kommunikációs eszközök (belső kommunikációs eszközök) (6) Vezetői-kommunikáció, (7) kompenzációs rendszer, (8) javadalmazás és visszatartás.

### **Külső kommunikáció és hálózatépítés a vállalkozásokban**

Mind az üzleti kommunikáció, mind az üzleti hálózatépítés az üzleti siker szempontjából nagyon fontos. Így a modul során a tanulók a következő témákat fogják megközelíteni: (1) hálózatépítés az üzleti életben - az érdekelt felek megközelítése, (2) integrált kommunikáció különböző technikákkal és kommunikációs csatornákkal, (3) külső kommunikációs folyamat, szemtől szembe tanulás, (4) kommunikációs csatornák hatékonyságának értékelése

### **Problémamegoldás a vállalkozásokban – Esettanulmány**

Az üzleti környezetben a problémamegoldó készségek nagyon fontosak a vállalkozók számára. Ebben a modulban a következő témák kerülnek bemutatásra: (1) Általános bemutatók, (2) strukturált és strukturálatlan üzleti problémák, (3) strukturálatlan üzleti problémák megoldása, (4) kreatív problémamegoldó eszközök, (5) esettanulmány

Ha többet szeretne megtudni a ME2ME CPD tantervről, látogasson el a ME2ME e-learning platformjára: <https://me2meproject.eu/en/learn/>





## 2. MODUL

### MI A PEER-TO-PEER TANULÁS?

**A MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA:** 12ÓRA KEVERT TANULÁS (3ÓRA SZEMTŐL-SZEMBEN / 9ÓRA ONLINE)

#### TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ ISMERETET SZEREZNI A PEER-TO-PEER TANULÁSI STRATÉGIÁKRÓL.
- ✓ MEGÉRTENI A PEER-TO-PEER TANULÁSI MODELLT.
- ✓ ELMAGYARÁZNI, HOGYAN HASZNÁLHATÓK A PEER-TO-PEER TANULÁS KÜLÖNFÉLE MODELLJEI.
- ✓ OKTATNI A GYAKORNOKOKAT, HOGYAN HASZNÁLHATJÁK A PEER-TO-PEER TANULÁSI MODELLEKET.
- ✓ KÉPESNEK LENNI ÉRTÉKELNI A PEER-TO-PEER TANULÁSI MODELLEK HASZNÁLATÁT.

#### Bevezetés

Ennek a modulnak a célja, hogy támogassa a mikro-vállalkozások tulajdonosait és a szakképzési szakembereket a peer-to-peer tanulási hálózatok fejlesztésére. A cél tehát olyan tanulási hálózatok fejlesztése valós és virtuális környezetben, ahol a mikro-vállalkozások tulajdonosai megoszthatják ismereteiket és készségeiket a szakképzési szakemberek által támogatott más vállalkozókkal.

Tehát a modul a következő kérdéseket fogja tárgyalni:

- ✓ Mi a peer-to-peer tanulás?
- ✓ Mik a peer-to-peer tanulási stratégiák?
- ✓ Hogyan lehet a különféle peer-to-peer tanulási modelleket használni?
- ✓ Hogyan lehet a peer-to-peer tanulási modelleket értékelni?

## Modul áttekintés

Ennek a modulnak az a célja, hogy a vállalkozások tulajdonosainak és a szakképzési szakembereknek konzisztens támogatást nyújtson a peer-to-peer tanulási stratégiák és eszközök megértésében a párhuzamos tanulási hálózatok támogatása érdekében.

### Mi a peer-to-peer tanulás?

A Share to Know: A peer-to-peer és a kollaboratív tanulási módszerek (2017) továbbfejlesztésére a következő a peer-to-peer tanulás meghatározása:

*„Interaktív csere, amely „szem-szinten” (vagy „szemtől-szemben”) történik, amely az összes érintett fél tudásában és tapasztalatain alapuló bizalmon alapul. Ez egy olyan tanulás, amely tudatosan használja a szociális folyamatot a tanulási siker növelésére, és a tanuló igényeire épül.”*

Így meg kell jegyezni, hogy először a peer-to-peer tanulás az emberek (hálózati tagok) közötti kölcsönhatásról és tudás cseréjéről szól. Így a résztvevők társadalmilag és szakmailag részt vesznek egy olyan csereprogramban, amely inkább az oktatási tapasztalatokat növeli, nem pedig zavarja vagy károsítja azt. A résztvevők közötti társadalmi interakció növeli az oktatási tartalom relevanciáját és hatékonyságát, és a folyamatot még inkább felerősíti (Share to Know: A peer-to-peer és az együttműködő tanulási módszerek támogatása, 2017). Andrews M. és Manning N. (2016) is fenntartotta, hogy ez a fajta tanulás magában foglalja az embereket, hogy egymással megosszák tudásukat és tapasztalataikat, és ezt a tanulást visszaadják szervezeteiknek, hogy nagy hatást érjenek el.

Az egymás közötti tanulást gyakran támogatják az informatikai eszközök. A Web 2.0 eszközök, mint például a blogok, lehetővé teszik az értékelések és megjegyzések elkészítését, és nagyon alkalmasak a szakértői értékeléshez (Chang et al., 2008).

Milojicic D. szerint (2002) a peer-to-peer hálózatok olyan hálózatok, amelyekben a társak együttműködnek egy kritikus funkció decentralizált végrehajtásában. Mindegyik társ egyaránt fogyasztó és erőforrás-szolgáltató, és közvetlenül, közvetítő társak nélkül férhetnek hozzá egymáshoz.

A virtuális tanulási közösségekben való együttműködés jellemzi önmagát, erősen függve a munkatársak közötti kölcsönhatásoktól (Edwards, 2002; Biström, 2005). Yang, J. H. (2006) szerint a munkatársak oktatók és tanulók lehetnek, az interakció lehet erőforrás-felfedezés, hozzáférés és megosztás, valamint csoportos kommunikáció és beszélgetés, vagy egyszerűen az oktatók és a tanulók körében bekövetkezett együttműködés.

Ugyancsak fontos megjegyezni, hogy a peer-to-peer hálózatok által támogatott együttműködést az osztályteremben és azon kívül kell elhelyezni anélkül, hogy

térben és időben korlátozni kellene, ahogy Yang, S. J. H. (2006) kiemelte. Így a peer-to-peer tanulás lehet az osztályteremben, de az online platformokon belül is; és megállapítható, hogy a peer-to-peer hálózatoknak nincs földrajzi határa. Mindenesetre, sokszor egymás közötti együttműködés történik a nem hagyományos tanulási környezetekben.

## **A peer-to-peer tanulási folyamat: stratégiákról és eszközökről**

### **Hogyan lehet sikerre vinni a társaktól való tanulást?**

- ✓ ***A társadalmi tanulás ösztönzése révén*** - a társadalmi tanulás magában foglalja a tanulást, amely akkor történik meg, amikor az emberek megfigyelik, utánozzák egymást és kapcsolatba lépnek. Ez a tanulási módszer nagyrészt informális, és olyan digitális eszközökkel alkalmazható, amelyek segítik a dolgozókat abban, hogy megtudják, mit csinálnak és másoktól tanulnak.
- ✓ ***Hagyni, hogy a tanulók megismerjék a tanulást*** - a tanulóknak nagyobb szabadságot kínálnak a tanulási folyamatban, serkentik őket arra, hogy kihasználják az előkészítésüket, és bátorítani őket, hogy tegyenek többet.
- ✓ ***Keverjük össze a dolgokat*** - az emberek, a témák, a munkakörnyezet, az eszközök sokféleségének ösztönzése. Azon csoportok kombinálása, amelyek nem működnek együtt, és szemináriumok szervezésével, ötletgyűjtéssel és különféle video-, audio-, szöveg-, interaktív webináriumok segítségével terjeszthetik az információkat, tapasztalatokat.

### **Peer-to-peer eszközök**

Számos különböző megközelítés és eszköz használható a peer-to-peer tanulási folyamatban az alábbiak szerint:

- ✓ Iscsoportos gyűlések,
- ✓ képzések,
- ✓ közösen végzett tevékenységek
- ✓ online hálózatépítés,
- ✓ társak által gyártott tudástermékek,
- ✓ páros elköteleződés,
- ✓ virtuális elköteleződés,
- ✓ nagy csoportos találkozók,
- ✓ mobil eszközök,
- ✓ szakértői csoport társértékelése,
- ✓ telekommunikációs elköteleződés,
- ✓ több társas visszacsatolás,

- ✓ szakértői csoport társ-felülvizsgálata

Andrews M. and Manning N. (2016) leírta a **peer-to-peer tanulás kihívásait**:

**A TÁRSÁK:** Fontos, hogy azonosítsuk a megfelelő társakat, hogy vegyenek részt a folyamatban. Ugyanakkor nagyon fontos a társak közötti különbségek kezelése (személyiségek, kultúrák, viselkedés, tapasztalat, stb.).

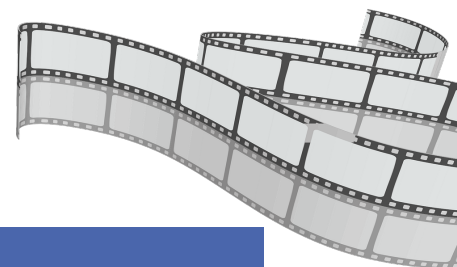
### **BEVONÁS A PEER-TO-PEER TANULÁSI FOLYAMATBA**

Nagyon fontos a társak közötti bizalom kiépítése. Az is fontos, hogy a tanulók között egyenlő tanulási hajlandóság legyen. A legmegfelelőbb eszközök használata befolyásolja a peer-to-peer tanulási folyamat sikerét.

### **A TÁRSÁK KÖZÖTTI INTERAKCIÓ LOGISZTIKÁJA**

A peer-to-peer tanulás sikerességét a megosztásra és cserére használt logisztika határozza meg. Ezért fontos, hogy a társaknak elegendő idő álljon rendelkezésükre, hogy találkozzanak a személyes találkozók, de az online találkozók is. A szükséges anyagok és berendezések fontosak a folyamat támogatásában. A szemtől-szemben találkozók az elkötelezettségnek megfelelő helyszínei, de a megfelelő online környezetek, a nem szemtől-szembeni társas elkötelezettségek is jó hatással vannak a szakértői tanulási folyamatra.

Ha többet szeretne megtudni a Peer-to-Peer tanulásról, látogasson el a **Me2Me e-learning platformjára**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>



## 3. MODUL

### HOGYAN KÉSZÍTSÜNK MULTIMÉDIÁS, MINI-TANULÁSI FORMÁTUMÚ ERŐFORRÁSOKAT?

**A MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA:** 35ÓRA KEVERT TANULÁS (27ÓRA SZEMTŐL-SZEMBEN/ 8ÓRA ONLINE)

#### TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ MINI-TANULÁS ÉS MICRO-TANULÁS MEGHATÁROZÁSA
- ✓ TANULÁSI EREDMÉNYEK FEJLESZTÉSE A MINI-TANULÁSI FORRÁSOK SZÁMÁRA
- ✓ MEGÉRTENI, HOGY MIK A MULTIMÉDIÁS MINI-TANULÁSI FORMÁTUMÚ FORRÁSOK ÉS MIÉRT ELEVÁNSAK A MIKRO-VÁLLALKOZÁSOK SZÁMÁRA
- ✓ KÉPZÉSI IGÉNYEK ELEMZÉSE, HOGY TÁJÉKOZTASSA A MINI-TANULÁSI FORMÁTUMÚ FORRÁSOK FEJLESZTÉSÉT
- ✓ LECKE TERV KIDOLGOZÁSA A MINI-TANULÁSI FORMÁTUMÚ FORRÁSOK RÉSZÉRE.
- ✓ MULTIMÉDIÁS, MINI-TANULÁSI FORMÁTUMÚ FORRÁSOK KÉSZÍTÉSE MIKRO-VÁLLALKOZÁSOK SZÁMÁRA.
- ✓ ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER FEJLESZTÉSE A MINI-TANULÁSI FORMÁTUMÚ FORRÁSOKHOZ.

#### Modul áttekintés

Az internet korlátlan online tanulási megoldásokat, módszereket és eszközöket biztosít az emberek számára, amelyek lehetővé teszik, hogy az oktatás gyakorlatilag bárholnan elérhető legyen. Az e-tanulásban az oktatási folyamathoz különböző megközelítések léteznek. Közülük van a mini-tanulás és a mikro-tanulás. Ezek a fejlődő tanulási stratégiák, amelyek a szakértelem és a tudás hiányának gyors pótlásáról ismertek. Más szóval, ezek mindegyike az e-tanulás kis dózisokban való nyújtása, a tananyag apró részeként, amelyet a hallgató rövid idő alatt képes megérteni. A mini-tanulás és a mikro-tanulási gyakorlatok példái között említhető: a YouTube-on található rövid oktatási videók, a flashcard tanulás vagy a képzési kérdések megoldása. A diákok többet

tanulnak meg (és jobban megtartják a tudást), amikor rövid fókuszban tanulnak, mint amikor hosszú órákon keresztül kényszerülnek erre. Ez teszi a mini-tanulást és a mikro-tanulást hatékony eszközzé az időtakarékos tudás és kompetenciák továbbításában. A ME2ME projekt mini-tanulási formátumú erőforrások használatát javasolja a vállalkozóknak címzett mini- és mikro-tanulás eszközeként.

### **Felnőtt oktatás az e-tanulásban**

A felnőttek oktatója más munkával rendelkezik, és a gyermekeket tanítótól eltérő elvárásokkal és kihívásokkal szembesül. A felnőttek jobban tanulnak, ha a tanulás rájuk összpontosít, nem pedig a tanárra. A felnőttoktatási folyamat jobban összpontosít arra, hogy nekik segítsen tanulni, és ez az **andragógia**.

A diákok érettsége az egyedülálló sajátosságokat eredményezi, amelyek befolyásolják a tanár szerepét és helyzetét a felnőttoktatásban. A felnőtt tanulók általában autonómok és cél-orientáltak. Múltányolják, ha rendelkezésre állnak a tanulási tartalmakkal vagy stílusokkal kapcsolatos lehetőségek és a választás lehetősége. Nagyon gyakran vannak olyan konkrét céljaik, amelyeket az oktatásban megszerezni kívánnak. Ők inkább részt vesznek olyan tanulási tevékenységekben, amelyek közvetlenül elérik őket. Ha úgy érzik, hogy elvárásaik nem teljesülnek, az elkötelezettségük drasztikusan csökkenhet. A felnőttek is nagyon gyakorlatiasak, és inkább a tapasztalatokon keresztül tanulnak. Személyes relevanciát akarnak a tanulásban, ezért várják a gyakorlati ismeretek és készségek elsajátítását.

A felnőttkori tanulás tanulmányozásának egyik úttörője, Malcolm Knowles, öt alapvető mutatót mutatott be, amelyek segítik a tanárt a legjobb eredmény elérésében a felnőttoktatásban:

- A felnőtt tanulóknak egyértelműen meg kell érteniük a tanulás célját;
- A felnőtt tanulóknak meg kell adni a lehetőséget, hogy szabadon válasszanak a tanulás útját és ütemét illetően;
- A tanárnak ki kell lépnie az iskolai oktatásból, és lehetővé kell tennie a felnőtteknek, hogy tapasztalataikon keresztül tanuljanak;
- A tanárnak meg kell hallgatnia a felnőtt tanulókat, rugalmasnak és nyitottnak kell lennie;
- A tanárnak támogató és ösztönző légkört kell teremtenie a tanuláshoz.

Az oktatási mini- és mikro-tanulási modellek tökéletesen megfelelnek a felnőttoktatás igényeinek.

## Mini-tanulási-formátumú erőforrások

Az interaktív multimédiás képzési erőforrások mindenféle technológiai alapú audiovizuális mini-tanulási anyagok, amelyet a kis mennyiségű tudás vagy információ továbbítására fejlesztettek ki. Olyan tanulók számára készültek, akiknek időbeli korlátozásuk van, és rövid időn belül kell megszerezniük a tudást vagy a kompetenciákat.

**A képzési igények elemzése** strukturált folyamat a munkavállalói képzés és a kapcsolódó képzési igények hiányosságainak azonosítására. Képzési igények elemzése fontos lépés a tanulási erőforrások előállításában, mivel a készítő számára betekintést nyújt a tanulók készségeinek és tudásbeli elvárásaira. A képzési igények elemzése rendszerint egy olyan felmérésen alapuló kutatás struktúráját veszi figyelembe, amely a potenciális tanulóknak szól. A kutatási kérdőív első célja, hogy meghatározza azokat a készségeket és ismereteket, amelyeket a tanulók a munkakörnyezetben használnak.

Az e-tanulási források másik fontos eleme a tanulási eredmények megteremtése. A szerepük az, hogy támogassák a tanulókat a bemutatott anyag céljának megértésében.

A mini-tanulási erőforrások előkészítése olyan specifikus struktúrát foglal magában, amely lehetővé teszi a minőség biztosítását. A ME2ME projekt azt ajánlja, hogy az interaktív tanulási erőforrások minden típusához megfelelő mini-tanulási formátumú erőforrást strukturáljanak, függetlenül a tényleges formátumtól, mint a videó, hang, munkalapok stb.:

- 1. fázis (szükséges idő: 1 perc): Bevezetés és célok
- 2. fázis (szükséges idő: 3 – 5 perc): Legfőbb tanulási tartalom
- 3. fázis (szükséges idő: 1 – 2 perc): Visszatükröződés és átadás
- 4. fázis (szükséges idő: 1 perc): Értékelés és kitekintés

Az audió/videó erőforrás teljes hossza nem lehet 10 percnél hosszabb (az optimális hosszúság 5-8 perc). Az erőforrás előállítása megköveteli az erőforrás tartalmi forgatókönyvének létrehozását. Az összes forgatókönyvet 450 és 700 szó között kell tartani. Mivel ezek rövid erőforrások, fontos, hogy a parancsfájlok csak releváns és pontos információkat tartalmaznak.

A mini-tanulási források különböző digitális formákkal rendelkezhetnek. A ME2ME projekt kétféle audiovizuális képzési erőforrást javasol, amelyek jól megfelelnek az önmeghatározott és önálló tanulás igényeinek a videó és / vagy hangvezérelt prezentációk révén. Ezek a mini-tanulási erőforrások a video-író és a hang-alámondásos avatar bemutatók.

A mini-tanulási formátumú erőforrások előállításának utolsó szakasza az értékelés. A mini-tanulási források értékelésének egyik megközelítése a Kirkpatrick féle négy szintű képzési értékelési modell. Ez a stratégia lehetővé teszi a képzés objektív elemzését és a képzés végső hatásának értékelését, beleértve a négy szintet - a reakciót, a tanulást, a viselkedést és az eredményeket.

A mini-tanulási formátumú erőforrások előállításával kapcsolatos további információkért látogasson el a **ME2ME e-tanulási platformjára**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>.







## 4. MODUL

### VÁLLALKOZÁS ÉS STRATÉGIAI MENEDZSMENT

MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA: 8ÓRA, ONLINE TANULÁS

TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ ISMERNI A VÁLLALKOZÓI FOLYAMATOKAT ÉS A VÁLLALKOZÓ SZEMÉLYES JELLEMZŐIT.
- ✓ MEGÉRTENI AZ ÜZLET ÉLETCIKLUSÁT.
- ✓ KÜLÖNBÖZŐ LEHETŐSÉGEK ÉRTÉKELÉSE ÚJ VÁLLALKOZÁS INDÍTÁSÁHOZ.
- ✓ ISMERNI AZ ÉRTÉKAJÁNLATOKAT ÉS HOGY HOGYAN TEREMTSÜNK ÉRTÉKET AZ ÉRDEKELT CSOPORTOKKAL VALÓ KAPCSOLATOK RÉVÉN (ÜGYFELEK, SZÁLLÍTÓK, KÖZVETÍTŐK, ÉS EGYEBEK).
- ✓ AZ ÜZLETI ÖTLET HATÉKONY ÁTHELYEZÉSE ÜZLETI MODELLRE ÉS ÜZLETI TERVRE.
- ✓ AZONOSÍTANI A VÁLLALKOZÁS LEGFONTOSABB PARTNEREIT ÉS KULCSFONTOSÁGÚ ERŐFORRÁSAIT
- ✓ MEGÉRTENI A STRATÉGIAI TERVEZÉSI FOLYAMATOT.
- ✓ VÁZLATOLNI AZ ÜZLETI STRATÉGIÁT.

#### Modul áttekintés

A **vállalkozás** vállalkozás vagy vállalkozások létrehozása, miközben profitot teremt. Alapvető vállalkozói meghatározásként azonban ez így egy kicsit korlátozó. A modernebb vállalkozói meghatározás a világ nagy problémáinak megoldásával történő átalakításáról is szól. Mint a társadalmi változások kezdeményezése, innovatív termék létrehozása vagy új életváltató megoldás bemutatása. Ezenkívül meg kell teremteniük az innováció környezetét a szervezeteken belül. Az innovatív rendszerek, eszközök és gondolkodás elengedhetetlenek a szervezeti egészség és a jövőbeni életképesség szempontjából. Az innovációs vezetésnek két összetevője van: innovatív megközelítés a vezetéshez és az innováció vezető szerepe.

A **lehetőségek felismerése** olyan módszerek, amelyek segítségével a vállalkozók azonosíthatják az új üzleti lehetőségek módjait. Lehetőség-elismerés révén a vállalkozóknak képesnek kell lenniük arra, hogy új és jobb megoldásokat találjanak az ügyfelek elvárásainak, megfelelő termékek és szolgáltatások biztosítására, és új üzleti lehetőségeket is azonosítsanak. Számos különféle üzleti lehetőség létezik, beleértve a forgalmazói ajánlatokat, az ellátási ajánlatokat, a

franchise-tulajdont, a weboldal eléréseit és így tovább. Fontos megérteni, hogy milyen típusú lehetőségeket keres, és néhány célt szem előtt tartunk, ez segít meghatározni, hogy mely tényezők alakítják a jó lehetőséget. Fontos, hogy kritikusan nézzétek ki az üzleti ötletedet, ha megítéled, hogy érdemes-e időt és pénzt befektetni. A megvalósíthatósági tanulmány, amely az üzlet bizonyos aspektusait lefedi, segíthet feltárni, hogy az ötlet jó eséllyel rendelkezik-e a sikerhez szükséges elemekkel. A megvalósíthatósági tanulmánynak tartalmaznia kell a piac, a kereskedelmi megvalósíthatóság és egyéb megfontolások értékelését.

**Üzleti modellvázson** stratégiai menedzsment és sovány indítási sablon az új vagy a meglévő üzleti modellek dokumentálásához. Ez egy vizuális diagram, amely olyan elemeket tartalmaz, amelyek leírják a cég vagy termék értékpályázatát, infrastruktúráját, ügyfeleit és pénzügyeit. Segíti a vállalatokat tevékenységeik összehangolásában a lehetséges kompromisszumok bemutatásával. Használhatja a vázsnat az üzleti modell leírására, tervezésére, kihívására és átalakítására. Az Értékpályázat és más stratégiai menedzsment és végrehajtási eszközök és folyamatok segítségével működnek. Amint megértette az üzleti modell infrastruktúráját, illetve van egy ötlete annak költségszerkezetéről. Tehát az üzleti modellvázson segítségével most egy teljes üzleti modellt lehet felvenni egy képbe. Ez az induló vállalkozók számára éppúgy működik, mint a felsővezetők számára.

**Az üzleti terv** egy átfogó, világos strukturált dokumentum, amely leírja, hogy a vállalat milyen célokat kíván elérni és hogyan kívánja elérni azokat. Az üzleti terv a különböző technológiai és pénzügyi dokumentumok, elemzések és számítások szintézise, amelyek az üzleti ötlet és a vállalati stratégia alapját képezik. Ez egy kényelmes és széles körben elterjedt bemutatási forma egy olyan projektről, amelyben részt kíván venni, vagy azt javasolják, hogy finanszírozza.

**Az üzleti életciklus** az üzlet és a fázisok időbeli fejlődése, és leggyakrabban öt szakaszra oszlik: indítás, növekedés, kiteljesedés, érettség és csökkenés. A ciklust a grafikonon mutatjuk be, a vízszintes tengely időben, a függőleges tengely pedig euróban vagy különböző pénzügyi mutatóban. Három pénzügyi metrikát fogunk használni az üzleti életciklus minden fázisának - az értékesítés, a nyereség és a cash flow - állapotának leírására.

A helyes **stratégiai menedzsment** a vállalat számára rendkívül fontos kérdés. Az iránymutatások egy sor segítséget nyújtanak a helyes stratégiai menedzsment alkalmazásában és a helyes stratégiai döntések meghozatalában. A stratégiai választás során figyelembe kell venni a következő kérdéseket. Először is, melyik opció épül a szervezeti erősségekre, segít leküzdeni a gyengeségeket és kihasználni a lehetőségeket, minimalizálva vagy megkerülve az üzleti fenyegetéseket? Ezt a kérdést a stratégiai illeszkedésének vagy alkalmasságának keresésére használják. Fontos azonban más kérdéseket is figyelembe venni, pl. milyen mértékben valósítható meg a kiválasztott stratégia? A becsült pénzügyi források növekedhetnek? Megfelelő állomány áll rendelkezésre a megfelelő

időben és a megfelelő helyen? Van-e elegendő személyzet a szükséges készségekkel? Még ha ezek a kritériumok is teljesülnének, elfogadható-e a választás az érdekeltek számára? A stratégia kiválasztásakor vegye figyelembe, hogy több stratégia is választható. Nincs „helyes” vagy „rossz” választás, mert a választások mindig különböző fenyegetéseket és gyengeségeket hordoznak.

A lényeges döntések közül kettőnek, amelyet a vállalatnak meg kell tennie, az iparágban betöltött pozíciójához kapcsolódnak, akár alacsony költségű, akár differenciált választással, és hogy mennyire széles vagy szűk a piaci szegmens. Porter költségelőny, differenciálási előny és széles vagy szűk fókusz segítségével készített egy mátrixot, amely egy olyan általános stratégia csoportját sorolja fel, amelyet alkalmazva a cég képes versenyelőny létrehozására és fenntartására. A három általános stratégia széles vagy szűk körben alkalmazza ezeket az erősségeket: költségvezetés, differenciálás és fókusz. Ezeket a stratégiákat a legtöbb esetben kkv-szinten lehet alkalmazni. Ezeket általános stratégiáknak nevezzük, mert nem sem vállalati, se nem iparágfüggők.

Mindazonáltal egyetlen általános stratégia nem mindig a legjobb válasz, mivel a termék ügyfelei gyakran különböző szempontokat vizsgálnak, például a minőség, a stílus, a hasznosság és az ár keverékét. Ezen túlmenően, a mai napig bizonyíték van arra, hogy a cégek „hibrid stratégiát” (alacsony költségű és differenciálási stratégiát) folytatnak sikeresen, még jobban teljesítenek, mint azok, amelyek egy általános stratégiát fogadnak el, és fenntartható versenyelőnyt eredményeznek. Porter átdolgozta előzetes véleményét, és elfogadta, hogy létezhetnek hibrid üzleti stratégiák.

Nincs egyértelmű stratégiai definíció, és nagyon valószínű, hogy soha nem fogják megtalálni, mivel a gyakorlatban a stratégia és a cselekvési tervek gyakran összefonódnak, és ezért folyamatosan befolyásolják egymást. Amikor egy stratégia megfogalmazásán gondolkodik, sok dolog van, amit figyelembe kell venni. A környezet folyamatosan változik, ezért tükröznie kell, hogy a vállalat képes-e megbirkózni az ilyen környezeti változásokkal. Az ilyen változások eredményeként a szervezeti erősségek idővel változhatnak. Ezért fontolóra kell venni, hogy a jelenlegi ereje továbbra is elég lesz-e a különböző körülmények között. Továbbá figyelembe kell venni a vállalat érdekeltjeit, hiszen mindig saját céljuk van. Ezeknek a céloknak a megismerése segít megérteni a viselkedési szokásaikat és azok hatását a jelenlegi és a jövőbeni feltételek tekintetében. Ezeket a tényezőket figyelembe véve segíthet saját üzleti stratégiájának kialakításában, és ez az, ahol a stratégiai menedzsment készségeit kell alkalmazni. A stratégiai menedzsment strukturált módszer a stratégia fejlesztésére, végrehajtására és értékelésére. A stratégiai menedzsmentnek három fontos eleme van, amelyek segíthetik a vállalat hatékony működését. Ez a három elem a stratégiai elemzés, a stratégiai választás és a stratégia végrehajtása. Az utolsó lépés, a stratégia

végrehajtása az, ahogyan a stratégiát cselekvésekké formálja. A stratégiai megvalósítás a vállalat erőforrásainak gondos tervezését és megfelelő telepítését teszi szükségessé, a szervezet struktúrájának lehetséges változásainak gondos kezelésével és a hatékony változáskezeléssel.

Ha többet szeretne megtudni a vállalkozói és stratégiai menedzsmentről, látogasson el a **ME2ME e-tanulási platformjára**:  
<https://me2meproject.eu/en/learn/>





## 5. MODUL

### MARKETING ÉS ÉRTÉKESÍTÉS

#### MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA: 8ÓRA, ONLINE TANULÁS

##### TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ LEGFŐBB FOGALMAK ALKALMAZÁSA A MARKETING ÉS ÉRTÉKESÍTÉS TERÜLETÉN.
- ✓ KÜLÖNFÉLE ONLINE MARKETING ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSA
- ✓ A MARKETING KÖRNYEZET ÖSSZETEVŐINEK MEGÉRTÉSE.
- ✓ KÜLÖNBÖZŐ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A MARKETING KÖRNYEZET SZKENNELÉSÉHEZ.
- ✓ ALAPVETŐ MARKETING KUTATÁS ELVÉGZÉSE
- ✓ ÍRÁSOS ÉRTÉKESÍTÉSI TERVEKET ÉS PROFESSZIONÁLIS INTERAKTÍV SZÓBELI ÉRTÉKESÍTÉST KÉSZÍTENI

##### Bevezetés:

Akár árukat vagy szolgáltatásokat értékesít, meg kell tanulnia eladni. A kisvállalkozások értékesítési és marketing alapjai, beleértve a bemutatókat, a legjobb gyakorlatokat, a PR-t, az árképzést és a piackutatást. Egy vállalkozás célja, hogy megértse az ügyfél igényeit és elvárásait. A marketingstratégiát a piackutatásnak megfelelően végzi a termék koncepciójától az értékesítésig. A célpiac szükségleteire és kívánságaira összpontosítva a vállalat nagyobb értéket tud nyújtani, mint versenytársai. A marketing egy olyan folyamat, amely kommunikálja a termékek és szolgáltatások értékét az ügyfelek számára. Ez egyben egy termék vagy szolgáltatás megvásárlásával és eladásával kapcsolatos tevékenység, amely magában foglalja a reklámot, az eladást és a szállítást célzott ügyfeleknek. A marketing koncepció az a stratégia, amelyet a vállalatok elfogadnak az ügyfelek igényeinek kielégítésére, az értékesítés növelésére, a nyereség maximalizálására és a piaci verseny megdöntésére.

Ennek során a modul a következő kérdéseket fogja tárgyalni:

Mi a kisvállalkozások marketingje?

Melyek a marketing és az értékesítés új trendjei és fejlesztései?

Melyek a marketing környezet összetevői?

Mi a marketing szkenelési folyamat?

Hogyan készítsünk piaci elemzést?

Hogyan válasszuk ki az ügyfelek szegmenseit és hogyan fejlesztettük ki a jó marketingstratégiát?

Hogyan használjuk az online marketing eszközöket?

Hogyan kezelhető a kisvállalkozás értékesítési folyamata?

### **Modul áttekintés**

Hepalova (2018) megjegyzi, hogy a jövő marketingje abból a tényből származik, hogy a mobil eszközök (okostelefonok, tabletek és okosórák) a marketing központjává válnak. Az eszközök gyors fejlődése és az internethez való szabad hozzáférés bármely helyről a fő tényezők, amelyek befolyásolják a jövő marketing trendjeinek kialakulását.

2015 elején a mobilforgalom megelőzte a számítógépes forgalmat. Ez sok céget arra ösztönzött, hogy másképp nézzék meg a márka promócióját a hálózaton. Napjainkban az online áruházak nemcsak mobil verzióval rendelkeznek webhelyükön, hanem okostelefonokhoz is alkalmazhatók, így a felhasználók gyorsan vásárolhatnak.

A márkák 43% -a aktívan részt vesz a közösségi hálózatokban, 59% -a kapcsolatot tart fenn az ügyfelekkel a mikroblog (Twitter) és Instagram segítségével. A vállalatok több mint fele (53%) a közösségi médiában reklámozásért fizet, és 25% -a alkalmazásokban használ hirdetéseket.

Az internetes marketing trendjei között jelenleg a tendencia a közösségi hálózatok funkcionalitásának növelése. Az online erőforrások felhasználóinak 60% -a a közösségi hálózatokról informálódik. A belső funkcionalitás növelésével a hálózatok a felhasználó figyelmét önmagukra összpontosítják. Emellett a közösségi hálózatok továbbra is kiszorítják a szokásos keresőmotorokat, mert itt

egy személy azonnal megtudhatja más felhasználók visszajelzését a termékről vagy a szolgáltatásról.

Pahwa (2018) megjegyzi, hogy a vállalkozás marketingtevékenységét számos belső és külső tényező befolyásolja. Noha a tényezők egy része a vállalkozás irányítása alatt áll, ezek többsége nem, és a vállalkozásnak alkalmazkodnia kell ahhoz, hogy ne befolyásolják ezek a tényezők. Ezek a külső és belső tényezők együttesen egy olyan marketing környezetet alkotnak, amelyben az üzlet működik.

Az üzleti tervek kulcsfontosságú része a piaci elemzés. Ebben a fejezetben mind a saját piacon szerzett szakértelmet, mind a piac vonzerejét pénzügyi szempontból kell bemutatni. Ez a cikk először megvizsgálja, hogy pontosan mit értünk a piaci elemzésen, mielőtt megvizsgálánk, hogyan készítsünk egy jó tervet az üzleti tervhez. A piaci elemzések elvégzése túlságosan ijesztő és formális lehet, de ez ne rettentse el. Ez valóban nagyon fontos, és nem olyan bonyolult. Az ügyfelek megértése az üzleti siker kulcsa. Ha nem érti alapjaiban, hogy kik az ügyfelei, nehézségekbe ütközik az olyan termékek kifejlesztése, amelyek valóban megfelelnek az igényeiknek, és a sikeres marketingstratégia kidolgozása is küzdelmes lesz. Itt jön a piacelemzés.

Magas színvonalú marketing stratégia célja egy célpiac azonosítása és egy olyan marketing mix kifejlesztése, amely a potenciális ügyfelek számára vonzó lesz. Az ideális marketingkombinációra vonatkozó döntéseket a promóció, a termék és az ár szempontjából lehet megszervezni. A cél azonban, hogy ne csak egy konkrét stratégia jöjjön létre, hanem inkább a kulcsfontosságú piaci szegmensek értékének biztosítása. Hasznos, ha a marketingstratégia-tervezést a piacok szegmentálásának folyamata, a konkrét ügyfelek célzása és a kínálat hatékony pozíciójának megteremtése jelenti. Ez a modulrész bemutatja, hogyan lehet hatékonyan szegmentálni, célozni és pozicionálni termékét vagy szolgáltatását.

Egy teljesen új korszakban vagyunk. Elmúltak azok az idők, amikor megengedhette magának, hogy figyelmen kívül hagyja az internetet. Ha sikert szeretne elérni, függetlenül az iparágtól, elengedhetetlen, hogy az első naptól

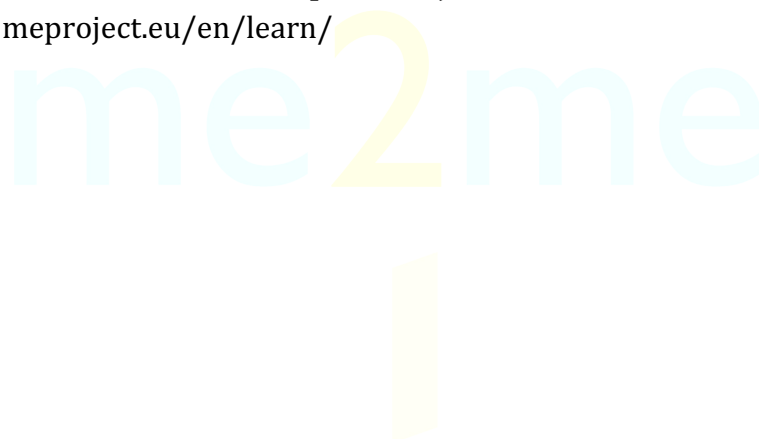
kezdődően legyen egy megbízható online marketingterv - egy olyan stratégia, amely kihasználja a közösségi média erejét, a keresőoptimalizálást használja a forgalom fellendítésére, és jól használja a média marketing fejlesztéseit. A modul ezen részében 10 online marketing eszközt vázolunk fel, amelyekre szükség van egy vállalkozás indításakor.

A modullal töltött 8 óra teljesen megváltoztatja az üzleti tevékenységét. Reméljük, érdemes erre időt áldoznia.

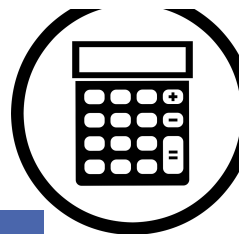
Ez a modul a marketing és a mikro-vállalkozások marketingjének és értékesítésének kezeléséhez szükséges képességek és készségek megértéséhez kapcsolódó számos kérdést magában foglal.

Ha többet szeretne megtudni a marketing és értékesítés értékeléséről, látogasson el a **ME2ME e-tanulási platformjára**:

<https://me2meproject.eu/en/learn/>







## 6. MODUL

### PÉNZÜGY ÉS ÜZLETI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

**MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA: 8ÓRA, ONLINE TANULÁS**

TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ ISMERTETI A PÉNZGAZDÁLKODÁS FONTOSSÁGÁT A MIKRO-VÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSÉBEN
- ✓ MEGHATÁROZZA A FEJLESZTÉSI FINANSZÍROZÁS KÜLÖNBÖZŐ LEHETŐSÉGEIT MIKRO-VÁLLALKOZÁS ESETÉBEN
- ✓ ÉRTÉKELI A KÜLÖNBÖZŐ PÉNZFORRÁSOK ÉS KIADÁSOK ELŐNYEIT ÉS HÁTRÁNYAIT EGY VÁLLALKOZÁS MENEDZSELÉSÉBEN ÉS FEJLESZTÉSÉBEN
- ✓ AZONOSÍTJA AZOKAT A KÜLÖNBÖZŐ STRATÉGIÁKAT, MELYEK FELHASZNÁLHATÓK EGY VÁLLALKOZÁS FEJLESZTÉSÉNEK FINANSZÍROZÁSÁRA
- ✓ MEGHATÁROZZA AZOKAT A KULCSFONTOSÁGÚ MUTATÓKAT, MELYEKET EGY VÁLLALKOZÁS PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK NYOMON KÖVETÉSÉRE LEHET HASZNÁLNI
- ✓ BEMUTATJA, HOGYAN LEHET NYOMON KÖVETNI EGY VÁLLALKOZÁS PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉT
- ✓ MEGHATÁROZZA EGY VÁLLALKOZÁS ÜZLETI TEVÉKENYSÉGEINEK NEM PÉNZÜGYI MÉRÉSEIT.

#### Bevezetés

Ennek a modulnak az általános célja, hogy megvizsgálja a mikro-vállalkozás pénzügyeinek kezelésével kapcsolatos folyamatokat és gyakorlatokat. A modul ezt két szempontból fogja tárgyalni: az üzlet mindennapjait és a vállalkozás stratégiai fejlesztését. Ennek során a modul a következő kérdéseket fogja lefedni:

- Melyek a mikro-vállalkozás legfontosabb pénzügyi igényei és követelményei?
- Melyek azok a legfontosabb finanszírozási források, amelyek felhasználhatók a mikro-vállalkozás kezelésében és fejlesztésében?
- Milyen folyamatok és gyakorlatok használhatók a pénzügyek kezelésére mikro-vállalkozás esetében?
- Hogyan lehet felülvizsgálni egy mikrovállalkozás pénzügyi teljesítményét?
- Hogyan lehet értékelni egy mikrovállalkozás teljesítményét, különösen annak hatását a belső és külső érdekelt felekre?

Ezért a modul lehetővé teszi, hogy a mikro-vállalkozások tulajdonos-vezetői mérlegelhessék, hogyan vizsgálják felül a vállalkozás pénzügyi igényeit:

- Hatékonyan megtervezni és kezelni az üzlet pénzügyeit
- Az üzleti teljesítmény különböző mutatóinak azonosítása és használata.

### **Modul áttekintés**

Osterwalder és Pigneur (2010) tudomásul veszi, hogy egy vállalkozás kifejlesztésénél fontos, hogy tisztában legyünk az üzleti modellel az alábbiak szerint:

- Az értékpályázat - a vállalkozás értéke az ügyfél (ek) problémáinak és igényeinek kezelésében
- Kulcsfontosságú tevékenységek - azok a tevékenységek, amelyek az értékpályázat teljesítéséhez szükségesek
- Kulcsfontosságú partnerek - az érdekelt felek, akiknek meg kell adni az értéket
- Kulcsfontosságú erőforrások - az értékpályázat felajánlásához és nyújtásához szükséges eszközök
- Kulcsfontos a erőforrások - az értékpályázat felajánlásához és a szükséges felszereléshez
- Ügyfélkapcsolatok - az egyes ügyfélszegmensekkel létrehozandó kapcsolatok típusa
- Csatornák - az értékpályázat kommunikációs, forgalmazási és értékesítési csatornákon keresztül kerül az ügyfeleknek.

Emellett Osterwalder és Pigneur (2010) megjegyzi, hogy fontos, hogy egyértelmű legyen a költségstruktúrák és az üzleti bevételek. A költségstruktúrák, vagy az üzlet „pénzei” az értékpályázatnak az ügyfélnek történő kézbesítésével kapcsolatban felmerült költségekhez kapcsolódnak, és magukban foglalják a fizetést, a beszállítóknak fizetett kifizetéseket, a berendezések díjait, a bérleti díjakat és egyéb díjakat, a közüzemi díjakat, a marketing és a márkázási költségeket. A jövedelem, vagy a beruházási költségek az értékpályázatoknak az ügyfél számára történő sikeres felajánlásából ered.

Ezek az üzleti modell építőkövei arra szolgálnak, hogy bemutassák a mikro-vállalkozás jövedelemtermelés logikáját, és az üzleti ügyfelek négy fő szempontjára, az ajánlatra, az infrastruktúrára és a pénzügyi életképességre mutatnak (Gibb és Scott, 1985; Bridge and O'Neil, 2012).

A mikrovállalkozások pénzügyi életképességét egy sor tényező határozza meg. Ezek tartalmazzák:

- Kiszámítása, hogy mit kell fizetni a szolgáltatásért vagy a termékkínálatért

- A vállalkozás működtetéséhez szükséges finanszírozás megértése és annak igazolása mások számára, mind a (pl. Más igazgatók vagy üzleti partnerek), mind a külső (pl. Finanszírozási források) résztvevők esetében.
- A vállalkozás költségszerkezetének megértése és a költségek hatékony kezelésének módjai
- A vállalkozás pénzáramának megtervezése.

Jarvis és Schizas (2012) megjegyzi, hogy bár ezek úgy tűnhetnek, hogy viszonylag egyszerű feladatokat kell elvégezniük, sokan, akik üzleti tevékenységüket végzik, nem rendelkeznek megfelelő tudással és / vagy készségekkel a pénzügyek hatékony kezeléséhez. Ez az alábbiakkal kapcsolatos kérdések kombinációját tükrözi:

- A vállalkozás menedzselésének motivációi és vezetői
- Adatoktól és számoktól való félelem
- A pénzgazdálkodáshoz kapcsolódó egyes fogalmak, mutatók és formák technikája (Burns, 2010).

Bár vannak könyvelők, könyvvizsgálók és más pénzügyi tanácsadást és útmutatást nyújtó szervezetek, ezek költségesek lehetnek, és / vagy felerősíthetik a pénzgazdálkodáshoz kapcsolódó kihívásokat. Hasonlóképpen, számos olyan szoftvercsomag létezik, amelyek felhasználhatók a vállalkozás pénzügyeinek kezelésére, de a számok és a legfontosabb pénzügyi mutatók megértése szükséges a szoftverből származó információk értelmezéséhez.

A pénzgazdálkodás korlátozott tapasztalatával rendelkező vállalkozások vezetői számára Mazzarol (2014) megjegyzi, hogy a pénzügyi kimutatásokban bemutatott információkról könnyen lehet dönteni. Bizonyos esetekben a tulajdonos-vezetők ezeket az értékeléseket csak néhány pillantással tekinthetik meg néhány eredménymutató számára és számítására. Ezek a hiányosságok a pénzügyek kezelésének és a hozzá kapcsolódó készségek megértésében a közeljövőben közelíthetik az üzlet fenntarthatóságát. Mint Mazzarol (2014) tükrözi::

*A cégek az indulásuk kezdeti éveiben gyakran tapasztalják a működő tőke hiányát, különösen akkor, ha a növekedés erős. A cash flow és a működő tőke hatékony kezelése ezért létfontosságú a túlélés szempontjából. Segítenek a jövedelmezőség növelésében is, ami elősegítheti a növekedést. A növekedést vagy pénzügyi stresszt tapasztaló tulajdonos-vezetőknek külső segítséget kell kérniük. Ugyanakkor be kell fektetniük a pénzügyi irányításról és a vállalkozások hatékony működéséhez szükséges rendszerekbe.*

A vállalkozás pénzügyeinek kezelése nem jelenti a könyvelővé válást. Arról van szó, hogy kíváncsi és nyomon követjük a számok mintáit. Például egy pénzügyi

kimutatásban lehet szokatlan szám vagy trend. Fontos, hogy tovább vizsgálja ezt a számot vagy trendet, és tegyen fel olyan kérdéseket, mint:

- Ez valóban trend, vagy az üzleti életben bekövetkezett számviteli eljárások bizonyos változásainak következménye?
- Mikor kezdődött ez a körülmény?
- Mi okozza?
- Csak a vizsgált vállalkozásnál bukkant fel ez a körülmény, vagy más mikro-vállalkozásoknak is meg kell vele küzdenie?

Az Európai Unióban a kisvállalkozások mintegy 60 százaléka nem éri meg az ötödik működési évét, és ennek fő oka az, hogy a vállalkozás kimerül. Bár az üzleti mérleg megállapíthatja, hogy nyereséges a vállalkozás számára a kereskedelem, a bankban egyszerűen nincs elég pénz a mindennapi kötelezettségek teljesítéséhez. Ezért fontos, hogy a mikro-vállalkozásokat működtető személyek megértsék a pénzügyek kezelését. Ez azt jelenti, hogy megértsük és kezeljük az üzleten belül keletkezett pénzt az ügyfelek értékesítésén keresztül, és megértsük, hogyan érhető el a külsőleg generált pénz, amely támogathatja az üzleti fejlődést és növekedést. Miközben a pénzügyi intézmények és az állami szervek finanszírozásából való hozzáférés révén számos külső forrásból származó bevétel keletkezik, a mikro-vállalkozások ismételten kijelentik, hogy a finanszírozáshoz való hozzáférés az egyik fő akadály, amellyel szembe kell néznie mind az indításkor, mind a fenntarthatóságra való törekvéskor.

Ez a modul a mikro-vállalkozások pénzügyeinek és teljesítményének kezeléséhez és felülvizsgálatához szükséges számok, képességek és készségek megértéséhez kapcsolódó számos kérdést tárgyal.

Ha többet szeretne megtudni a pénzügyi és üzleti teljesítményértékelésről, látogasson el a ME2ME e-tanulási platformjára:

<https://me2meproject.eu/en/learn/>

### **Kulcsszavak:**

Pénzügy, banki létesítmények, jövedelem, kiadások, cashflow, nyereség és veszteség



## 7. MODUL

### EMBEREK – AZ ÜZLET ALAPVETŐ ESZKÖZEI

#### MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA: 8ÓRA, ONLINE TANULÁS

##### TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ AZ EMBEREK SZEREPE AZ ÜZLETBEN ÉS ÜZLETI FEJLŐDÉSBEN.
- ✓ KÉPES ALKALMAZNI AZ ALKALMAZOTTAK KIVÁLASZTÁSÁNAK ÉS MEGTARTÁSÁNAK JELENLEGI GYAKORLATÁT.
- ✓ A MOTIVÁCIÓS MÓDSZEREK ÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁNAK MEGÉRTÉSE.
- ✓ A KOMPENZÁCIÓS RENDSZEREK LÉTREHOZÁSÁVAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK MAGYARÁZTATA.
- ✓ AZ ALKALMAZOTTAKKAL KAPCSOLATOS BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS ÉS INFORMÁCIÓS IGÉNYEK MEGISMERÉSE
- ✓ A VEZETŐI DÖNTÉSEK ÍRÁSOS EMLÉKEZTETŐKKEL TÖRTÉNŐ KOMMUNIKÁLÁSA, AZ ALKALMAZOTTI KÉZIKÖNYV FELÜLVIZSGÁLATA ÉS SZÓBELI ELŐADÁSOK.

#### 1. feladat: Emberek az üzletben

Simon Sinek, a híres marketing tanácsadó, a motivációs előadó és a legjobban értékesítő szerző azt mondta, hogy „Az ügyfelek soha nem fognak szeretni egy céget, amíg a munkavállalók nem szeretik azt először”. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalóknak túl kell lépniük az időkorlát kivágásával és a fizetéssel. Szükségük van az ügyfélszolgálat iránti szenvedély megszerzésére, és felhatalmazással kell rendelkezniük arra, hogy az ügyfelek nevében eljárjanak.

*Kik az emberek a te üzletedben?* Határozd meg őket, fontosságukat és felelősségüket a vállalaton belül. Minden cég más, meg kell találni a hozzád legjobban illeszkedő szerkezetet és embereket.

*Megvan a megfelelő csapatod?* Ez lehet az egyik legnehezebb kérdés, melyet bármely vállalkozás tulajdonosa kap. Sokan felépítik vállalkozásaikat olyan kulcsfontosságú személyekkel, akik gyakran nem csak kollégák, hanem barátok, és gyakran családtagok. Hatalmas lojalitás van mindkét irányban, és a családtagok esetében erős érzelmi kapcsolatok is. Hihetetlenül nagy kihívást jelenthet, és hogy bátorsággal foglalkozzon azzal a lehetőséggel, hogy egy vagy több csapattag nem rendelkezik az új struktúrához szükséges készségekkel vagy profillal, de végső soron az Ön vállalkozása attól függ, hogy helyes döntést hoz. Ha nem, akkor nem fogja elérni az ambícióit. A változás nem könnyű.

## **2. feladat: Mi a HR?**

Az alkalmazottak felvételének és fejlesztésének folyamata, hogy értékesebbé váljanak a szervezet számára.

A humánerőforrás-gazdálkodás magában foglalja a munkaelemzések elvégzését, a személyzeti igények tervezését, a megfelelő emberek felvételét a munkába, orientálást és képzést, a bérek és fizetések kezelését, az előnyök és ösztönzők nyújtását, a teljesítmény értékelését, a viták megoldását és az összes alkalmazottal való kommunikációt minden szinten. Példák a HR menedzsment alapvető tulajdonságaira az ipar széles körű ismerete, a vezetés és a hatékony tárgyalási készségek. Korábban személyzeti menedzsmentnek nevezték.

HRM szójegyzék (lásd az MLFR-ben)

## **3. feladat: HR eszközök**

Ezek a személyzet, a munkavállalói kompenzáció és az előnyök, valamint a munka meghatározása / tervezése. Minden központi HR-folyamat e három területre terjed ki, beleértve a felvételt, a felmondást, a bérszámfejtést, az időkövetést, a képzést, a megtartást, a kompenzációt és így tovább.

Példák a HR eszközökre: Gusto Software, Zoho, Trello, Bamboo HR, Slack, Timetastic, Greenhouse, Skillsoft, Google Suite, 360-visszajelzés, TinyPulse, LinkedIn, nevezetesen HR, Tallyfy, Harver, Jobvite, jobb csapat, Zenefits, StaffSquared, Bonus.ly, Trakstar, nGUVU stb.

## **4. feladat: Mi a belső kommunikáció**

A belső kommunikációt, amelyet gyakran a szervezeten belüli kommunikáció szinonimájaként érzékelnek, gyakran megegyeznek a munkavállalói kommunikációval. Szükség van a szervezet határainak meghatározására vagy újradefiniálására, ami talán újra meghatározza a belső kommunikáció paramétereit. Mindezek mellett a belső kommunikációnak motiválnia kell a munkavállalókat és ezáltal értéket teremtenie a vállalat számára. A házon belüli munkavállalói kiadvány írásának folyamata. Ma az információkezelő inkább a menedzsment és a munkavállalók közötti közvetítő, hanem a vezetőség belső vezetője. A belső kommunikáció feladata az egyes munkavállalók céljainak a szervezeti célokkal való összehangolása is. Az ilyen összehangolás segít a szervezeteknek erős kultúrák kiépítésében. A belső kommunikáció az a törekvés (kezdve a jövőképtől és a szakpolitikai és missziós nyilatkozattól, és végül a stratégiától), hogy az információ minden szintjén szisztematikusan elemezzék és terjesszék az információkat, egyidejűleg a lehető leghatékonyabban koordinálva.

A vállalati kommunikáció olyan irányítási funkció, amely keretrendszer és szókinccset kínál minden kommunikációs eszköz hatékony összehangolásához, azzal a céllal, hogy kedvező hírnevet hozzon létre és tartson fenn az érdekelt csoportokkal, amelyektől a szervezet függ.

#### **5. feladat: Kommunikációs eszközök (belső kommunikáció esetében)**

Annyira fontos az üzenet közlésének módja, mint maga az üzenet. Ami a belső kommunikációt illeti, ez minden bizonnyal igaz. A vállalati kultúra jelentős stratégiai előnyt biztosít a szervezetnek ezekben a változó időkben. A kultúrát - célokból, értékekből és gyakorlatokból - kell hatékonyan átadni az alkalmazottaknak, hogy megértsék és aszerint cselekedjenek. Ezért elengedhetetlen, hogy nemcsak a kommunikációra összpontosítson, hanem arra is, hogyan kommunikál.

Használja az Ön cégének legmegfelelőbb eszközöket:

Szemtől szemben - nem szemtől-szemben

Online - Offline

Szinkron - aszinkron

Írásbeli - Beszélt

Egyirányú - kétoldalú

Példák az eszközökre: videó, intranet, mobilalkalmazások, képernyővédők, menedzsment (például Trello, Basecamp), fórumok, felmérések, játék, blogok, podcastok, együttműködés (pl. Slack, HipChat), digitális jelzések, belső hírlevelek, közösségi média (például Facebook munkahely).

#### **6. feladat: Vezetői kommunikáció**

A vezetés megköveteli a célok kitűzésének, a víziók összeállításának, a stratégia prioritásának meghatározását és a vállalati érték feltárását. Mindegyiknek olyan környezetben kell történnie, amely nyitva áll a változás, a szervezeti folyamat és a feltörekvő események zűrzavarai előtt.

A vezető szerepet játszhat a kulisszák mögött, fontos problémamegoldási kapacitással, vagy akár válságkezelésben is kiemelkedhet.

Különös figyelmet fordítanak a nyelvre, a meggyőzésre, a rábeszélésre, valamint a baráti és támogató vállalati alkalmazottakra, beleértve a szélesebb köz támogatóit is.

Négy széles körben elfogadott vezetői stílus van. Ezek:

Diktatórikus stílus



Hiteles stílus

Tanácsadó stílus

Résztvevő csapatstílus

A vezetői kommunikációnak tükröznie kell a kiválasztott vezetői stílust. Keresse meg azokat a hatékony eszközöket, amelyek vezetői stílusát szolgálják a vezetői kommunikációban.

## **7. feladat: Kompenzációs rendszerek**

A „kompenzáció” kifejezés a munkavállalónak a munkaért fizetett bérek, fizetések és juttatások kombinációjára utal. A kompenzáció magában foglalhatja az óránkénti béreket vagy az éves fizetést, plusz bónusz kifizetéseket, ösztönzőket és juttatásokat, mint például a csoportos egészségügyi ellátás, a rövid távú rokkantsági biztosítás és a nyugdíj-megtakarítási számlához való hozzájárulás. A teljes kompenzációs csomagnak több összetevője is lehet. A „munkavállalói kompenzációs rendszer” együttesen a kompenzáció kifizetésének módja mellett minden összetevőre utal, hogy milyen okból kapja meg a munkavállaló az eseti bónuszokat, fizetésemeléseket és ösztönzőket.

A kompenzációs menedzsment rendszerek fő előnye a fizetések versenyképességének biztosítása. A piaccal összeegyeztethető kompenzációs adatok olyan kritikus adatokat szolgáltatnak a vezetők számára, amelyekre szükségük van a jelöltnek tett ajánlatban. Ez vonatkozik a meglévő munkaerő fizetés emelésére és jutalmazására is. A mai munkavállalóknak lehetőségük van arra, hogy megismerjék társaik fizetését és juttatásait. A jó kompenzációs rendszer éber a piacra, és ez segíthet a munkavállalók motiválásában és a fluktuáció csökkentésében.

A kompenzációs rendszer külső adatok használatát igényli. A menedzserek ágazati, vállalati méret, munkakör és földrajz szerint gyűjtik a fizetési piaci adatokat. Használhatják a kormányzati adatokat, a nyilvánosság számára hozzáférhető webhelyekről származó információkat, amelyek a felhasználó által bejelentett fizetési adatokat gyűjtik, valamint a harmadik felektől származó, a fizetést és a juttatásokat folyamatban lévő felméréseket végző cégek adatait.

## **8. feladat: Felvétel és megtartás**

A munkavállalói elkötelezettségen alapuló stratégia erős kapcsolatot teremt a munkavállaló és a vállalat között, így jól érzik magukat a munkájukban, pozíciójukban, és izgatottak az üzlet jövője miatt. Számos taktika és ötlet létezik a munkavállalói elkötelezettség javítására - mindent magában foglalva a

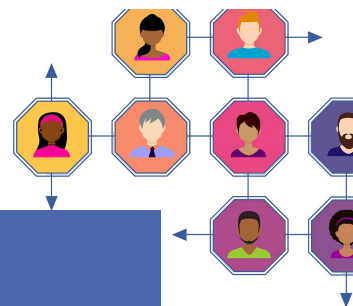


munkáskompatibilitástól az ingyen ebéden át a szórakoztató csapatépítő gyakorlatokig.

A jobb munka és a magánélet egyensúlyának stratégiája arra törekszik, hogy segítse a munkavállalókat a munkán kívüli életük kezelésében. A munka és a magánélet egyensúlya kiterjedhet a szülési szabadságtól és a betegnapoktól a ingyen mosodai szolgáltatásokon át, hogy segítsen az alkalmazottaknak az otthoni házimunkát csökkenteni. Ha a vállalkozás a munkavállalók kiegészésével küzd, ez kiváló alkalom a kreatív munkára.

A munkavállalói megtartási erőfeszítések sikere miatt meg kell gondolni a dolgokat a csapat szempontjából. Természetesen minden alkalmazott eltérő, és mindegyiknek egyedi vágyai és céljai vannak. De feltételezhetjük, hogy mindannyian szeretnék tudni, hogy a piaci áron vagy annál magasabb áron fizetnek, és jó juttatásokat kapnak. Azt akarják érezni, hogy munkáltatójuk értékeli és tisztességesen kezeli őket. Kihívásokat akarnak és hogy izgatottak legyenek az általuk kért feladatok elvégzésekor.





## 8. MODUL

### KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ ÉS HÁLÓZATÉPÍTÉS A VÁLLALKOZÁSOKNÁL

#### MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA: 8ÓRA, ONLINE TANULÁS

##### TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ AZ ÜZLETI HÁLÓZATÉPÍTÉS ÉS KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ KULCSFONTOSSÁGÚ ASPEKTUSAINAK ISMERETE.
- ✓ KÜLSŐ ÉRDEKELT FELEK AZONOSÍTÁSÁNAK KÉPESSÉGE.
- ✓ ÜZLETI HÁLÓZATOK KEZELÉSÉNEK KÉPESSÉGE.
- ✓ A KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK HASZNÁLATÁNAK MEGÉRTÉSE KÜLSŐ ÉRDEKELT FELEKKEL SZEMBEN.
- ✓ KÉPESSÉG AZ ONLINE KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA.
- ✓ KÉPES ELMAGYARÁZNI AZ ÜZLETI ADATKOMMUNIKÁCIÓ ÉS HÁLÓZATÉPÍTÉS IRÁNYÍTÁSI SZEMPONTJAIT.
- ✓ KÉPES A KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ HATÁSAINAK ELEMZÉSÉRE ÉS ÉRTÉKELÉSÉRE.
- ✓ MEGÉRTI A SZERVEZET ARCULATÁNAK ELLENŐRZÉSÉVEL KAPCSOLATOS KULCSFONTOSSÁGÚ KÉRDÉSEKET

#### Bevezetés

A modul célja, hogy támogassa a mikro-vállalkozások tulajdonosait és a szakképzési szakembereket a külső kommunikáció és a hálózatépítés fejlesztése érdekében. Az alábbi kérdésekkel foglalkozik

- Melyek az üzleti hálózatépítés és a külső kommunikáció aspektusai?
- Hogyan lehet azonosítani a külső szereplőket
- Hogyan kezeljük az üzleti hálózatokat
- Az online kommunikációs eszközök kezelése
- Külső kommunikációs csatornák használata
- Hogyan kell értékelni a külső kommunikáció hatását

#### Üzleti hálózatépítés

Az üzleti hálózatépítés értékes és hatékony módja annak, hogy tanulhasson a többiektől, bővítse tudását, növelje a kapacitását, új ügyfeleket szerezhesen és másokkal tájékoztasson a vállalkozásáról.

A hálózat önmagától nem jön létre. Létrehozása és fejlesztése motivációt és együttműködési hajlandóságot igényel. Minden vállalkozó valamilyen módon hálózatban van. Együttműködés a beszállítókkal, alvállalkozókkal vagy más vállalkozókkal.

A hálózatok különösen fontos eszközei az önálló vállalkozóknak és a mikro-vállalkozásoknak.

A hálózatépítés előnyei

- Új kapcsolatok és ajánlók
- Láthatóság
- Jelen lenni
- Problémamegoldás
- Tudás és tapasztalat megosztása

### **Integrált kommunikáció különböző technikákkal, kommunikációs csatornákkal és belső kommunikációval**

Ryan Potvin (<http://printtek.com/the-4-cs-of-integrated-communication/>) szerint a hatékonyan integrált kommunikáció négy elemet feltételez (4C)

az üzenet:

- összefüggő
- következetes
- folyamatos
- kiegészítő

A 4 C integrált marketingkommunikáció használatával a vállalkozások biztosíthatják, hogy üzeneteik együtt működjenek, hogy az ügyfeleket elérjék. Amikor a kommunikáció hatékony, az ügyfelek érdeklődnek és figyelmet szentelnek az üzletnek. A kommunikáció integrálásának első lépése a meglévő csatornák azonosítása és a rendelkezésre álló csatornák erősségeinek és jellemzőinek megértése.

A szervezetben belüli minden kommunikáció belső kommunikáció, és figyelembe kell venni az integrált kommunikációs stratégia tervezésénél.

Az integrált kommunikációs stratégia létrehozásakor a következő kérdéseket kell feltenni:

- Kiknek kommunikálunk?
- Mit kommunikálunk?
- Milyen csatornákat használunk?
- Mi működik vagy nem működik?

### **Külső kommunikációs folyamat**

A külső kommunikáció és a hálózatépítés nagyon fontos része az üzletnek. A külső kommunikáció célja az ügyfelek, a potenciális ügyfelek, az érdekelt felek és a nyilvánosság tájékoztatása az üzleti tevékenységről. Az aktív külső kommunikáció segíti a szervezet és az érintettek közötti bizalom kialakítását. Ezzel egyidejűleg a külső kommunikáció révén létrehozza a vállalat arculatát, amely fontos a hálózatépítés során.

Külső kommunikáció

- a vállalat által nyilvánosságra hozott információk
- előmozdítja a vállalatot és segít az értékesítés növelésében
- a marketing fontos része

A szervezeteknek meg kell találniuk a megfelelő egyensúlyt az összes rendelkezésükre álló eszköz felhasználásában, hogy pozitív vállalati képet hozzanak létre.

Minden vállalatnak szüksége van közösségi média jelenlétre. Ez több, mint egy Facebook vagy LinkedIn oldal, vagy önálló promóciós Tweetek küldése. A közösségi média lehetővé teszi a célcsoportokkal való interakciót. A kommunikációs csatornák:

- Közösségi média csatornák
- Facebook, Twitter, LinkedIn
- más kisebb vagy több részt tartalmazó közösségi hálózati platformok
- E-mail hírlevelek
- Weboldal és blog
- Papír-alapú magazin vagy hírlevél

Az első benyomások számítanak, és a mai fogyasztók nem haboznak tovább lépni, ha nem találják meg, amit keresnek, vagy ha nem tetszik nekik, amit látnak. Lehet, hogy az Ön webhelye az első benyomás, amit a potenciális ügyfél a szervezetével kapcsolatban észlel. Webhelyének dinamikusnak kell lennie, frissített iparági híreket vagy vállalati információkat kell tartalmaznia, és tartalmaznia kell minden releváns tartalmi anyagot vagy blogot.

### **A kommunikációs csatornák hatékonyságának értékelése**

Egy hatékony kommunikátor megérteti magát, miközben gyümölcsöző kapcsolatot tart fenn a másik féllel. Ez rendkívül fontos, ha kisvállalkozást kíván üzemeltetni. Az ügyfelekkel, alkalmazottakkal és más érdekeltekkel való kommunikáció módja jelentős hatással lehet a vállalat általános sikerére. Tartson szem előtt néhány kulcsfontosságú elgondolást, ha mérni akarja, hogy hatékonyan kommunikál-e.

Értékelje, hogy a vállalkozás hogyan érte el az érintetteket. Kérdezze meg magától:

- Milyen kommunikációs eszközöket használunk?
- Milyen üzeneteket osztunk meg?
- Mennyire hatékonyak ezek a kommunikációk?

Használja az ellenőrzést az érdekelt felek közvetlen bevonására. Megkérdezhetik, hogyan érzik magukat a vállalat üzeneteitől, és milyen céljaik vannak.

Szintén általánosabb kutatást végezhet az iparágban, és ezeket a betekintéseket felhasználhatja tervének megvalósítására.

A kulcsfontosságú teljesítménymutató (KPI) egy mérhető érték, amely megmutatja, hogy a vállalat mennyire hatékonyan éri el a legfontosabb üzleti célokat.

A haladás nyomon követése nemcsak igazolja az összes munkát másoknak, hanem segít abban, hogy motiváltak maradjanak és a stratégiai célokra összpontosítsanak.



## 9. MODUL

### PROBLÉMAMEGOLDÁS AZ ÜZLETBEN – ESETTANULMÁNY

**MODUL ELVÉGZÉSÉNEK MÓDJA:** 8ÓRA, ONLINE TANULÁS

TANULÁSI EREDMÉNYEK:

- ✓ MEGÉRTENI A PROBLÉMA DEFINÍCIÓJÁT ÉS TERMÉSZETÉT AZ ÜZLETBEN.
- ✓ MEGHATÁROZNI A KÜLÖNBÖZŐ PROBLÉMA TÍPUSOKAT AZ ÜZLETBEN – STRUKTURÁLT ÉS STRUKTURÁLATLAN.
- ✓ MEGÉRTENI AZ ALAPVETŐ MEGKÖZELÍTÉSEKET A SIKERES PROBLÉMAMEGOLDÁSHOZ AZ ÜZLETBEN.
- ✓ KRITIKUSAN SZINTETIZÁLNI ÉS ELEMezni AZ ÜZLETI HELYZETEK PROBLÉMAMEGOLDÁSÁRA VONARTKOZÓ INFORMÁCIÓKAT.
- ✓ MEGÉRTENI A KONVERGENS ÉS DIVERGENS GONDOLKODÁS FONTOSSÁGÁT A PROBLÉMAMEGOLDÁSI LEHETŐSÉGEK VIZSGÁLATOKOR.
- ✓ MEGÉRTENI A KÜLÖNFÉLE PROBLÉMAMEGOLDÁSI MÓDSZEREKET.
- ✓ MEGÉRTENI A PROBLÉMÁK AZONOSÍTÁSÁNAK ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁSI ALTERNATÍVÁK GENERÁLÁSÁNAK KÜLÖNBÖZŐ ESZKÖZEIT.
- ✓ PROBLÉMAMEGOLDÓ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A DÖNTÉSHOZATALBAN ÉS MEGOLDÁS ÉRTÉKELÉSBEN.
- ✓ MEGÉRTENI AZ ESETTANULMÁNY MÓDSZER FONTOSSÁGÁT A FELNŐTT TANULÁSBAN.
- ✓ EGÉRTENI, HOGYAN KÉSZÍTSÜNK ESETTANULMÁNYT.
- ✓ EGÉRTENI HOGYAN HASZNÁLJUK A MEGOLDÁSÉRTÉKELÉST.

#### Modul áttekintés

A startupoktól kezdve a KKV-kon át a multinacionális vállalatokig minden vállalkozás szembesül problémákkal. Nemcsak a vezetők, hanem a szervezet minden tagja foglalkozik a mindennapi munkájuk problémáival. Problémamegoldó készségeik dönthetnek a jelenlegi ügyek helyzetéről a vállalat legalapvetőbb szintjein. Az üzleti környezet az elmúlt időkben forradalmi átalakuláson ment keresztül egy kiszámítható és könnyen irányíthatótól a kiszámíthatatlan, bonyolult és folyamatosan változó. Ilyen körülmények között a nagy problémamegoldó kompetenciák a vállalkozók egyik legfontosabb és értékes tulajdonságává váltak. A problémát a meglévő és a kívánt helyzet között észlelt különbségként határozzák meg. A normától vagy a szabványtól való eltérésnek is

tekinthető. Vannak különböző típusú problémák. Figyelembe véve a problémás helyzet bonyolultságát és a megoldás megtalálásának nehézségét, vannak strukturált és strukturálatlan problémák.

### **Strukturálatlan üzleti problémák megoldása**

A sikeres problémamenedzsmenthez a vállalkozónak több lépést is meg kell tennie, mielőtt megoldaná a problémát:

- Nevezzen meg egy problémát,
- Probléma elemzése
- Keresse meg a lehetséges megoldásokat,
- Válassza ki és hajtsa végre a megfelelő megoldást.

A strukturálatlan problémamegoldás első fázisa két részből áll: a probléma azonosítása és meghatározása. Bár az első elem nyilvánvaló kijelentésként jelenik meg, néhány vállalkozónak nehézségei vannak a problémák korai szakaszban történő felismerésével. Miután a problémát azonosították, a következő lépés a meghatározás. A probléma megfelelő meghatározása jobb megértéséhez és a legmegfelelőbb megoldás kiválasztásához vezet.

A strukturálatlan üzleti probléma megoldásának következő lépése az elemzése. A problémaelemzési folyamat olyan elemzési feladatokat foglal magában, amelyek célja a kiegyensúlyozatlansági helyzet vizsgálata annak érdekében, hogy jobb betekintést nyújtsanak és segítenek megtalálni a legjobb elérhető megoldást. A strukturálatlan üzleti problémák elemzésének fő célja az információgyűjtés. Az üzleti környezetben a problémamegoldási folyamat elemzésének megkönnyítésére különböző eszközöket lehet használni. Közülük vannak:

#### **▪ Pareto elemzés**

Ez az eszköz nagyszerű kiindulópont lehet, amely korai betekintést enged a probléma okaiba és hatásaiba, és nincs szükség intenzív vagy összetett elemzésre. A Pareto-elemzést 80:20 szabálynak is nevezik, mivel a hatások vagy következmények 80% -a az okok csak 20% -nak eredménye. A Pareto szabály szerint a 20% -os ügyek azonosítása és megoldása az üzleti teljesítményben 80% -os előnyhöz vezethet. Ez az eszköz a problémák korlátozott választékát célozza meg, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a szervezetre, azonosítva az ismétlődő problémamintákat, amelyek zavarják a munka előrehaladását. Ennek az elemzésnek a legfontosabb része az, hogy egyértelműen azonosítsuk azokat a 20% -os okokat, és összpontosítsuk az erőfeszítéseket azok megszüntetésére.

### ▪ **Tervezz-Tégy-Ellenőrizz-Cselekedj ciklus**

Ez az eszköz négy lépésből áll: a probléma és annak okainak (tervezz) azonosítása, a fejlesztés és a tesztelés végrehajtása (tégy), a folyamat előrehaladásának ellenőrzése (ellenőrizz) és a megoldás szabványosítása (cselekedj), vagy az új megoldás ciklusának megismétlése. Ez az eszköz minden szervezetben bármilyen problémára alkalmazható.

### **Esettanulmány**

A felnőttképzésben az üzleti környezetben sikeresen használható egyik leghatékonyabb problémamegoldó eszköz az esettanulmány. Az esettanulmányok egy konkrét valós helyzet vagy képzelt forgatókönyv dokumentált tanulmányai, amelyeket képzési eszközként használnak. A vállalati esettanulmány szokásos fogalma a szervezet előtt álló problémák és kihívások bemutatása. A tanulóknak elemzési készségeiket kell használniuk a rendelkezésre álló információk kiválasztása és a leghatékonyabb megoldás feltárása érdekében. Az esettanulmányok sokféle formátumban jöhetnek létre, egy egyszerű, nyílt végű kérdéstől a szcenárió alapú helyzetleírásokon át, a kísérő adatok elemzéséig.

Az esettanulmány létrehozásának folyamata bonyolult és időigényes lehet, mivel sok erőfeszítést kell tenni annak megalkotása érdekében, hogy a bemutatott üzleti problémákat megfelelően vizsgálják és vizsgálják. Ellenkező esetben a hallgató nem tudja azonosítani a problémát és megoldást javasolni, ami a kreatív problémamegoldó eszköz alapvető célja.

Az esettanulmány létrehozásának folyamata két szakaszból áll: előkészítés és az esettanulmány megértése, leírása. E folyamat megkönnyítése érdekében a tanároknak követniük kell ezt a rendszert:

- Határozza meg az esettanulmány célját
- Válassza ki az esettanulmány tárgyát
- Végezzen elemzést a tárgyon
- Fedje fel a lehetséges megoldásokat
- Írja le az esettanulmányt

A felnőttképzésben az esettanulmány alkalmazásának egyik legfontosabb szempontja az értékelési folyamat. Mivel ezt az eszközt mind a tananyag tartalmának, mind a vállalkozói készségek oktatására lehet használni, ezeket a különböző szempontokat külön kell értékelni.





Kaunas Science and  
Technology Park

**INNEO**

innoventionum

SFEDI<sup>®</sup>GROUP

**REINTEGRA**

  
PANDOKRÁTOR



**fip**  
Future In  
Perspective

S V E B ■  
F S E A ■

With the support of

**movetia**

Autismul și Mobilități  
Exchange and mobility  
Scambi e mobilități  
Exchange and mobility



**Erasmus+**

"This website reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Project Number: 2017-1-PL01-KA202-038280