

TDK-dolgozat

2023

NEUMANN JÁNOS EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**A GAMES WORKSHOP GROUP ELEMZÉSE A BUSINESS MODEL
CANVAS FELHASZNÁLÁSÁVAL**

**THE ANALYSING OF GAMES WORKSHOP GROUP USING
BUSINESS MODEL CANVAS**

Hegedüs Dániel

Konzulens: Prof. Dr. Dunay Anna

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.11.14

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
2. Szakirodalom feldolgozása	2
2.1. A miniatűr hadijátékok és a Games Workshop	2
2.2. Fejezet – A felhasznált canvas modellekről	5
2.3. A Business Model Canvas és építőelemeinek bemutatása	7
2.3.1. A kulcs erőforrások	8
2.3.2. A kulcs folyamatok	9
2.3.3. A kulcs partnerkapcsolatok	9
2.3.4. Az értékajánlat	10
2.3.5. A vevőkapcsolatok	11
2.3.6. A csatornák	13
2.3.7. A vevőszegmensek	14
2.3.8. A költség szerkezet	15
2.3.9. A bevételi források	16
2.4. A Business Model Canvas kitöltési sorrendje	18
3. Anyag és módszer	20
3.1. Az elemzés módja	20
3.2. A vizsgált vállalat versenytársakhoz viszonyított réspiaci méretének megállapítására vonatkozó szekunder kutatás	21
3.3. A Business Model Canvas kitöltése a Games Workshop 2022-2023-as éves jelentésének szekunder elemzésével, a primer kutatásba foglalt kérdések megfogalmazása	24
3.3.1. A vevőszegmensek és az értékajánlat elem kitöltése	24
3.3.2. A csatornák és vevőkapcsolatok elem kitöltése	26
3.2.3. A kulcs folyamatok, erőforrások, partnerkapcsolatok elem kitöltése	28

3.3.4. A bevételi források és költségszerkezet elem kitöltése	31
3.4. A Business Model Canvas kiegészítése a primer kutatás segítségével	35
3.4.1. A kérdőív bemutatása	35
3.4.2. A vevőszegmens elemhez tartozó összetevők arányának megállapítása	37
3.4.3. Az értékajánlat elemhez tartozó összetevők arányának megállapítása	38
3.4.4. A csatornák és a vevőkapcsolatok elemhez tartozó összetevők arányának megállapítása	41
3.5. A Business Model Canvas klasszikus és személyes verziójának elkészítése	44
4. Következtetések és javaslatok	47
5. Összefoglalás.....	49
MELLÉKLETEK	
1. melléklet: kérdőív egésze.....	
2. melléklet: A kérdőív demográfiai kérdéseinek eredménye	
3. melléklet: felhasznált weboldalak a Games Workshop méretére vonatkozó szekunder kutatáshoz	

TÁBLÁZAT ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Warhammer 40000 élesben.....	4
2. ábra: A Business Model Canvas.....	7
3. ábra: A Games Workshop bevételi forrásainak és tranzakciós színtereinek költségeinek százalékos aránya, kördiagramm formájában.	34
4. ábra: A primer kutatáshoz elkészült kérdőív negyedik kérdése	35
5. ábra: A vevőszegmens elem összetevőinek gyakorisága (fő) a kérdőívre adott válaszok alapján	37
6. ábra: A vevőszegmens elem összetevőire adott válaszok tényleges abszolút értéke	37
7. ábra: Az értékajánlat elem összetevőinek gyakorisága (fő) a kérdőívre adott válaszok alapján.	39
8. ábra: Az értékajánlat elem összetevőire adott válaszok tényleges abszolút értéke.	40

9. ábra: A csatornák elem összetevőinek gyakorisága (fő) a kérdőívre adott válaszok alapján.	41
10. ábra: A csatornák elem összetevőire adott válaszok tényleges abszolút értéke.	42
11. ábra: A csatornák elem összetevőinek aránya a kérdőívre adott válaszok alapján.	43
12. ábra: Business Model Canvas a Games Workshop-ról, klasszikus verzió.....	44
13. ábra: Business Model Canvas a Games Workshop-ról, személy verzió	45
1. táblázat: Magyar forgalmazóknál megtalálható miniatűr hadijátékok	22
2. táblázat: A magyarországon forgalmazott miniatűr hadijátékok gyártói	22
3. táblázat: A Magyarországon miniatűr hadijátékokat forgalmazó vállalatok éves bevétele és alkalmazottainak száma	23

1. Bevezetés

A dolgozat célja az Alex Osterwalder és Yves Pigneur által megalkotott Business Model Canvas részletes elkészítése a Games Workshop Group plc (innenről: Games Workshop) vállalat publikus 2022-2023-as éves beszámolójának szekunder kutatásával, valamint a dolgozathoz elkészített kérdőíves primer kutatással. A szekunder kutatás a vállalat saját magáról alkotott üzleti modell, önkép vizsgálatát tartalmazza, a primer kutatásban ugyanez a felhasználói, fogyasztói oldalról van megközelítve.

A felhasznált modell a vizsgált vállalatot felépítő elemeket tartalmazza. A modell tartalmazza a vállalat építőelemeinek összetevőit, de nem jelenik meg azoknak egymáshoz viszonyuló aránya. Például a Zara vállalat három vevőszegmással rendelkezik, ezek a férfiak, a nők és a gyerekek, melyek láthatók a vállalatra elkészített Business Model Canvas-ből (Alberdi, 2023). Az viszont nem látható, hogy a három szegmens közül melyik a legnagyobb, illetve hogy mekkora az egymáshoz viszonyított arányuk. Ezért a dolgozatban elkészített üzleti modellek az eredeti Business Model Canvas átalakított verziói, melyekben láthatók az említett arányok. A primer és a szekunder kutatás együttes alkalmazásának segítségével lehetséges ezeknek az arányoknak a megállapítása.

A dolgozat tartalmaz egy másik, rövidebb szekunder kutatást is, mellyel azt a feltevést kívánom igazolni, miszerint a Games Workshop vállalat nem csak hogy a legsikeresebb a miniatűr hadijátékok piacán (Games Workshop, 2023), de pénzbeli mérete klasszisokkal nagyobb az összes többi piaci szereplőhöz képest.

A Games Workshop miniatűr hadijátékok gyártásával, forgalmazásával foglalkozik. A miniatűr hadijáték világszerte és Magyarországon is egy egyre szélesebb közönséggel rendelkező réteghobbi, ami a társasjátékok, azon belül a terepasztal játékok osztályába tartozik. A dolgozat a hobbi és a vállalat bemutatását, jelentőségének megfogalmazását, a vizsgált canvas típusú üzleti modellek részletes bemutatását, valamint az elvégzett kutatásokat és az azokból levont következtetéseket tartalmazza.

A dolgozat relevanciáját az említett hobbi piacának jelentős növekedése a hobbi rétegjellegének ellenére, a vizsgált vállalat sikeressége az adott piacon, a hobbi hazai népszerűségének növekedése és a személyes érdeklődés adja.

A dolgozat elkészítésére a motivációt a hobbi személyes szeretete, a különleges piac vizsgálatának érdekessége és az adott piacra vonatkozó kutatások alacsony száma, a hobbi tényleges hazai helyzetének megismerésének lehetősége és a canvas típusú modellek iránt fűződő érdeklődés adta.

2. Szakirodalom feldolgozása

2.1. A miniatűr hadijátékok és a Games Workshop

A Games Workshop fő profilja a miniatűr hadijátékok gyártása és forgalmazása. A miniatűr hadijátékok a társasjátékok, azon belül a terepasztalos társasjátékok osztályába tartoznak. A társasjátékok világszerte és Magyarországon is reneszánszukat élik. A társasjátékozás minőségi időtöltés, szórakozás, mely üzésével számos hasznos készségre, tudásra lehet szert tenni. Ez a tevékenység segít fókuszálni, segít a koordináció finomhangolásában, türelemre és együttműködésre tanít, erősíti a versenyszellemet és az empátiát, valamint a kudarc és annak feldolgozására oktat (Riskó, 2021).

A társasjáték piac mérete 2021-ben világszinten 15,53 millió dollár volt, 2030-ra ezt 34,35 milliárd dollárra jósolják, 9,2 százalékos átlagos éves növekedési ütemmel. Európa a második legnagyobb társasjáték piac, 6 százalékos átlagos éves növekedési ütemmel. A növekedés fő okozói a magasabb rendelkezésre álló jövedelem, a felnövekvő érdeklődő fiatal generáció, és az e-kereskedelem sikeressége. A társasjátékok erős versenytársai az online többszemélyes videojátékok, és virtuális játékok. Számos társasjáték létezik, a piac jelentősen töredezett, nehéz kiemelkedő, tartósan versenyképes társasjátékot kiadni. (Skyquest, 2022)

Az egyik legnépszerűbb online oldal fizikai társasjátékokról 2020 októberében több mint 120 ezer különböző társasjátékot tartott nyilván. (Boardgamegeek, 2020). Ezek a társasjátékok rengeteg különböző osztályra és alosztályra oszthatók. Ilyen osztály például az absztrakt, a területfoglalás, kampány, pakliépítő, ügyesség, húzás, eurojáték, dobj és mozogj, dobj és íj ...stb. és a hadijáték is.

Egy hadijáték során a játékosok egy-egy sereget állítanak fel egymás ellen, amelyek minifigurákkal vagy jelölőkkel vannak képviselve az asztalon, avagy a térképen. A játék célja az ellenfél seregének elpusztítása, vagy elegendő pont megszerzése bizonyos küldetések teljesítésével. A játék menetét általában dobókockák, vagy akció kártyák diktálják (Castle, 2021). A dolgozatban vizsgált vállalat fő márkái is ilyen hadijátékok.

Mivel a miniatűr hadijátékok tapasztalataim szerint csak szűk körben ismertek, ezért röviden, saját összefoglalóval jellemzem. Megértésükhöz világszerte híres társasjáték, a sakk vehető alapul. A hadijátékokhoz hasonlóan a sakkban is két játékos csap össze egymás ellen egy-egy sereg birtokában. A seregek összeállítása a sakkban állandó, mindig ugyanazt a figura összeállítást használják a játékosok. Egy hadijáték során a játékosok saját figuráikat hozzák el, saját összeállításban, amit általában ők maguk festettek.

A saját összeállítás alatt a játékosok egy sokrétű egységfelhozatalból választják ki azokat a minifigurákat, melyeket a terepasztalon szeretnének használni. A választott figurák a játék ponthatárának értékét nem haladhatják meg. Tegyük fel, hogy a sakkban egy oldal figuráinak összértéke mondjuk 1000 pontnak felel meg. Ebből a király és a királynő kitesz 200-200-at, a futók, bástyák és lovagok fejenként 70 pontot, a gyalogok pedig 22,5-öt, így kijönne kerekén az 1000 pont. Ha a sakk úgy működne, mint egy miniatűr hadijáték, a sakkfigurák bármilyen kombinációját fel lehetne állítani, lehetne akár három királynő is egy oldalon addig, ameddig a figurák összértéke nem haladja meg az ezer pontot.

A miniatűr hadijátékok összetettsége tovább fokozható. Ha sakk egy Warhammer szerű miniatűr hadijáték lenne, a sakkfigurák tudnának lőni, varázsolni és parancsokat kiosztani egymásnak. A sakkfigurák jelképezhetnék különböző nemzetek hadseregét, és az adott hadseregre vonatkozó harcmódor alapján külön-külön szabályok vonatkoznának rájuk. A sakktábla nem csak egy 8x8-as tábla lenne, szerepelnének a sakktáblán erdők, árkok, romos épületek, amik az azokat használó sakkfigurákat különböző előnyökhöz juttatnák. A játék célja nem a király bekerítése lenne, hanem különböző küldetések végrehajtása, mint például egy taktikailag fontos hely megszerzése és megtartása lenne.

A miniatűr hadijátékok esetén minden figura lehet egyedi. Ha a sakk Warhammer szerű miniatűr hadijáték lenne, akkor a királynők a sakkban valós vagy kitalált személyiségeket testesítenének meg, egyedi színkombinációval és jellemzőkkel. Minden figurának lehet saját története, ami a játékos és a sereg között szoros kapcsolódást eredményez. A hobbi kedvelői festékekkel, festési technikákkal, plusz alkatrészek felhasználásával a figuráik dekorálásának csak a képzelet szabhat határt. (Linward, 2023)

A legtöbb miniatűr hadijátékra, de a Warhammer 40000-re kifejezetten igaz, hogy a játékosoknak nem kell minden sztorit maguknak kitalálni, mivel pl.: a Warhammer 40000 köré épített fiktív világot legalább 530 novella, rövid történet, antológia, hangos dráma és rövidfilm alkotja, melyek listája folyamatosan bővül (Waugh, 2022).

A manapság népszerű videojátékokkal szemben ezt a hobbit a játékosok a valóságban, egymás közvetlen társaságában tudják űzni. Egy miniatűr hadijáték csata sok-sok órán keresztül tarthat, mely alatt a játékosok egy általában barátságos, befogadó környezetben beszélgethetnek, ellenfelükkel, más a hobbiban jártas emberrel, akiket lehet, hogy a csata kezdete előtt még nem is ismertek.



1. ábra: Warhammer 40000 élesben

Forrás: Jones (2023) <https://www.goonhammer.com/thechirurgeons-road-through-2023-part-13-return-to-tacoma-day-1/>

Összességében a miniatűr hadijátékok egy összetett élményt nyújtanak, mely a hobbi élvezőjének számos igényét kielégítheti. A hobbi kreatív aspektusa az alkotás öröme a figurák, tereptárgyak építésében és festésében jelenik meg. A képzeletbeli világokat bemutató olvasmányok magas száma az olvasás kedvelőinek nyújt szórakozást. A játékok összetettsége és bonyolult jellege az intellektuális, problémamegoldó készségeket fejleszti, és a legfontosabb, hogy általa új személyes kapcsolatokra, maradandó szociális élményekre lehet szert tenni. A hadijátékok még az üzleti oktatásban is segíthetnek. (Mitev, 2022).

A Games Workshop története hasonlít a Szilícium-Völgy 80-as évekbeli startup történetéhez. Három szenvedélyes szobatárs kézzel készített fatáblákat, melyeket vevőiknek postán keresztül küldtek el. Pár év után megkapták a Dungeons & Dragons nevezetű brit szerepjáték forgalmazási jogát. A játék sikeressége és a növekvő közönség hatására elkezdtek kidolgozni saját hadijátékukat. Az olyan művek, mint a Gyűrűk Ura szolgált alapként saját fantáziaviláguk megteremtésére. Ezt nevezték el Warhammer-nek. (Andrew, 2023)

1981-ben a Games Workshop vállalat megalapította a Citadel Miniatures Limited vállalatot, mely ehhez a játékhoz gyártott fém miniatűr figurákat. Ez a játék a vállalat saját kiskereskedelmi üzletein, valamint hobbi és képregény boltokon keresztül forgalmazták. Ma a Games Workshop társaság forgalomban lévő részvényeinek teljes piaci értéke 3 milliárd USA

dollár, valamint az előző üzleti évben, a vállalat bevétele 530 millió USA dollár volt. (Andrew, 2023)

2.2. Fejezet – A felhasznált canvas modellekről

A Business Model Canvas egy üzleti modell vizuális reprezentációja, melyben ki vannak emelve az adott vállalat kulcs stratégiai tényezői. Más szóval a Business Model Canvas az adott vállalat folyamatainak, vevőinek, bevételi forrásainak és más összetevőinek általános, holisztikus, komplett áttekintésére szolgál. Ez az üzleti modell egy központi általános tudásforrást biztosít, melybe mindegyik vállalatban belüli szektor betáplálhatja a saját szektorukkal kapcsolatos információkat. A modellben megjelenik az, ahogy ezek a szektorok egymásra hatnak. Például az értéklánc, a cél vevőcsoport és a csatornák megértéséhez, melyek mind hatnak egymásra, együtt kell elemezni őket, nem lehet őket egyesével, vákuumban vizsgálni. A canvas modell biztosítja, hogy az adott vállalat semelyik kulcs eleme se maradjon le a modellen. Ha a canvas modell nem teljes, akkor a stratégia sem teljes (Hersztowski, 2020).

A Value Proposition Canvas, a Business Model Canvas kvázi kiegészítő modellje. Annak legfontosabb építőelemét, az értékláncot bontja le részletesebben (Pereira, 2023). Használata teljesebbé és alaposabbá teszi a Business Model Canvas-t, segít megérteni a vállalat legfontosabb összetevőjét. A dolgozat során viszont a Value Proposition Canvas nincs alkalmazva, mivel a Business Model Canvas egy ilyen kutatáshoz, ezekkel a módszerekkel megfelelőbb.

Az üzleti modell fogalomnak számos meghatározása létezik. A különböző definíciók más-más irányt és aspektust kiemelve határozzák meg az üzleti modell fogalmát. Dunay, Nostratabadi és Illés 24 különböző üzleti modell definíciót vizsgált meg, az alapján, hogy melyek a meghatározásokban leggyakrabban előforduló elemek. A kutatás során megállapított következtetésük szerint az üzleti modelleknek hét fő pillérjük van. Ez az értéklánc (19/24), a piaci szegmens (7/24), a disztribúciós csatorna (12), az értékelőállítás infrastruktúrája (15/24), az erőforrások (5/24), a partnerek/partnerkapcsolatok (2/24) és a pénzügyi modell (16/24). (Dunay, Nostratabadi, Illés, 2017)

A legkiemelkedőbb pillér az értéklánc, az előbb említett kutatás alapján az üzleti modellek közel 80 százalékában kiemelkedő szerepet játszik. Nem véletlen, hogy a Business Model Canvas-ben egy központi, jelentős hangsúllyal rendelkező elemként jelenik meg. A piaci szegmens pillér és a disztribúciós csatorna, avagy szimplán csatorna a Business Model

Canvas-ben szintén építőelemként jelenik meg. Az értékelőállítás infrastruktúrája, erőforrások és partnerkapcsolatok elem sokkal inkább a Business Model Canvas vállalat központú bal oldalára jellemző. Megállapítható tehát hogy a két vizsgált canvas modell tartalmazza az üzleti modellek legfontosabb elemeit.

A Strategyzer.com munkavállalói 2015-ben elkészítettek egy kérdőívet a Business Model Canvas-ről, melyet 1300 felhasználó töltött ki. Ebből a kérdőívből kiderül, hogy bár a legtöbben teljesen új startup vállalatok tervezésénél szokták a modellt használni, ez csupán az összes felhasználó 36%-a. A maradék 64% felhasználó a modellt új termék/szolgáltatás tervezésére (21%), stratégiai irány változtatására (19%), egy régi üzleti modell felújítására (15%), és még sok másra célra használja. (Amarsy, 2015)

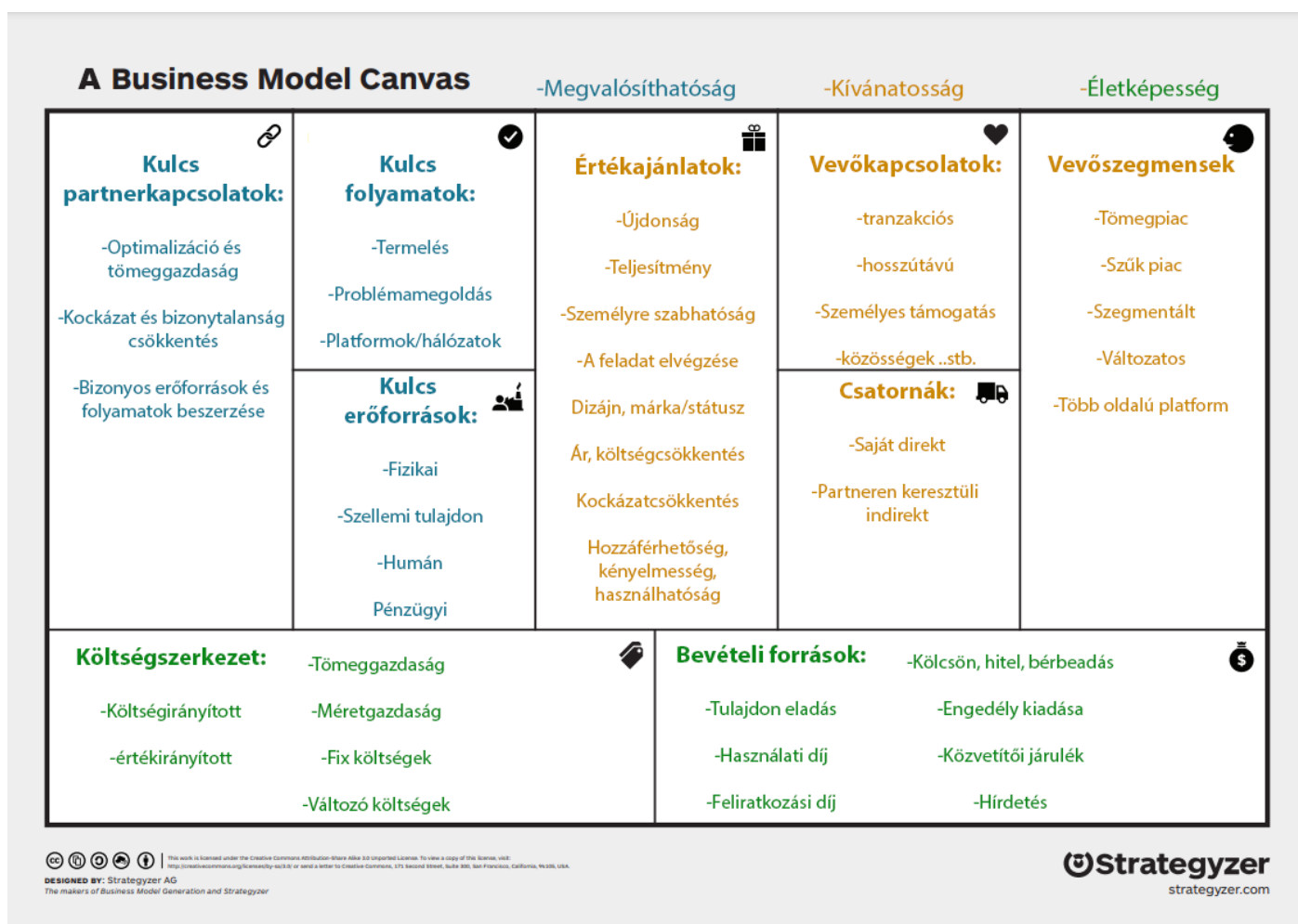
Ezek alapján a 2 canvas modell használata során nem csak egy startup, de egy már létező vállalat számára is számos hasznos információ nyerhető ki az elemzésből, melyet be lehet építeni az üzleti döntéshozatalba és egy átfogó képet ad a vállalat működéséről.

A Business Model Canvas, mint az emberi agyat (inverz oldalakkal), egy racionális bal és egy kreatív jobb oldalra lehet osztani. (Papp,2019)

Látható tehát a két modell jobb és baloldali megosztottsága. A bal oldal egy vállalati oldalról megközelített, számalapú, pénzügyi, belső információkra építő oldal, mely tartalmazza a cég pénzügyi struktúrájának vállalati oldalról történő megközelítését. Mivel egy vállalat éves beszámolóban kötelező eleme a vállalat pénzügyi struktúrájának részletes pénzügyi levezetése és sok esetben egy üzleti tervet is tartalmaz (Takács, 2022) , ezért a bal oldal elemzésére alapul szolgálhat a vizsgált vállalat éves beszámolója. A jobb oldal vevőközpontú elemeket tartalmaz (Osterwalder - Pigneur, 2021), így a kreatív jelleg miatt a jobb oldal elemzésére egy vevőket célzó kérdőív alapul szolgálhat.

2.3. A Business Model Canvas és építőelemeinek bemutatása

A modell bemutatásához Alexander Osterwalder Yves Pigneur Business Model Generation című könyve és az általa alkotott weboldal szolgált forrásként. (Osterwalder A, Pigneur Y, 2021; Strategyzer.com, 2023) A Business Model Canvas az említett Business Model Generation című könyv által került be a köztudatba. Alkotói 2015-ben az 50 legjobb menedzseri gondolkozók listájába is bekerültek. (Thinkers50, 2015). A modell először Osterwalder PhD disszertációjában jelent meg. Osterwalder a disszertáció után pár évig tanácsadóként dolgozott, majd megalapította a Business Model Foundry nevű vállalkozást. Ez a vállalkozás később a Strategyzer nevet kapta, ami mai napig széleskörű Business Model Canvas-szel kapcsolatos szolgáltatást nyújt. (Carton, 2021)



2. ábra: A Business Model Canvas

Forrás: Saját szerkesztés Osterwalder (2010) és a Strategyzer.com alapján.

A vállalat weboldalán megtalálható a modell részletes bemutatása. A Business Model Canvas úgynevezett építőelemekből van összetéve, amelyek együtt alkotnak egy egységet. A

kilenc építőelem három fő kategóriára bontható. Ez a három kategória a megvalósíthatóság, a kíváнатosság és az életképesség. Megvalósíthatóság építőkövei közé tartoznak a kulcs partnerkapcsolatok, folyamatok és erőforrások. Ezek képezik a vállalat lehetőségét a kínált érték hatékony előállítására. A kíváнатosság építőkövei közé tartozik az érték ajánlat, a vevőszegmens, a csatornák és az vevőkapcsolat. Ezek képezik a vállalat által előállított értékek tényleges értékét, melyekből a vállalat profitot tud generálni. Az utolsó kategória az életképesség, melybe a bevételi források és a költség szerkezet építőelem tartozik. Ez a kategória a vállalat fontos költség és bevétel csatornáit határozza meg. Az építőelemek sikeres teljesítéséhez érdemes segítő kérdéseket feltenni.

2.3.1. A kulcs erőforrások

Minden üzleti modellnek szüksége van kulcs erőforrásokra. Egy vállalat számára erőforrások szükségesek az értékajánlat nyújtáshoz, piacok eléréséhez és vevő kapcsolatok fenntartására. A kulcs erőforrások különböző üzleti modellenként változók, forrásukat biztosíthatja saját termelés vagy beszállító partnerek, erőforrásokat lehet más partnereknek bérbe adni. 4 különböző típusra bontható.

Fizikai erőforrások a gyártósorok, épületek, járművek, gépek, rendszerek, készpénz nélküli értékesítési pontok vagy elosztási hálózatok, minden olyan vállalat számára erőforrásnak bizonyuló dolog, ami kézzel fogható, fizikai jellegű.

Ezzel szemben a szellemi tulajdonok nem kézzel fogható értékek. A márka, a tulajdon jellegű tudás, szabadalmak és szerzői jogok és vevő adatbázisok egyre fontosabb elemei egy erős üzleti modellnek. Ezeket az erőforrásokat nehéz fejleszteni, de amikor sikeresen elkészülnek, jelentős értékkel bírhatnak.

Minden vállalat működésének elengedhetetlen része a humán erőforrások, de az ember is fontos bizonyos üzleti modellek számára. Például a gyógyszeripar erősen függ az emberi erőforrásoktól, hiszen az üzleti modelljük alapját képezik a tapasztalt tudósok és képzett értékesítési erő.

A legtöbb vállalatnak szüksége van pénzügyi erőforrásokra, mint a készpénz, kredit vagy akár egy részvény opciós készlet kulcspozíciót betöltő munkavállalók alkalmazására. Az elem megértését segítő kérdések:

- Milyen kulcs erőforrásokra van szüksége a vállalatunknak az értékajánlat előállításához?
- Mik a disztribúciós csatornák, vevő kapcsolatok, bevételi források?

2.3.2. A kulcs folyamatok

A kulcs folyamatok elem azokat a fontos folyamatokat tartalmazza, amiket a vállalat megfelelő működéséhez elengedhetetlenek. Úgy, mint a kulcs erőforrásokra, szükség van rájuk ahhoz, hogy a vállalat tudjon értékajánlatot nyújtani, elérhessen piacokat, fenntartson vevőkapcsolatokat és szerezzen bevételt. Szintén úgy, mint a kulcs erőforrásoknál, ez az elem üzleti modellenként változó. A kulcs folyamatok elem három típusra bontható.

A termelés folyamatok a vállalat termékeinek tervezését, gyártását, szállítását tartalmazza fenntartható mennyiségben és/vagy kiemelkedő minőséggel. Ez a folyamat típus uralkodik a gyárvállalatok üzleti modelljeiben.

A probléma megoldó feladatok során a vállalat új megoldásokat alkot meg a vevők egyéni problémáira. A korházak, tanácsadó és más szolgáltató szervezetek különösen ilyen folyamatok mennek végbe. Ezek a vállalatok/szervezetek olyan üzleti modelleket használnak, amik a tudásmenedzsmentet és a folyamatos képzést tartalmazzák.

Az olyan üzleti modellekre, amik az „összekötő hidat” kulcs erőforrásként kezelik, a platform/hálózat folyamatok jellemzők. Hálózatok, társkereső oldalak, szoftverek, de még márkák is tudnak platformként működni. Platform alatt olyan folyamatokat kell érteni, amik valamilyen üzleti/magán személyeket összekötnek egymással. Például a kreditkártyák egy platformként szolgálnak eladók, vevők és bankok számára a tranzakciók által. Az ezen típusba tartozó folyamatok kapcsolódnak a platform menedzsmenthez és hirdetéshez, valamint a szolgáltatások ellátásához. Az elem megértését segítő kérdések:

- Milyen kulcs folyamatokra van szüksége a vállalat értékajánlatának?
- Mik a disztribúciós csatornák, vevő kapcsolatok, bevételi források?

2.3.3. A kulcs partnerkapcsolatok

A kulcs partnerkapcsolatok építőelem leírja azon beszállítók és partnerek hálózatát, ami segít a vállalat megfelelő működésében. Ez az elem számos üzleti modell alapkövét képezi. A vállalatok leginkább kockázatok csökkentése, erőforrások megszerzése és folyamatok optimalizálása végett alakítanak ki szövetségeket. Ennek az elemnek négy típusa különböztethető meg, melyek a stratégiai szövetségek versenytársak, valamint nem-versenytársak között, közös vállalkozások egy új üzlet kialakításának érdekében és vevő-beszállító kapcsolatok a felhasználandó anyag biztosításának érdekében.

Egy partnerkapcsolat kialakítására legalapvetőbb indok az erőforrások és folyamatok elosztása. Nem ésszerű, hogy egy vállalat minden erőforrását maga termelje ki, és az összes

folyamatot maga hajtja végre. A partnerkapcsolatok sokszor költségcsökkentés érdekében jönnek létre, és általában tartalmaz outsourcing-ot és az infrastruktúra megosztását. Partnerkapcsolatok alakulhatnak ki egy bizonytalan versenykörnyezetben kockázatcsökkentés végett. Nem szokatlan az a jelenség, amikor az egymással versenyben álló vállalatok stratégiai szövetséget alakítanak ki egy téren, míg egy másikban versenyeznek. Az elem megértését segítő kérdések:

- Kik a kulcs partnerek?
- Kik a kulcs beszállítók?
- Melyik kulcs erőforrásokat szerezzük be (jelenleg) a partnereinktől?
- Milyen kulcs folyamatokat végeznek el a partnerek nekünk?

2.3.4. Az értékajánlat

Az értékajánlat elem a Business Model Canvas legfontosabb eleme. A vállalat értékajánlata az, ami miatt a vásárló az adott vállalatot választja egy versenytárs helyett. Az értékajánlat megoldja a vevő problémáit vagy teljesíti a vevő vágyait. Minden értékajánlat termékek és vagy szolgáltatások csomagját tartalmazza, ami ellátja egy specifikus vevőszegmens igényeit. Az elem azt írja le, hogy a vállalat mit tud nyújtani, ami a vevő számára tényleges érték lehet. Az értékajánlatok lehetnek innovatívok és nyújthatnak új vagy szokatlan értékeket. Mások hasonlóak meglévő piaci ajánlatokhoz, de hozzáadott tulajdonságokkal és jellemzőkkel. A vállalat értékajánlata különböző elemek keverékével nyújt értéket az adott vevőszegmens számára. Ezek lehetnek megszámlálhatóak vagy megszámlálhatatlanok, és általában egy kimeríthetetlen listából tudnak hozzájárulni a vevő számára releváns értékek megalkotásához.

Némely értékajánlat vagy egy új igényfajtát elégít ki, vagy olyan igényeket, amiket a vevő nem érzékelt mivel nem volt eddig ahhoz hasonló ajánlat. Ez sokszor, de nem mindig technológiához kapcsolódik, mint például a mobiltelefonok. Másfelől termékek, mint például az etikai befektetési alapok nem igazán kötődnek a technológiához. Egy meglévő termék vagy szolgáltatás teljesítményének növelése gyakori módja az értékteremtésnek. Az elmúlt években a tömeges testre szabás és a vevővel közös alkotás fogalma jelentős értéket nyert. Ez a megközelítés személyre szabott termékek készítését engedélyezi, a tömeggazdaság előnyeinek megtartásával.

Érték teremthető egyszerűen a vevő feladatainak elvégzésének segítségével. A dizájn egy fontos, de nehezen mérhető elem. Egy termék lehet sikeres a felsőbbrendű dizájn miatt. Ez főleg a divat és a személyi gépjárművek esetén prominens. A vevő értéket találhat a

márkában is. Egy márkás termék viselete jelképezhet például tehetőséget, ami a vevő számára fontos lehet. Ár érzékeny vevők számára történő értékteremtés gyakori módja egy termék vagy szolgáltatás árának csökkentése. Fontos, hogy egy alacsony ár értékajánlat befolyásolhatja egy vállalat üzleti modelljének egészét. A vevő költségeinek csökkentése szintén teremthet a vevő számára értéket. Például egy olyan vállalat, ami egy új berendezés beszerelését és használatának tanítását olcsóbban meg tudja oldani, mint a vevő.

A vevők értékelik a termékek vagy szolgáltatások vásárlásával járó kockázatok csökkentését. Például egy használt autót vevő számára, egy év szerviz garancia csökkenti a vásárlás utáni szükséges szerelés költségének kockázatát.

Termékek és szolgáltatások elérhetővé tétele olyan emberek számára, akik előtte nem tudtak hozzáférni egy másik mód az értékteremtésre. Ez az üzleti modellek fejlődését, új technológiát vagy a kettőt együttesen eredményezheti. A NetJets vállalat például népszerűvé tette a felosztott magánrepülő tulajdont. Egy innovatív üzleti modellen keresztül a vállalat lehetővé teszi a magánrepülőgépekhez való hozzáférést olyan vállalatok és magánszemélyek számára, akik előtte ezt nem tudták maguknak megengedni.

Meglévő termékek vagy szolgáltatások kézenfekvőbbé tétele jelentős értéket tud képezni. Az Apple vállalat az iTunes alkalmazás segítségével eddig nem látott módon tette egyszerűbbé a felhasználók számára a digitális zenék keresését, letöltését és hallgatását. Mára az alkalmazás piacvezetővé vált. Végül pedig az elem megértését segítő kérdések:

- Milyen értéket adunk át a vevőnek?
- A vevőnk melyik problémáját segítünk megoldani?
- Milyen feladatokat segítünk vevőnek elvégezni?
- Milyen vevői szükségleteket elégítünk ki?
- Milyen termék és szolgáltatáscsomagokat ajánlunk fel minden vevőszegmensnek?

2.3.5. A vevőkapcsolatok

A vevőkapcsolatok építő elem leírja a vállalat meghatározott vevői szegmenseivel létesített kapcsolat típusát. A vállalatnak ajánlott tisztázni, hogy milyen kapcsolatot szeretne felépíteni mindegyik vevői szegmensen. Ez terjedhet a személyestől az automatizáltig, a tranzakciótól a hosszútávúig, irányulhat vevők megszerzésére, megtartására vagy az eladások fellendítésére. A vevőkapcsolat alkalmazott típusa mélyen befolyásolja a vevői élmény egészét. A vevőkapcsolat számos típusa meghatározható, melyek párhuzamosan létezhetnek a vállalat egy vevői szegmensen folytatott kapcsolata során.

A tranzakciós kapcsolat azt jelenti, hogy nincs valódi kapcsolat a vállalat és a vásárló között, a vállalat csak adásvételi úton létesít kapcsolatot a vevővel. Egy reptéri kiosk például nem igazán létesít kapcsolatot vásárlóival.

Egy hosszútávú kapcsolat során a vállalat rendszeresen létesít kapcsolatot a vevővel.

A személyes segítség a személyes emberi kapcsolatokon alapul. A vevő kommunikálhat egy valódi vevői kapcsolattartóval, hogy segítséget kaphasson vásárlás során vagy után. Ez megtörténhet a vásárlás helyszínén, hívás központokon, e-mailen vagy más úton is.

A dedikált személyes segítség során egy vevői kapcsolattartó kizárólag egy vevővel tartja a kapcsolatot. Ez a legmélyebb és legintimebb kapcsolati típust valósítja meg, ami általánosan hosszú idő alatt alakul ki. A privát banki szolgáltatások során például magas nettó értékű személyeknek egy dedikált banki kapcsolattartójuk van, aki csak az adott személlyel tartja a kapcsolatot. Hasonló kapcsolatok találhatók meg például kulcs fiókmenedzsereknél is, akik személyes kapcsolatot folytatnak fontos vevőkkel.

Az önkiszolgáló kapcsolat során a vállalat nem létesít direkt kapcsolatot a vevőivel, hanem biztosít minden szükséges eszközt a vevő számára, hogy saját magukat segítsék ki.

Az automatizált szolgáltatások vevőkapcsolat forma összefésüli az önkiszolgálást az automatikus folyamatokkal. Például személyes online profilok a vevő számára személyre szabott szolgáltatást biztosítanak. Egy automatizált rendszer felismeri a vevőket és jellemzőiket, és információt nyújthat számukra a rendeléseik és tranzakcióik alapján. Az automatizált szolgáltatások képesek lehetnek szimulálni egy személyes kapcsolatot (könyvek, filmek ajánlása).

A vállalatok egyre inkább használnak közösségeket, hogy kapcsolatokat szorgalmazzanak a vevők között. Sok vállalat tart fenn online közösségeket, hogy a felhasználók segíthessenek egymásnak megoldani egy szolgáltatással/termékkel kapcsolatos problémát. A közösségek segítenek a vállalatoknak, hogy jobban megértsék a vevőiket.

Egyre több vállalat megy a tradicionális eladó-vásárló kapcsolaton túl azért, hogy közösen teremtsenek értéket a vevővel. Az Amazon.com például meghívja a vevőket vélemény írásra egyes termékekről, ezzel értéket teremtve mások számára. Valamennyi vállalat felveszi a vevőkkel a kapcsolatot, hogy segítsenek új, innovatív terméket tervezni. Mások, mint a Youtube.com, a vevőket nyilvános fogyasztásra irányult tartalom készítésére bátorítja. Segítő kérdések:

- Milyen típusú kapcsolat létrehozását és fenntartását várják el tőlünk a vevőszegmensek?

- Melyikeket hoztuk már létre?
- Mennyibe kerülnek?
- Hogy vannak integrálva az üzleti modellünk többi részébe?

2.3.6. A csatornák

A csatornák építőelem leírja, hogy a vállalatunk hogyan kommunikál és éri el különböző vevőszegmenseket, hogy átadhatjuk nekik az értékajánlatunkat. A kommunikációs, elosztás és eladás csatornák meghatározzák a vállalat vevőkkel érintkező felületét. A csatornák érintési pontok a vevő számára, melyek jelentősen befolyásolják a vevői élményt. A csatornák számos funkciót látnak el, mint a:

- figyelem felhívása a vevők körében a vállalat termékeivel és szolgáltatásaival kapcsolatban
- segít a vevőknek felmérni a vállalat értékajánlatát
- lehetőséget biztosítani a vevő számára bizonyos termékek és szolgáltatások megvásárlására
- az értékajánlat eljuttatása a vevők számára
- vásárlás utáni ügyfélszolgálat biztosítása

Azoknak a csatornáknak a kiválasztása, melyek kielégítik a vásárlók igényeit az eléérésükkel kapcsolatban, elengedhetetlenek az értékajánlat piacra vitelében. A vevők elérhetőek saját vagy partner csatornákon keresztül, vagy a kettő keverésével.

Saját csatornák lehetnek egy házon belüli értékesítési erő, egy weboldal, vagy kiskereskedelmi boltok a vállalat tulajdonában/ a vállalat által üzemeltetve. A saját csatornák közvetlenek, magasabb árfolyam különbözetet eredményeznek, de költséges a létrehozásuk és fenntartásuk

A partner csatornák közvetettek és számos típusuk van, mint a nagykereskedelmi disztribúció vagy partner tulajdonú weboldalak. A partnercsatornák alacsonyabb árfolyam különbözethez vezetnek, de segít a vállalatnak hatókörük kibővítésében és a partnerkapcsolatokkal járó erősségek hasznosításában. Kulcs kérdések:

- Mely csatornákon keresztül szeretnék a vevőink elérve lenni?
- Most hogyan érjük el őket?
- Hogyan vannak a csatornáink integrálva? Melyek működnek a legjobban?
- Melyek a legköltséghatékonyabbak?
- Hogyan integráljuk őket a vevőrutinokba?

2.3.7. A vevőszegmensek

A vevőszegmensek olyan emberek, szervezetek különböző csoportjai, akiket a vállalat el tervez érni és ki szeretne szolgálni. Ez olyan felhasználókat is tartalmaz, akik nem generálnak bevételt, de elengedhetetlenek az üzleti modell működésének érdekében.

A vevők képzik az üzleti modell szívét. (jövedelmező) vevők nélkül a vállalat nem élhet túl sokáig. A vevők jobb kielégítésének érdekében, csoportokra lehet osztani közös szükségletek, elvégzendő feladatok, gyakori viselkedés és más jellemzők alapján. Egy üzleti modellnek lehet kevés vagy sok kisebb és nagyobb vevőszegmense. Egy tudatos döntést kell hozni azzal kapcsolatban, hogy melyik szegmenseket kell kiszolgálni és melyikeket kell mellőzni. Miután ez eldőlt, az üzleti modellt meg lehet tervezni a vevők bizonyos csoportjainak szükségleteik és elvégzendő feladataik alapos megértése alapján. A vevőszegmensek különböző csoportok abban az esetben, ha:

- a szükségleteik igazolják az eltérő értékajánlatot
- Más disztribúciós csatornákon keresztül érhetők el
- Más típusú kapcsolatot igényelnek
- lényegesen különböző profitabilitásuk van
- hajlandók fizetni az értékajánlat különböző aspektusaiért

A vevőszegmenseknek számos különböző fajtája van. Mint például:

A tömegpiacra fókuszáló üzleti modellek nem különböztetnek meg vevőszegmenseket. Az értékajánlatok, a disztribúciós csatornák és a vevőkapcsolatok mind a vásárlók egy nagy csoportját választják ki nagyjából megegyező problémákkal és szükségletekkel. Ez az üzleti modell gyakran megtalálható a fogyasztói elektronikák szektorában.

A rés piacokat célzó üzleti modellek különleges, specializált vevőszegmensekkel foglalkozik. Az értékajánlatok, a disztribúciós csatornák és a vevőkapcsolatok mind egy rés piac köré vannak építve. Ilyen üzleti modellek gyakran megtalálhatók az ellátó-vevő kapcsolatokban. Például sok autóalkatrész gyártó erősen függenek a fő autógyártóktól.

Szegmentáltnak lehet nevezni, ha egy vállalat kicsit eltérő igényekkel és problémákkal rendelkező vevőcsoportokat határoz meg. Például a mikroprecíziós rendszerek, mely 3 különböző vevő szegmenst szolgál ki: az óraiipart, a gyógyszeripart és az ipari automatizáció szektort. A vállalat mindhárom szegmensnek kissé eltérő értékajánlatot nyújt.

Egy diverzifikált vevői üzleti modellel rendelkező vállalat két független, teljesen eltérő szükséglettel és problémákkal rendelkező vevőszegmenst szolgál ki. Például az Amazon 2006-ban elkezdte diverzifikálni a kiskereskedelmi üzletét felhő alapú tárhely és igény szerint

használható szerverek árulásával. Ez egy új vevő típust, a webvállalatokat vonzotta be, akiknek egy teljesen eltérő értékajánlatot nyújtottak.

Több oldalú platformról akkor beszélhetünk, amikor vállalat kettő vagy több független vevőszegmenst szolgál ki. Például egy kreditkártya vállalat sok kreditkártya használóra van szüksége, de sok kereskedőre is, akik elfogadják a vállalat kreditkártyáját. Mindkét szegmens szükséges az üzleti modell működtetéséhez. Kérdések az építő elem megértéséhez:

- Kinek készítünk értéket?
- Kik a legfontosabb vevőink, ügyfeleink és felhasználóink?

2.3.8. A költségszerkezet

A költségszerkezet építő elem leír minden fontosabb költséget, ami a vállalat üzleti modellének működtetésével jár. Érték készítése és átadása, a vevőkapcsolatok fenntartása és bevétel generálása mind költséges folyamatok. Ezek a költségek kalkulálhatók a kulcs erőforrások, tevékenységek és partnerkapcsolatok meghatározásával. Néhány üzleti modell jobban meghatároz a költség, mint másokat. Például a fapados légitársaságok az egész üzleti modelljüket az alacsony költségek köré építik.

Természetesen minden üzleti modellben cél a költségek minimalizálása, de ez egyes modelleknél fontosabb lehet, mint másoknál. Ezért ilyen szempontból érdemes két fő üzleti modell típust: a költségalapú és értékalapú modellek között különbséget tenni.

A költségalapú modellek fő célja a költség minimalizálása amikor az lehetséges. Ez a megközelítés a az alacsony árú értékajánlatokra, a lehető legnagyobb automatizáltságra és széleskörű outsourcing-ra alapul.

Valamennyi vállalatot kevésbé érdekel egy üzleti modell költségvonzata, helyette inkább az értékteremtésre törekednek. Prémium értékajánlatok és magasfokú személyes luxus jellemzi az értékalapú üzleti modelleket. Például a luxus hotelek, pazar építményekkel és exkluzív szolgáltatásokkal ebbe a kategóriába esnek.

Az költségszerkezeteknek négy különböző jellemzőjük lehet.

A méretgazdaságosságot költségelőnyök jellemzik, melyeket egy vállalat kiélvezhet a termelés növelésével. Például a nagyvállalatok előnyhöz jutnak a tömeges vásárlás alacsonyabb költségei miatt. Ez és más tényezők csökkentik egy termék árát ahogy a termelés nő.

A választékgazdaságosságot költségelnyök jellemzik, melyeket egy vállalat kiélvezhet a folyamatok magasabb választékával. Például a nagyvállalatoknál azonos marketingtevékenységek vagy elosztási csatornák többféle terméket is támogathatnak.

A fix költségek olyan költségek, melyek a termékek és szolgáltatások előállításának mennyiségétől függetlenül ugyanazok maradnak. Ez jellemzi a munkabéreket, lakbéreket és a fizikai termelő gyárat. Valamennyi vállalatot, mint például a gyártó cégeket a fix költségek magas aránya határoz meg.

A változó költségek olyan költségek, melyek a termékek és szolgáltatások előállításának mennyiségével arányosan változnak. Valamennyi vállalatot, mint például a zene fesztiválokat, a változó költségek magas aránya határoz meg. Segítő kérdések:

- Melyek a legfontosabb költségek melyet a vállalat üzleti modellje tartalmaz?
- Mely kulcs erőforrások a legdrágábbak?
- Mely kulcs tevékenységek a legdrágábbak?

2.3.9. A bevételi források

A bevételi források azt mutatják meg, hogy a vállalat hogyan állít elő bevételt mindegyik vevőszegmensből. Ha a vevők teszik ki a vállalat üzleti modelljének szívéét, akkor a bevételi források az artériák. Fel kell tenni a kérdést, hogy mi az az érték amiért mindegyik vevőszegmens ténylegesen hajlandó fizetni. Ennek a kérdésnek a sikeres megválaszolása lehetővé teszi a vállalat számára, hogy több bevételt állítson elő mindegyik vevőszegmensből. A bevételi forrásokat jellemezhetik különböző árazási módszerek, mint a fix listaárak, alkudozás, árverezés, piacfüggő, mennyiségfüggő és a hozamfüggő árazás. Egy üzleti modell tartalmazhat tranzakciós bevételeket egyszeri vevőfizetésből (pl.: eladás), vagy időszakos bevételekből (pl.: bérlet). A bevételi források előállítására számos különböző módszer létezik.

Az eszköz eladás az egyik legszélesebb körben megértett bevételi forrás, mely egy fizikai termék tulajdonjogának eladásából származik. Az Amazon elad könyveket, zenéket, fogyasztói elektronikákat és sok mást online. A Fiat elad személyi gépjárműveket, melyeket a vevők szabadon vezethetnek, újra eladhatnak, de el is pusztíthatnak.

A használati díj egy bevételi forrás, mely egy bizonyos szolgáltatás használatából származik. Minél többet használja a vevő a szolgáltatást, annál többet kell fizetnie. Egy telekommunikációs szolgáltató a telefonálással töltött percek alapján magasabb költséget számolhat fel az ügyfelének. Egy hotel a vevőnek a hotelben töltött éjszakák számának alapján számol fel költséget.

A bérleti díj egy olyan bevételi forrás, mely egy szolgáltatáshoz való hozzáférés jogának folyamatos eladásából származik. Egy konditerem a tagjainak havi vagy éves bérletet ad el az edzőteremben található kondieszközök használatáért cserébe. A World of Warcraft nevezetű videojáték a játékhoz való hozzáférést cserébe havi feliratkozási díjat számol fel a felhasználóknak.

A bérbeadás egy olyan bevételi forrás, mely egy bizonyos eszköz exkluzív jogainak odaadásából származik, fix időtartamra és díjért cserében. Ez az adónak a visszatérő bevételek előnyét biztosítja. A vevők pedig a költségek csak egy bizonyos részét egy bizonyos ideig kell fizetni, nem terheli őket a tulajdonlás teljes költsége. Ilyenek például a utókölszönzők, melyek egy bizonyos ideig adják kölcsön a vevőnek a gépjármű használati jogát.

A licenc eladás egy olyan bevételi forrás, mely egy szellemi tulajdon használati engedélyének eladásából származik. Ez lehetővé teszi a jogtulajdonosoknak a bevétel szerzését anélkül, hogy fizikai terméket kellene előállítaniuk. A licenc eladás gyakori a média iparban, ahol a tartalom tulajdonosai megtartják a szerzői jogot miközben eladják a használati jogot harmadik feleknek.

A brókerdíj egy olyan bevételi forrás, mely két fél közötti kapcsolattartó szervként folytatott szolgáltatásokból származik. Például a kreditkártya szolgáltatók levonnak egy bizonyos díjat minden kereskedő és vevő közötti kreditkártyás eladásból. A brókerek és ingatlanügynökök minden alkalommal, amikor összeegyeztetnek egy eladót egy vevővel, jutalékot kapnak.

Végül pedig a hirdetés egy olyan bevételi forrás, ami egy termék, szolgáltatás vagy márka hirdetéséből származik. A hagyományos médiaipar jelentős mértékben függ a hirdetésekbeől bejövő bevételi forrásoktól. Az elmúlt években olyan szektorok, mint a szoftver és a szolgáltatás, elkezdtek egyre inkább függeni a hirdetésekbeől származó bevételtől. Segítő kérdések:

- Milyen értékért hajlandóak a vevők ténylegesen fizetni?
- Hogyan szeretnének ezért fizetni?
- Milyen százalékban teszik ki az egyes bevételi források a teljes összeget?

2.4. A Business Model Canvas kitöltési sorrendje

Ebben a fejezetben a Business Model Canvas ajánlott kiöltési sorrendjéről lesz melyhez Jeffries Isaac 2018-as „How to Fill a Business Model Canvas” blogbejegyzését és Alexander Osterwalder Yves Pigneur Business Model Generation című könyvét vettem alapul (Jeffries, 2018; Osterwalder A, Pigneur Y, 2021).

Jeffries szerint az első lépés az vállalat értelmének megnevezése. Bár helyes, kötelező kitöltési sorrend nem létezik, a legjobb lépés a vevőszegmens és az értékajánlat építőelemek kitöltése. A vállalat központjában a vevő áll. Azok az emberek, akik eléggé motiváltak ahhoz, hogy kipróbáljanak valami új terméket, valamilyen ellenállhatatlan előny érdekében. A feladat ennek a személynek a megértése, és erre tökéletes a vevőszegmens építőelem. Az értékajánlatban megjelenik, hogy mit is keres valójában a vevőszegmensbe tartozó vevő. Ez az elem nem arról szól, hogy mit adunk el nekik, hanem hogy miért számít az, hogy mit adunk el nekik. Meg kell érteni azt, hogy a vállalat termékei/szolgáltatásai hogyan teszik jobba a vevő életét olyan szinten, hogy örömmel fizessen az értékajánlatunkért.

A második lépés elvégzése után van egy tiszta kép arról, hogy kit és hogy szolgál ki a vállalat. Ezután a kérdés, hogy hogy szerezzük és tartjuk meg őket, és hogyan vesszük fel velük a kapcsolatot. Ezért harmadik lépésként a csatornák és a vevőkapcsolatok elemet érdemes kitölteni. A csatorna elem a lehetőség annak megmagyarázására, hogy hogyan érjük el elsődlegesen a vevőt és juttatjuk el hozzá az értékajánlatunkat. A vevőkapcsolatok elem határozza meg hogy a csatornákon keresztül folytatott kapcsolat milyen is valójában. A vevő megértésével megállapíthatjuk, hogy mi a legjobb módszer a vevő megszerzésére és megtartására.

Negyedik lépésként következhet a kulcs erőforrások, kulcs tevékenységek és a kulcs partnerkapcsolatok elem kitöltése. Ez a három elem a „színpad mögötti” munkát írja le. Minden folyamati komponens, ami megvalósíthatóvá teszi a vállalat értékajánlatát. Ez tartalmaz minden létfontosságú összetevőt, fontos folyamatot és felbecsülhetetlen szövetségest, amik/akik lehetővé teszik a vállalat fennmaradását. Ezek az elemek valamennyire rugalmasak, megérheti elgondolkozni, hogy milyen a vállalat számára nem alapképességet érintő feladatokat lehetne outsource-olni partnereknek, vagy éppen hogy lehetne a feladatokat házon belül megoldani a minőség javításának és a pénz megtakarításának érdekében.

Ötödik lépésként a maradék kettő építő elem következik, a költségszerkezet és a bevételi források. Ez a két elem írja le, hogy hogyan folyik keresztül a pénz a vállalaton.

Ezek az építőelemek nem függetlenek, az ami az egyikbe mi kerül befolyásolhatja a másikat. Például, ha a vállalat személyes kapcsolatot akar tartani mindegyik vevővel, az a kulcs folyamatok és a költség szerkezet építőelemekre is hatással lesz. Ez kiemeli az esetleges folyamatokat és erőforrásokat, amik elengedhetetlenek a siker érdekében, és újra gondoltatja azokat a kiadásokat, amik nem járulnak hozzá közvetlenül az értékajánlathoz.

3. Anyag és módszer

3.1. Az elemzés módja

Az dolgozat elemzés fejezete a vizsgált vállalat versenytársakhoz viszonyított réspiaci méretének megállapítására vonatkozó szekunder kutatással kezdődik. Ezután következik a két felhasznált üzleti modell kitöltése a vizsgált vállalat 2022-2023-as éves jelentésének szekunder vizsgálatával, majd a vevőközpontú építő elemek kitöltése primer kutatással. Az elemzés a második szekunder és a primer kutatás segítségével a bővített üzleti modellek elkészítésével zárul.

A vizsgált vállalat versenytársakhoz viszonyított réspiaci méretének megállapítására vonatkozó szekunder kutatás elvégzéséhez szükséges azokra a kérdésekre válaszolni, hogy mely Magyarországon is releváns vállalatok léteznek a vizsgált vállalat réspiacán, hogy arányul-e méretük a vizsgált vállalathoz és hogy ezek hogyan állapíthatók meg. A vizsgált vállalatok megállapításához 8 magyarországi társasjátékbolt szolgált alapként, melyeknek egy fő profilja a miniatűr hadijátékok forgalmazása. Az ezen vállalatok weboldalán forgalmazott játékok elsőrendű forgalmazói adják azoknak a vállalatoknak a listáját, melyek ugyan azon a réspiacon működnek, mint a vizsgált vállalat és relevánsak Magyarországon. Ezen vállalatok méretének megállapítására az éves bevételt és az alkalmazottak száma szolgál.

A sorrend a 8 társasjátékbolt megnevezése, az ott forgalmazott miniatűr hadijátékok kigyűjtése, ebből következőleg az elsőrendű forgalmazók kigyűjtése, majd az elsőrendű forgalmazó vállalatok és a Games Workshop éves bevételeinek kigyűjtése, és végül ezeknek az értékeknek az összehasonlítása.

A dolgozat 2.2-es fejezetének végén tárgyalt jobb és baloldali megosztottság a felhasznált üzleti modellben indokolná a szekunder (vállalati központú) és primer (vevőközpontú) két oldali felosztást. A primer kutatással ténylegesen csak a modellek vevőközpontú oldalát lehet elemezni, a vizsgált vállalat 2022-2023-as éves jelentéséből kitölthető a két modell minden eleme. Ebből következőleg célszerű a kitölteni a felhasznált modelleket a szekunder kutatással, megállapítani az arányokat azoknál az építőelemeknél, ahol ez lehetséges, majd ahol ez nem lehetséges, vagy hiányosabban állapítható meg mint a primer kutatással, ott az elemzésre célszerű a primer kutatást használni.

Az elemzés első lépése Business Modell Canvas kitöltése az 2.4-es fejezet alapján a vizsgált vállalat 2022-2023-as éves jelentését használva, ott ahol ez lehetséges, van hozzá rendelkezésre álló számadat, az építőelemeken belül az összetevők arányainak megállapítása. Ahol pedig

nincs rendelkezésre álló szám adat, nem lehetséges az építőelemek összetevőinek arányának megállapítására, ott a primer kutatást alkalmazni a számadatok megszerzéséhez.

Ha mind ez megtörtént végezetül elkészül a kitöltött modellek grafikus verziója, annak összegzése és következtetések megállapítása.

3.2. A vizsgált vállalat versenytársakhoz viszonyított résziaci méretének megállapítására vonatkozó szekunder kutatás

Az előző fejezet alapján, az első lépés egy lista összeállítása azokról a magyarországi társasjátékboltokról, melyeknek fő profilja a miniatűr hadijátékok forgalmazása. Ehhez a Hungarian Warhammer Community weboldalát használtam forrásként. A „Hol tudod megvenni a kedvenc figuráidat?” menüpont alatt megtalálható 8 jelentős piaci szereplő (Hungarian Warhammer Community, 2023). Ezek a következő vállalatok:

- HammerTime Café
- Contrast Phase
- ProHobby
- Wargame Corner
- Szellemlovas – Társasjátékok felnőtteknek
- Metagame Kártya-, és Társasjáték Bolt
- Főnixcsarnok
- Tuan

A listához hozzáadtam a Tuan nevezetű vállalatot, ugyan is rengeteg féle különböző miniatűr hadijátékot forgalmaznak. A Gémklub csak pár miniatűr hadijátékot forgalmaz, azon belül is a dobozos társasjáték verziót, ami nem teljesen egyenlő a többi nagyobb címmel, ezért kivettem a listából. Ezek után kigyűjtöttem egy táblázatba az egyes boltok által forgalmazott minden nem Games Workshop által gyártott miniatűr hadijátékot. A HammerTime Café és a Wargame Corner csak Games Workshop által gyártott miniatűr hadijátékokat forgalmaznak, ezért kikerültek a listából. Így a kész lista:

1. táblázat: Magyar forgalmazóknál megtalálható miniatűr hadijátékok

(első sor forgalmazók neve)

Tuan	Contrast Phase	Prohobby	Szellemlovas	Star Wars Shatterpoint	Infinity
Star Wars Armanda	Conquest	Infinity	Star Wars Armanda	A Song of Ice and Fire	Conquest
Star Wars Legion	Infinity	Marvel Crysis Protocol	Star Wars Legion	Marvel Crysis Protocol	Malifaux
Star Wars X- Wing			Star Wars X- Wing		The Other Side
Star Wars Shatterpoint			Star Wars Shatterpoint		
A Song of Ice and Fire					
Conquest					
Battletech					
Marvel Crisis Protocol					
Bolt Action					

Forrás: Saját szerkesztés (felhasznált weboldalakhoz lásd: 3. melléklet)

Ezek után a fenti táblázatból összesítettem az egyedi játékcímeket és hozzájuk rendeltem a játékok gyártóját.

2. táblázat: A magyarországon forgalmazott miniatűr hadijátékok gyártói

Játék	Gyártó	Játék	Gyártó
Star Wars Armanda	Fantasy Flight Games	Battletech	Catalyst Game Labs
Star Wars Legion	Fantasy Flight Games	Marvel Crisis Protocol	Atomic Mass Games
Star Wars X-Wing	Fantasy Flight Games	Bolt Action	Warlord Games
Star Wars Shatterpoint	Atomic Mass Games	Infinity	Corvus Belli
A Song of Ice and Fire	CMON Limited	Malifaux	Wyrld Games
Conquest	Para Bellum Games	The other Side	Wyrld Games

Forrás: Saját szerkesztés (felhasznált weboldalakhoz lásd: 3. melléklet)

Így összesen a magyar miniatűr hadijátékok piacán a Games Workshoppal együtt a fő piaci szereplők száma 9. Számos vállalat kis méretéből és privát társasági formájából következően nem köteles nyilvánosan megosztani az éves bevételét. Így a vállalatok alkalmazottainak és éves bevételeinek számát különböző forrásokból érhető el. A 2023-as bevétel és az alkalmazottak száma az alábbi táblázatban látható:

3. táblázat: A Magyarországon miniatűr hadijátékokat forgalmazó vállalatok éves bevétele és alkalmazottainak száma

Vállalat neve	Éves bevétel millió USA dollárban	Alkalmazottak száma
Games Workshop Group	~570	2645
Fantasy Flight Games	~7,5	64
Atomic Mass Games	<5	<25
CMON Ltd.	~45	78
Para Bellum Warg. Ltd.	<5	<25
Catalyst Game Labs	~5	27
Warlord Games	<5	<25
Corvus Belli	<5	<25
Wyrd Miniatures LLC	~10	23

Forrás: Saját szerkesztés (felhasznált weboldalakhoz lásd: 3. melléklet)

A fenti táblázatból grafikonok nélkül is jól látható, hogy a Games Workshop mennyire domináns a piacon a többi Magyarországon is kapható miniatűr hadijáték termékeket gyártó vállalathoz képest. Az ismeretleneket maximumnak tekintve (<5 m USA dollár bevétel = 5m USA dollár bevétel; <25 alkalmazott = 25 alkalmazott), is a Games Workshop 2023-as bevétele 6-szor annyi mint a többi vállalatnak összesen, és 9-szer annyi alkalmazottat foglalkoztat mint a többi vállalat.

Ezek az információk alátámasztja azt az állítást, miszerint a Games Workshop messze a legnagyobb piaci szereplő jelenleg a miniatűr hadijátékok piacán. Egy hatalmas vállalat egy kisméretű rés piacon.

3.3. A Business Model Canvas kitöltése a Games Workshop 2022-2023-as éves jelentésének szekunder elemzésével, a primer kutatásba foglalt kérdések megfogalmazása

A szekunder kutatás elvégzéséhez alapot biztosító jelentés a vállalat weboldalán, vagy a hivatkozás jegyzéken keresztül elérhető.

3.3.1. A vevőszegmensek és az értékajánlat elem kitöltése

A dolgozat 2.4-es fejezetében leírtak alapján a Business Model Canvas kitöltése során először a vevőszegmensek és az értékajánlat elemet érdemes kitölteni. Rountree Kevin, a Games Workshop CEO-ja a 2022-2023-as éves jelentésben a stratégiai jelentés fejezet alatt a Games Workshop stratégiájának negyedik pontját a vevők leírásával kezdi. Állítása szerint a vállalat vevői lelkesek, akik érdeklődnek a science fiction és a fantasy világok iránt. 5 fő kategóriába sorolta őket, amik a:

- gyűjtők
- festők
- modell építők
- játékosok
- könyvkedvelők

Ezeknek a csoportoknak az aránya nem jelenik meg sehol, számadat nem található róluk. Nem jelenik meg a vásárlók életkora, neme és hovatartozása sem, bár az említve van ugyanebben a paragrafusban, hogy a vállalat vevői a világ minden táján megtalálhatók. Mivel ezek az információk nem találhatók meg, a primer kutatásban ezek az információk kérdés formájában megszerezhetők.

A nem kérdése egyszerű férfi/nő választás, az inkluzivitás érdekében magába foglalja a „nem szeretném megadni” lehetőségét. Az életkor kérdése túl-ig tartományokba foglalható, a tartomány kiválasztásával megválaszolható. (pl.: 18-25, 25-35, 35-25...stb) Mivel a kérdéssort Magyarországon élő emberek töltik ki, a származás lényegtelen, de érdekességből egy lakóhely vármegyéje kiválasztós kérdést fel lehet tenni. Az 5 fő kategória közti arány

megállapításához kategóriánként feltehető az a kérdés, hogy egy 1-5-ig terjedő skálán Games Workshop által nyújtott hobbi lehetőség melyik aspektusa a legvonzóbb a kitöltő számára (pl.: Én számomra a hobbi a festést jelenti. 1-es: egyáltalán nem igaz, 5-ös: teljes mértékben igaz).

Rountree írása alapján a Games Workshop elsőszámú stratégiája a magas minőségű minifigurák készítése. A vállalat tisztában van azzal, hogy nem mindenkinek tetszik a termékeik stílusa ezért, hogy új vevőket szerezzenek és meglévőket megtartsanak, abszolút elsődleges céljuk hogy a vállalat által készített minifigurák a legjobbak legyenek a világon.

A jelentésben írtak szerint a vállalat számos erős, nemzetközileg elismert, saját identitással, asszociációkkal és logókkal rendelkező márkával rendelkezik. A vállalat az IP-jét a világ legjobbjai közé sorolja. A vállalat eltökélt azzal kapcsolatban, hogy az emberek könnyebben találkozzanak, lépjenek kapcsolatba és merüljenek el a vállalat IP-jába mint valaha. A vállalat szeretne terjeszkedni animációk, élőszereplős filmek és videojátékok terén úgy, hogy a fő minifigura kedvelő vevőiket ne érje bánatalom ezzel kapcsolatban.

A jelentésben leírtak alapján sok vevő szereti a saját minifiguráikat Citadel Colour festékekkel és ecsetekkel festeni, a festést segítő szintén saját márkás eszközökkel társítva. Ezek tökéletes eszközök kezdőknek és világ legtapasztaltabb festőinek is hogy nagyszerű eredményeket érhessenek el. A vállalat folyamatosan festékek új típusát és azok felhasználásának módjait fejleszti. Végeredményképp a festékeket világszerte használják, és nem csak minifigurák festésére.

Amikor a vevők nem a minifigurákkal foglalkoznak, sokan szeretnek sztorikat olvasni a vállalat gazdag és magával ragadó világaiból. A vállalat saját Black Library nevű kiadója alatt évente több új címet adnak ki, az audiodrámáktól a teljes hosszú novelláig és hangoskönyvekig. Ezek elérhetők valódi könyvesboltokban, harmadik fél digitális platformjain és a vállalat saját kiskereskedelmi boltjaiban és más specialista boltokban.

Érdekes módon a jelentésben nem található magáról a miniatűr hadijáték játék oldaláról semmit konkrétum, pedig a hobbi egy jelentős részét képezi. A jelentésben a vállalat megemlíti, hogy vevőjük egy része játékos. Erre indokot adhat az, hogy maga a játék nem a jelentés fókusza. A játék nem termel bevételt konkrétan tételesen elbontva, csak a játékhoz szükséges figurák, könyvek és kellékek. Ugyanakkor maga a játék fontos részét képezi az értékJánlatnak. A Games Workshop értékJánlata tehát:

- Prémium minőségű minifigurák
- Prémium minőségű festékek, ecsetek és kellékek
- Számos márkával kapcsolatos média és videojáték

- Rengeteg a hobbihoz kapcsolódó szépirodalom könyv vagy hanganyag formájában
- A miniatűr hadijátékok játék része

Ezeknek az összetevőknek az aránya nem található meg a jelentésben, így a primer kutatás kérdőívében feltehető kérdés formájában. A kérdés pl.: „Mennyire igaz önre az alábbi állítás? Számomra a Games Workshop által nyújtott legnagyobb érték a prémium minőségű minifigurák” 1- egyáltalán nem igaz, 5- teljes mértékben igaz.

3.3.2. A csatornák és vevőkapcsolatok elem kitöltése

Ahogy a többi elem tartalma, a csatornák elemhez szükséges tartalma jelentés strategic report fejezetben a customer focused szekció alatt található. A vállalat 4 különböző csatornán közelíti meg a vevőket.

Az első a vállalat saját kiskereskedelmi boltjai. Itt a meglévő és leendő vevők személyesen vehetik meg a vállalat prémium minőségű termékeit, például minifigurákat, ecseteket, festékeket, kiegészítő kellékeket...stb. Ezekben a boltokban az eladók évtizedek óta dolgoznak lelkesen hajthatatlanul, a pompás vevőszolgálat nyújtásának érdekében, valamint hogy új érdeklődő vevőknek mutathassák be a Warhammer világát. A jelentésben állítottak szerint a vállalat boltjai a legjobb helyek a hobbi elkezdésére. A vállalat ezekben a boltokban ingyenes bemutató élményt nyújt, az első modellt a vevő ingyen kapja, megtanulhatják helyben hogyan rakják a modellt össze és hogyan fessék ki, és a bolt személyzetével játszhatnak is egy izgalmas játékot.

A My Warhammer egy gyűjtő weboldal, melyen keresztül a felhasználók hozzáférhetnek a vállalat összes webshopjához, alkalmazásához. A 2022-2023-as periódus végén a vállalat 427000 aktív felhasználóval rendelkezett. A foglalkoztatás hatékonyabb követésének érdekében a vállalat aktív felhasználóként határozta meg azokat, akik az elmúlt 6 hónapban legalább egyszer kapcsolatba léptek valamilyen módon a Games Workshop-pal.

A My Warhammerhez hasonló kategóriába tartoznak a vállalatmás harmadik fél tulajdonában lévő közösségi platformokon való jelenlét, ahova vállalat rengeteg tartalmat posztol. Ez az egyik legjobb animációjukat is tartalmazza, ami a Warhammer 40000 miniatűr hadijáték új kiadásának előzetes videója, ami a Youtube.com weboldalon megtalálható.

Szintén idetartozik a vállalat közösségi weboldala, a Warhammer-community.com a vállalat online jelenlétének alapköve. Ez a legjobb hely a vevők számára ahhoz, hogy a hobbival kapcsolatos újdonságokról informálódjanak. Egy év alatt, az oldal csapata több ezer

tartalmat oszt meg hogy foglalkoztassa, informálja és inspirálja a Warhammer rajongókat világszerte.

A Warhammer+ a vállalat online előfizetési szolgáltatása, ami a jelentés idején tartott a második évében. Ez egy új lehetőséget nyújt a rajongók számára, hogy a hobbihoz kapcsolódhassanak. Az online szolgáltatás a felhasználók számára tartalmaz a vállalat IP-éhez kapcsolódó saját animációkat műsorokat, alkalmazásokat, valamint egy digitális széfet, amely több évtizednyi a hobbival kapcsolatos magazinokat, történelmet, feliratkozási előnyöket és exkluzív minifigurákat foglal magába.

A vállalat email kampányai az egyik leghatékonyabb mód a vevőikkel történő kommunikálásra. A feliratkozók száma, ami azokat az embereket tartalmazza, akik legalább egy a vállalat által kiküldött levelet megnyitottak az elmúlt hónapban, a periódus végén 531000 volt.

Az utolsó csatorna a rendezvények. A vállalat a hatóköre növelésének érdekében jelen van a világ legnagyobb harmadik fél által rendezett terepasztalos játék rendezvényein. Ezeken a rendezvényeken nem csak a vállalat által forgalmazott általános minifigurákat lehet megvenni, hanem csak ezeken a rendezvényeken elérhető exkluzív minifigurákat is, amiket sehol máshol nem lehet venni, maximum másodkézből (Warhammer Community, 2023). Ezeken a rendezvényeken nem csak a vállalat által forgalmazott exkluzív és általános termékeket lehet megvásárolni, de úgy mint a vállalat saját boltjaiban, ki lehet próbálni a játékokat, meg lehet ismerkedni a hobbival.

Mivel számszerű információ nem található a jelentésben, így az értékajánlatok elem összetevőiehez hasonlóan az összetevők arányát primer kutatás segítségével meg lehet kapni. Magyarországon sajnos nincsenek jelen a Games Workshop saját boltjai. A harmadik fél által üzemelt miniatúr hadijátékokkal foglalkozó boltok viszont a vállalat saját boltjaihoz hasonlóan nyújtanak az érdeklődők számára szolgáltatásokat, eseményeket (Hungarian Warhammer Community, 2023b). Így a primer kutatás kérdőívben az elem ezen összetevőjével kapcsolatos kérdés nem a vállalat saját boltjaira, hanem harmadik felek boltjaira vonatkozik.

Bár a Games Workshop személyes képvisellel nincsen jelen magyar rendezvényeken, harmadik fél boltja, mint a HammerTime Café nevezetű kávézó, a Mondocon nevű rendezvényen minden alkalommal jelen vannak, és hirdetik a hobbit (Hungarian Warhammer Community, 2023c). Így az előző bekezdésben említettekhez hasonlóan a primer kutatás kérdés a harmadik fél rendezvényeken való jelenlétére vonatkozik. Így tehát a csatornák elem összetevőinek listája:

- saját és független forgalmazók boltjai

- a vállalat saját közösségi oldala
- a vállalat más közösségi oldalakon való jelenléte
- a vállalat előfizetési szolgáltatása
- a vállalat email kampányai
- saját és független forgalmazók jelenléte és a hobbi képviselte rendezvényeken

A vevőkapcsolat elem során az kerül bemutatásra, hogy a vállalat hogyan veszi fel a kapcsolatot a vevővel. Ezt vevő oldalról is meg lehet vizsgálni, annak a kérdésnek a feltételével, hogy a vevő milyen kapcsolatot szokott létesíteni a vállalattal, természetesen a vállalat által biztosított kapcsolatfelvételi és tartási lehetőségek közül.

Az önkiszolgáló és a dedikált személyes vevőkapcsolat a Games Workshop esetén nem játszik, hisz a vállalat a vevő számára nem biztosít ilyen típusú kapcsolatfelvételi lehetőségeket.

Tranzakciós kapcsolat létesülhet a vevő és a vállalat között akkor, hogyha a vevő a vállalat saját és független forgalmazók boltjaiba csak a vállalat termékeinek megvásárlásáért fordul meg.

Automatikus kapcsolatnak minősül az, hogyha a vevő csak a vállalat és független forgalmazók online platformjain keresztül veszi meg a vállalat termékeit.

Hosszútávú kapcsolatról beszélhetünk akkor, ha a vevő rendszeresen kapcsolatba lép a vállalattal, és nem csak tranzakciós célból. A Games Workshop esetében akkor, hogyha például a vevő rendszeresen meg szokta látogatni a Warhammer Community weboldalt, meg szokta nyitni a vállalat által küldött e-maileket...stb

Személyes kapcsolatról a Games Workshop esetében akkor lehet szó, hogy a vevő a vállalat alkalmazottjaival a vállalat saját boltjaiban a vásárláson túl kapcsolatba lép. Mivel Magyarországon nincsen a Games Workshopnak saját boltja, így itt a független forgalmazó boltja, és annak alkalmazottai is számítanak, hisz hasonló feladatot látnak el, mint a vállalat saját alkalmazottjai.

Az elem összetevőinek arányának megállapításához erre a négy összetevőre vonatkozóan lehet kérdést feltenni a primer kutatás során.

3.2.3. A kulcs folyamatok, erőforrások, partnerkapcsolatok elem kitöltése

A három elem összetevői képzik együttesen a vállalat testét. Ebből az okból kifolyólag nem lehet őket arányosan összehasonlítani. Egy ember a külső tevékenységeit fel tudja osztani arányosan, például átlagosan eltöltött időtartam, fontosság szerint, de a belső szervekkel ugyan

ezt nem lehet elvégezni. Nem lehet meghatározni, hogy mondjuk a szív mennyire fontos a tüdőhöz képest, mind ugyanannyira fontosak, együttesen képezik a testet, és bármelyik elem alul vagy túl működésének súlyos következményei vannak a test egészségére nézve. Ez a metafora ráilleszthető egy vállalat elemeire, összetevőire. A Business Model Canvas jobb oldalának összetevői feloszthatóak arányosan, míg ez a bal oldalra nem igaz. Egyedül a költségekben lehet őket összehasonlítani, ami a költségszerkezet elemében meg is jelenik.

A jelentés Strategic report című fejezete alatt a Business model and structure alfejezett alatt megtalálható, hogy a vállalat megtervezi, legyártja, elosztja és eladja a termékeit. Ez a 4 képezi a vállalat profiljának magját. Ehhez kapcsolódik szorosan a licenc eladás és a marketing, melyekkel együtt 6 összetevő képezi a kulcs folyamatok összetevőt.

A vállalat minden termékét Nottinghamban tervezi meg, mely kb. 300 embert foglalkoztat. Ez a design stúdió hozza létre az összes IP-t és a kapcsolódó minifigurákat, műalkotásokat, játékokat és publikációkat, amiket a vállalat elad. Ez a specialista személyzet évente több száz új minifigurát, illusztrációt, játékszabályt, történetet ...stb. készít el, ami lehetővé teszi, hogy a vállalat hetente új tartalmat osszon meg, mely által foglalkoztatja és lelkesíti vevőit. 2022-2023-ban a vállalat 17,3 millió Angol fontot fektetett be a stúdióba, továbbá 6,7 milliót segédeszközökre leginkább új minifigurák elkészítéséhez.

A vállalat Nottinghamban gyártja termékeit. Itt kezdték, és itt is terveznek maradni. A gyártásról több nem található a dokumentumban.

Logisztika terén a termékek a vállalat székhelyén található (Eurohub) és a székhelytől körülbelül 25 percre található (EMG) raktárépületekből kerülnek elosztásra. A vállalat további két raktárépülettel rendelkezik, egy Memphis-ben és egy Sydney-ben. A 4 raktárépület segítségével a vállalatok közvetlen módon tudják ellátni a független forgalmazókat és a saját tulajdonú boltjaikat, valamint tudják teljesíteni az online rendeléseket.

A vállalat eladásának folyamata a dolgozat bevételi források elem kitöltése rész alatt van kifejtve részletesen.

A marketing csapat segít a vállalatnak vevőközpontúnak maradni. Ez a csapat egy hídként szolgál a vállalat üzleti területei között, biztosítva a közös megközelítési módot a terméktől az eladásig. A marketing rengeteg időt tölt egy két irányú csatorna építésével a vállalat és a vevő között, hogy mindenképp a vevő igénye legyen az első. Tehát a kulcs folyamatok elem összetevői:

- tervezés
- gyártás

- elosztás
- eladás
- marketing
- licenc eladása

A vállalat legfontosabb szellemi erőforrása a Warhammer univerzum és a köré épülő könyvek, történetek, motívumok. Ez a licenc eladás erőforrásának teljes egészét képezi, de a többi bevételi forrás generálásánál is megjelenik könyvek eladásának, és a figurák vonzóbbá tételének formájában.

A vállalat fizikai erőforrásai jelentős szerepet képeznek a vállalat SRS (társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság) stratégiájában. Ez a jelentés környezeti és társadalmi fejezetében van részletesen tárgyalva. Mivel a legtöbb minifigura, amit a vállalat gyárt műanyagból van, a vállalat nem hagyhatja figyelmen kívül annak környezeti hatását. A hulladék kibocsátásának minimalizálásának érdekében, 2023 márciusában a vállalat elindított egy kísérleti programot. A program lényege a vállalat termékei által termelt műanyag hulladék keretmaradványok és festékes téglék visszavitelének lehetősége, melyet a vevők a vállalat saját kiskereskedelmi boltjaiban tehetnek meg.

A vállalat fizikai erőforrásai közé tartoznak továbbá a természetes erőforrások. A Games Workshop 2023-ban 57336 tonna szén-dioxidot bocsátott ki, és 19151 megawatt energiát használt fel. A vállalatnak számos stratégiája van ennek csökkentésére, 2032-re a saját szén-dioxid kibocsátásukat 55%-kal tervezik csökkenteni. Az energia felhasználásuknál messzemenőig törekednek a megújuló, zöld energiaforrások használatára. Az Egyesült Királyságban található Games Workshop boltok felhasznált energiának 97,4%-a megújuló energiaforrásokból származik.

A humán erőforrás jelentős részét teszi ki az SRS társadalmi részének. A vállalat számos modern társadalmi követelményt foglal a stratégiájába, mint az élhető bérezés, diverzitás, egészség, biztonság, a szoros kommunikáció és kapcsolatok.

Egy 570 millió USA dollár éves bevétellel rendelkező, 2645 alkalmazottat foglalkoztató nyílt részvénytársaságnak méretéből adódóan jelentős méretű tőkére van szüksége.

A kulcs erőforrásoknál a fókusz tehát a fenntarthatóságon és a társadalmi felelősségvállaláson van, tükrözve a vállalat modern, haladó, lépéstartó szellemiségét. A vállalat kulcs erőforrásai tehát a:

- saját fiktív univerzum
- műanyag, papír, festék, természetes erőforrások
- jelentős méretű tőke
- munkavállalók

A kulcs partnerkapcsolatoknál a legtöbb összetevőnél nincsenek konkrét partnerek a jelentésben megnevezve. A beszállítók és a független forgalmazók szintén a vállalat SRS stratégiájánál vannak megnevezve. A vállalat harmadik forgalmazó félnek szigorú és közelről megfigyelt feltételek mellett ad el. Ugyanígy a beszállítóknak számos követelménynek kell megfelelni, mint például a rabszolgamunka ellenesség.

Mivel a vállalat egy nyílt részvénytársaság, partnereinek számítanak természetesen a vállalat részvényeinek jelentős részével rendelkező jogi személyek is.

A vállalat még gyerekcipőben lévő, de fontos licenc stratégiája miatt kulcs partnereknek számítanak azok a szereplők, akik a vállalat licencét megveszik és felhasználják. A vállalat kulcs partnerei tehát a:

- beszállítók
- részvényesek
- független forgalmazók
- licenc vevők

3.3.4. A bevételi források és költségszerkezet elem kitöltése

Az utolsó két elem a modell alapján megjelenő bevételi források és költségszerkezet elem. A vállalat teljes bevétele a fő bevételekből és a licencből származó bevételekből áll. Ez a jelentés második oldalán, a „Financial highlights” fejezetben látható. A bevételi források értéke aktuális ráták mellett értendő, a mérés dátuma 2023.május 29, a periódus időtartama pedig 52 hét. A jelentés szerint a vállalat fő bevétele 445,4 millió Angol font, a licencből származó bevételi forrás pedig 25,4 millió Angol font. A Rountree a jelentés Business model and structure fejezet alatt az eladásnál ír a vállalat bevételi forrásairól. A fő bevételi forrás három csatornán keresztül érkezik be. Ezek a vállalat saját tulajdonú kiskereskedelmi boltjai, harmadik felek kiskereskedelmi boltjai, és a vállalat saját tulajdonú online boltja.

A vállalat saját tulajdonú kiskereskedelmi boltjai csak Games Workshop termékeket forgalmaznak. Ez az a hely, ahol a vállalat valószínűleg a legtöbb új vevőjét szerzi. A

vállalatnak összesen 526 ilyen boltja van, 23 országban. Ezekből a boltokból 2023-ban 106,4 millió Angol font bevétel származott.

A független forgalmazók a vállalat üzleti modelljének integrális részét képezik. Ez legfőképpen olyan országokban igaz, ahol a vállalatnak nincs saját kiskereskedelmi boltja. A független forgalmazóknak történő eladások nagy részét a vállalat hálózati árusításon, telesales-en keresztül végzi el. 2022-ben a vállalat termékeinek 6500 független forgalmazója volt 71 országban. A vállalat törekszik tökéletes szolgáltatás biztosítására, mely 20 nyelven folyik. A vállalat fő bevételi forrásaiból 2023-ban 234,2 millió Angol font származott. Magyarországon nem található a vállalatnak saját tulajdonú kiskereskedelmi boltja, csak a vállalat termékeinek független forgalmazói.

A vállalat online webáruházai 2023-ban 91 millió Angol fontot bevételt hoztak. A vállalat mindegyik kiskereskedelmi boltjának van webáruház terminálja, ami lehetővé teszi a vevők számára azt, hogy a termékválaszték teljes egészéhez hozzáférhessenek.

A vállalat számos gondosan kiválasztott partnernek ad licenct. Ez segíti a vállalatnak hasznosítani az IP-ket, bővíti a vállalat jelenlétét. Sokszor új piacokra lép be ezáltal a vállalat, mint a társasjátékok, viselhetők vagy tartozékok, média és szórakoztatás. Ez lehetővé teszi a vállalat számára azt, hogy több bevételhez juthassanak. Ennek a bevételnek jelentős részét videojátékok eladása termeli ki Európában és Észak-Amerikában.

A jelentésben rendelkezésre állnak számadatok a négy bevételi forrás arányának megállapítására. A vállalat fő bevételéhez hozzáadva a licencből származó 25,4 millió Angol fontot bevételt, kiteszi a vállalat teljes 2023-as bevételét 2023-ban, ami 470,8 millió Angol font. Ebből megállapítva a vállalat éves bevételi forrásainak aránya:

- Saját tulajdonú kiskereskedelmi boltok: $\sim 23\%$ ($106,4 / 470,8 \times 100$)
- Eladás független forgalmazók számára: $\sim 52\%$ ($248 / 470,8 \times 100$)
- Online webáruházak eladások: $\sim 19\%$ ($91 / 470,8 \times 100$)
- Licenc: $\sim 6\%$ ($25,4 / 470,8 \times 100$)

Ebből megállapítható, hogy nem csak a fő, de a teljes bevételi források több mint felét a független forgalmazók teszik ki. Mivel az elem összetevőinek arányának megállapításához rendelkezésre állt a felhasznált jelentésben számadat, primer kutatás ehhez az elemhez nem szükséges.

Az éves jelentésben a vállalat költségeiről információk (angol nyelvről saját fordítást használva) a pénzügyi jelentéshez kapcsolódó megjegyzések alatt című fejezet szegmens információ alfejezet alatt található.

Az eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ) 2023-ban 149,2 milliárd Angol font volt. Ez kicsivel kevesebb mint a teljes működési költség, mely 2023-ban 151,4 milliárd Angol font volt. Ebből megállapítható, hogy a vállalat által előállított áruk költsége magas. A vállalat bruttó haszonkulcsa az eladásokból viszont $[(470,8-149,2)/470,8 \times 100] \sim 68\%$ volt, ami kifejezetten magasnak számít, tekintve hogy a kikapcsolódás üzleti szektorban (melybe a Games Workshop is beletartozik) lévő vállalatok bruttó haszonkulcsának átlaga 2023 januárjában világszinten 36,95% volt (Damodaran, 2023).

A jelentésben nem találhatók meg a fix és változó költségek összesítése, valamint tételesen sem találhatók meg lebontva az egyes működéshez szükséges tételek költsége (pl.: alapanyag, tervezés, gyártás, logisztika) ezért ezeknek az elemeknek a konkrét aránya nem meghatározható, és mivel ez az elem a vállalat belső működéséhez kapcsolódik, vevők által kitöltött kérdőíves primer kutatással számadat nem gyűjthető a megállapításhoz. Ebből következőleg, a többi bal oldali elemhez hasonlóan itt is csak az összetevőket lehet meghatározni.

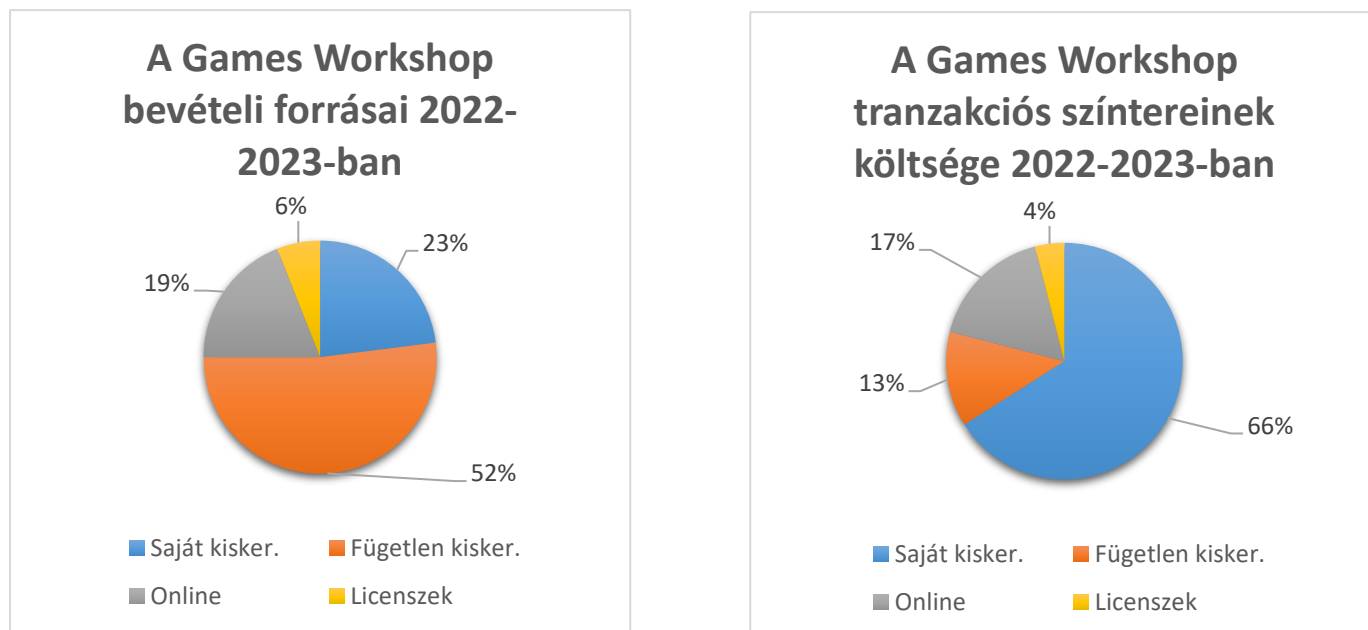
A kulcs folyamatok elem során tárgyalt összetevők költségei megjelennek a működési költségekként. A tervezés, gyártás, logisztika és egyéb folyamatok költsége 2023-ban 41,4 millió Angol font volt. Az alkalmazottak és a vezetők bére 117,9 millió Angol font volt, ami egy jelentős részét képezi a vállalat összes költségének. A költségszerkezet elem összetevői a következők:

- működési költségek
- ELÁBÉ
- tranzakciós szinterek költségei
 - saját tulajdonú kiskereskedelmi boltok
 - eladások független forgalmazók számára
 - online webáruházak eladások
 - licenc

A bevételi forrásokat generáló tranzakciós szinterek költségeinek aránya jelentősen eltér a bevételi források arányaitól. A 4 szintér 2023-ban összesen 92,5 millió Angol font költséggel jártak. Az arány a következő:

- Saját tulajdonú kiskereskedelmi boltok: $\sim 66\%$ ($61,7 / 92,5 \times 100$)
- Eladás független forgalmazók számára: $\sim 13\%$ ($11,8 / 92,5 \times 100$)
- Online webáruházak eladások: $\sim 17\%$ ($15,6 / 92,5 \times 100$)
- Licenc: $\sim 4\%$ ($3,4 / 92,5 \times 100$)

A tranzakciós színterek költségeinek és bevételeinek aránya szemléltetve diagrammon:



3. ábra: A Games Workshop bevételi forrásainak és tranzakciós színtereinek költségeinek százalékos aránya, kördiagramm formájában.

Forrás: Saját szerkesztés, a Games Workshop 2022-2023-as jelentésében szereplő adatok alapján

A fenti kördiagrammokról megállapítható, hogy bár a független kiskereskedelmi boltok jelentik a vállalat bevételi forrásának 52%-át, ennek a költsége a Games Workshop számára a tranzakciós színterek teljes költségének csak 13%-a. Szinte fordított aránnyal, bár a vállalat saját kiskereskedelmi boltjai csak bevételi források 23%-át jelenti, a tranzakciós színterekre fordított költségek 66%-át.

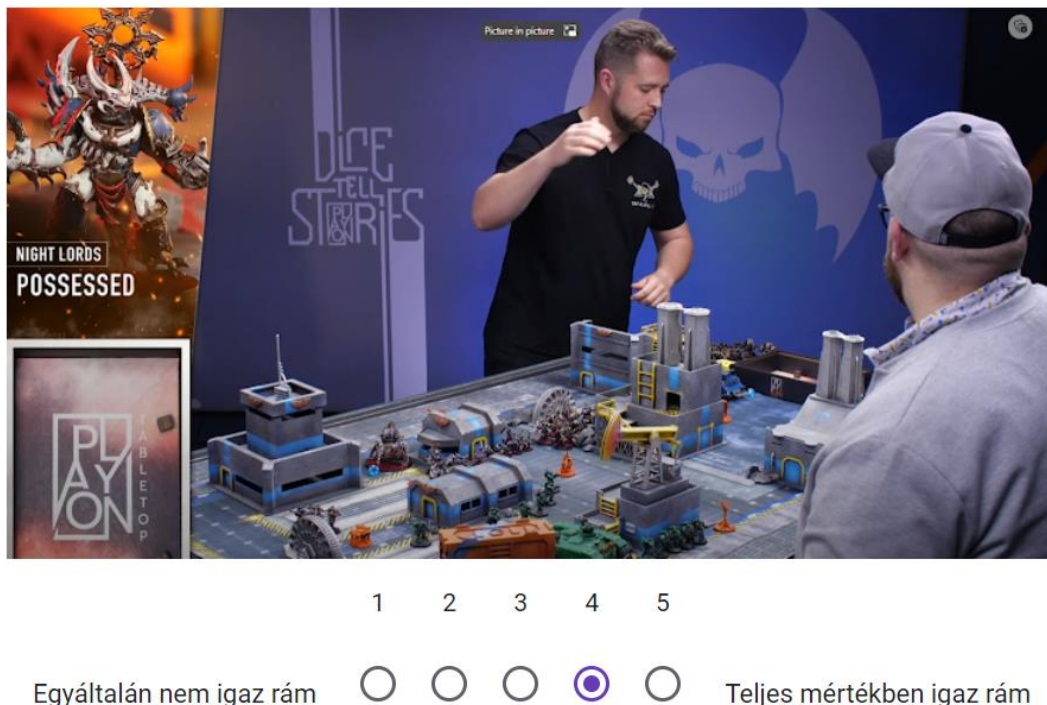
Erre a fordított arányra magyarázatként szolgálhat az, hogy bár a termékek független forgalmazókon keresztül történő eladása magasabb bevételt hoz és kevesebbe kerül, hosszútávon előnyösebb lehet saját kiskereskedelmi jelenlétet kiépíteni. A független forgalmazók az eladásokból befolyó bevételek egy részét elviszik. A vállalat a független forgalmazók vevőivel nem tud közvetlen kommunikálni, a független forgalmazók vevői nem a vállalat saját vevői. A vállalatnak nincs akkor hatalma a vevőélmény befolyásolására egy független forgalmazó esetén, mint a saját kiskereskedelmi boltjában. A termék elkészítéséhez nem közvetlenül kapcsolódó költségek irányíthatóbbak egy saját kiskereskedelmi bolt esetén. (Wells, 2022)

3.4. A Business Model Canvas kiegészítése a primer kutatás segítségével

3.4.1. A kérdőív bemutatása

A primer kutatáshoz szükséges kérdőív platformjaként a Google Űrlapok szoftver szolgált. A kérdőív megalkotása során fontos szempont volt annak átláthatósága és gyors kitölthetősége. Ez azért volt különösen fontos, mivel a kérdőív kitöltéséhez az össze kérdésre kötelező válaszolni. Ebben segített, hogy a demográfiai kérdéseken kívül az összes kérdésnek ugyan az a szerkezete.

Számomra a hobbi a minifigurákkal és kockákkal játszható társasjátékot jelenti *



1 2 3 4 5

Egyáltalán nem igaz rám ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ Teljes mértékben igaz rám

4. ábra: A primer kutatáshoz elkészült kérdőív negyedik kérdése

Forrás: Saját szerkesztés. A kép forrása a Play On Tabletop nevű Youtube-csatorna egyik videója.

A kérdőív 19 tartalmi és 4 demográfiai kérdést tartalmaz. A demográfiai kérdések a kutatás elvégzéséhez nem lettek felhasználva, további kutatások, esetleges következtetések, későbbi felhasználhatóság érdekében váltak a kérdőív részévé. A kérdőív a Business Model Canvas elemeiként van oldalakra bontva, minden oldalon található útmutatás a kérdőív kitöltéséhez az egységesség érdekében. A kérdőív érdekessé tételéhez és a figyelem fenntartása érdekében, a kérdésekhez egy az adott kérdéshez kapcsolódó képet illesztettem be. Az alábbi

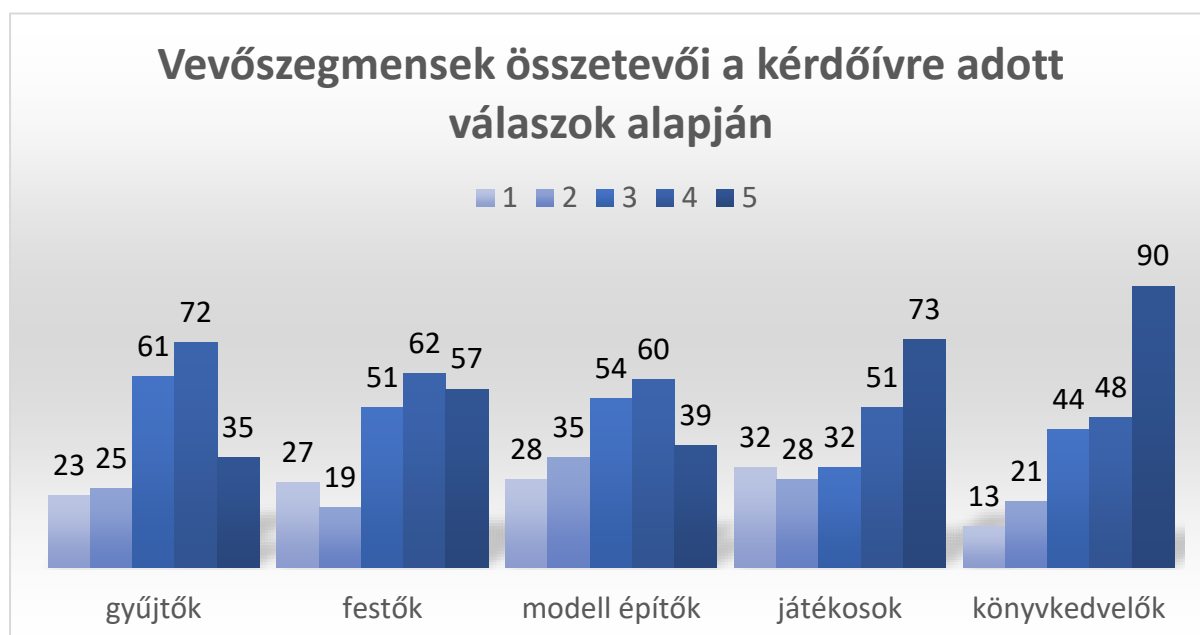
képen egy a kérdőívben szereplő tartalmi kérdés látható, melyen látható a tartalmi kérdések szerkezete és kinézete.

A kérdőívet magyar Warhammer 40000 Facebook csoportokban, a csoportokhoz kapcsoló Messenger-en található közösségi chatszobákban és a hobbihoz kapcsolódó baráti köreim Messenger csoportjában osztottam meg. Először úgy gondoltam, hogy a 100+ kitöltés elérése jelentős kihívás lesz. Erre abból következtettem, hogy mivel a kérdőív helyes kitöltéséhez szükséges a vizsgált vállalat és a hobbi ismerete, ezért közeli ismerősök, barátok, család és ezek ismerősei nem tudják kitölteni a kérdőívet. Legnagyobb meglepetésemre a hobbihoz fűződő, fent említett, különböző közösségek lelkesek voltak. A kitöltések száma felülmúlta a várakozásaimat és rengeteg pozitív visszajelzést kaptam. A kérdőív 2023. október 25-én lett megosztva, 2023. november 2-ig kitölthető volt. November 2-án lezártam a kérdőív kitölthetőségét. A kérdőívre körülbelül egy hét alatt összesen 216 válasz érkezett.

A primer kutatás célja a vevőközpontú elemekhez tartozó összetevők arányának megállapítása. A kérdésekre egy 1-től 5-ig terjedő skálán lehetett választ adni. Az arányok szemléltetéséhez szükséges a kérdések tényleges értékét venni. A 3-as érték a skálán a semleges-t, azaz a 0-át jelenti. Se pozitív se negatív. A 2-es érték inkább nem igaz szövegezéssel a -0,5-ös értéknek felel meg, az egyáltalán nem igaz szövegezésű 1-es érték pedig -1-nek. Hasonlóan a 4-es inkább igaz 0,5-nek, a teljes mértékben igaz 5-ös pedig 1-nek. Abszolút értékben feltüntetve a jobbra tolt oszlopdiagrammok inkább erős összetevők, a balra tolt oszlopdiagrammok pedig inkább nem erős összetevők. A jobb átláthatóság érdekében az abszolút értékű diagrammokban a 3-as semleges szövegezésű válasz nem szerepel, hisz az értéke úgy is 0, nem befolyásolja az eredményt.

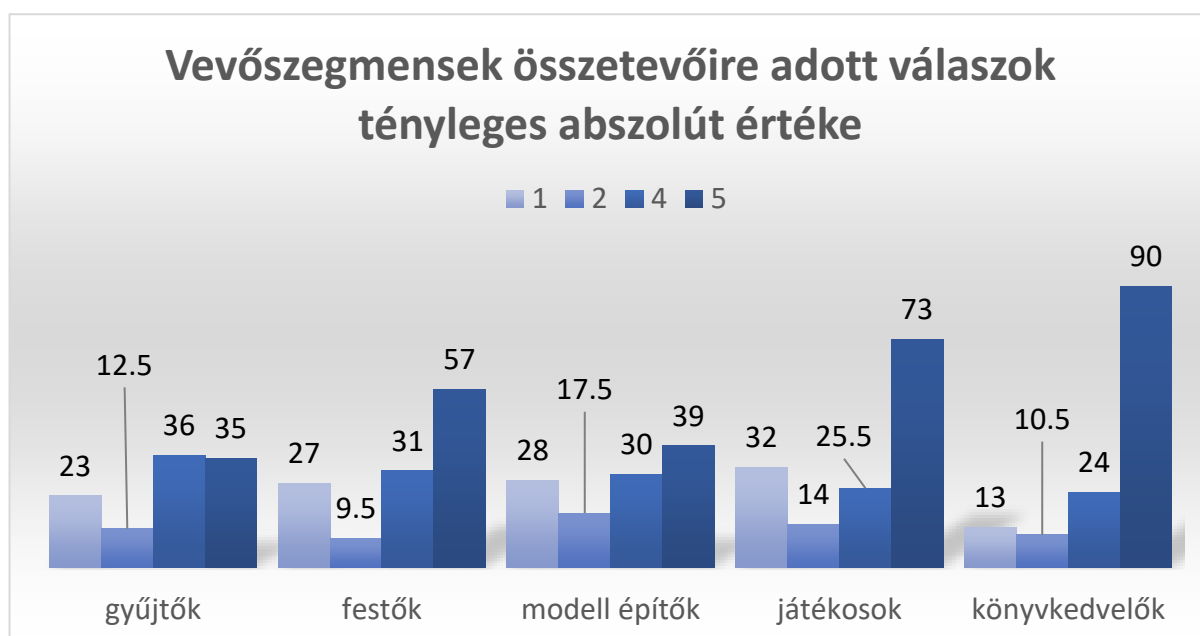
Az egyes összetevők egymáshoz viszonyított mérete megadja, hogy a kész Business Model Canvas-on mekkorák legyenek az adott összetevők. Az 1,2 szerez különbség alatti eltérést figyelmen kívül hagytam, szinte egyenlőnek tekintettem, ugyanis vizuálisan ekkora eltérés nem számottevő a kész modellen.

3.4.2. A vevőszegmens elemhez tartozó összetevők arányának megállapítása



5. ábra: A vevőszegmens elem összetevőinek gyakorisága (fő) a kérdőívre adott válaszok alapján

Forrás: Saját szerkesztés a Google Forms-on keresztül beérkezett válaszok alapján.



6. ábra: A vevőszegmens elem összetevőire adott válaszok tényleges abszolút értéke

Forrás: Saját szerkesztés a Google Forms-on keresztül beérkezett válaszok alapján.

A fenti értékek alapján az egyes összetevők összértéke:

- gyűjtők: 35,5 (-23 -12,5 +36 +35)
- festők: 51,5 (-27 -9,5 +31 +57)
- modell építők: 23,5 (-28 -17,5 -30 -39)
- játékosok: 52,5 (-32 -14 +25,5 +73)
- könyvedvelők 90,5 (-13 -10,5 +24 +90)

Egymázhoz hasonlítva:

modell építők $\sim 1,5$ gyűjtők $\sim 1,5$ festők $\sim$ játékosok $\sim 1,7$ könyvedvelők

A Games Workshop fő profilja a minifigurák és az azokhoz tartozó kellékek. Egy minifigura elkészüléséhez szükség van annak megszerzésére (gyűjtés), annak összeépítésére, kifestésére, majd a kész minifigurával lehet játszani is az élmény teljessége érdekében. Aki a vásárolt minifigura minden aspektusát ki akarja használni, az egyszerre gyűjtő, modell építő, festő és játékos is. Mivel mindez a fő folyamat része, így magyarázhatja azt, hogy az egyes arányok közötti különbség nem sokszoros.

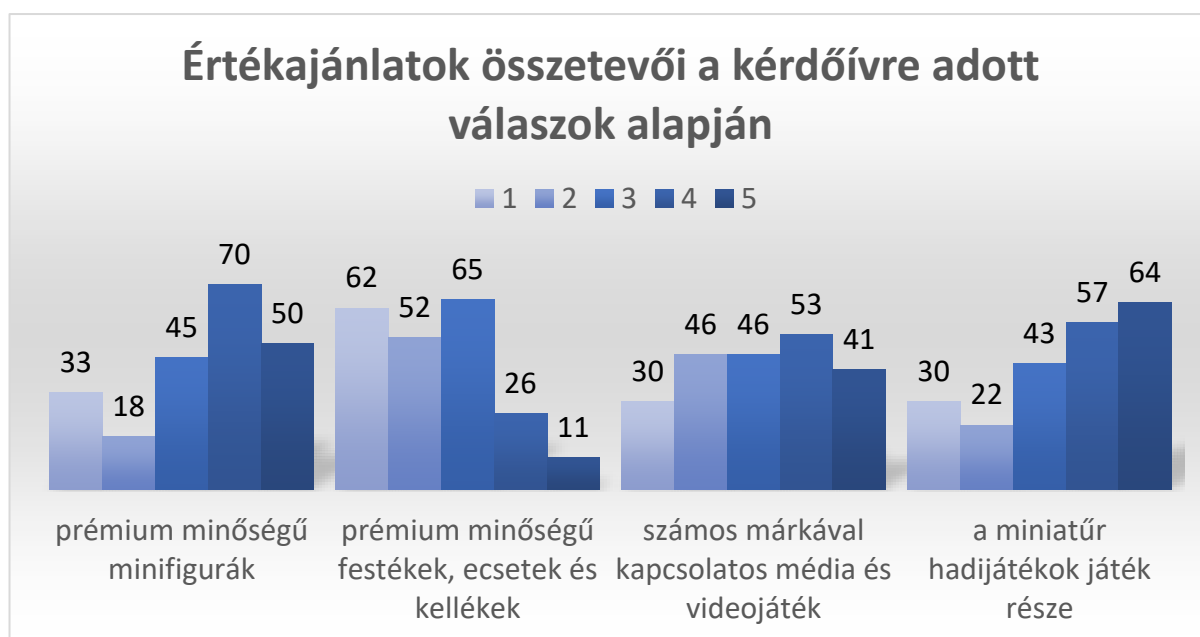
Meglepő a könyvedvelők kiemelkedő hányada. Könyvedvelők tényleges abszolút értéke magyarázhatja azt az állítást, hogy a vevők számára kifejezetten fontos a minifigurákat és a játékot körülölelő fiktív univerzum. A vevő a minifiguráihoz tartozó történetek és személyiségek hozzárendelésével szorosabb kapcsolatot, kötődést érezhet irántuk. Ezen tényező által a gyűjtés, modell építés, festés és a játék nagyobb élményt nyújthat a vevő számára.

3.4.3. Az értékajánlat elemhez tartozó összetevők arányának megállapítása

A vevőszegmens és az értékajánlat elem kapcsolata szoros. A vevőkapcsolatok elem összetevőinek arányából kikövetkeztethető lehetne az értékajánlat elem összetevőinek aránya, azonban a változók mennyisége jelentős. Például a festők lehet hogy nem a Games Workshop saját márkás festékjeit használják, hanem egy harmadik fél által gyártott és forgalmazott minifigurákhoz alkalmas festékcsaládot. A modell építők számára fontos lehetnek a prémium minőségű figurák, de a modellek összeépítéséhez szükséges eszközök is, amik szintén lehetnek saját márkások, de harmadik féltől származók is. Bár a Games Workshop 2022-2023-as jelentése alapján a játékos alatt kifejezetten a minifigurákkal és kockákkal játszható terepasztalos játékot játszó vevők vannak megnevezve, általános értelemben játékos lehet az is

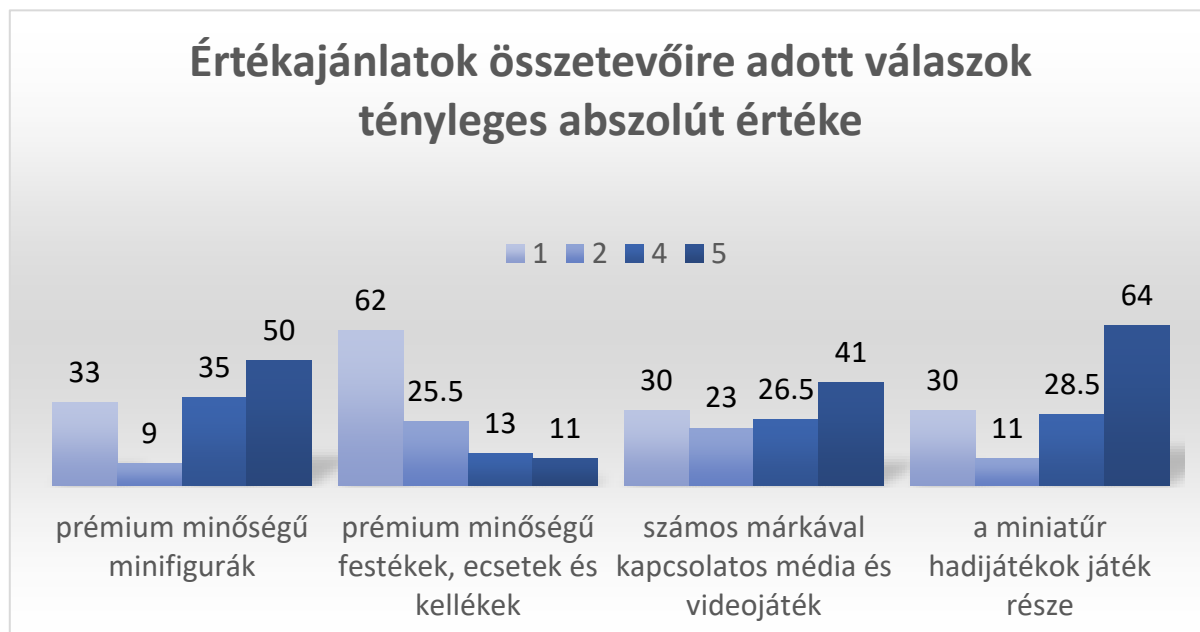
aki márkával kapcsolatos videojátékkal játszik. Így a legtöbb értékajánlat elem összetevőjéhez kell kérdést feltenni a kérdőívben.

Ez alól kivételt képezhet a rengeteg a hobbihoz kapcsolódó szépirodalom könyv vagy hanganyag formájában összetevő, ugyanis a hobbihoz tartozó fiktív univerzumot, ami miatt olyan magas a könyvkedvelők aránya a vállalat vevői között, szerzői jog miatt csak a Games Workshop által kiadott hivatalos könyvek és hangoskönyvek gyarapíthatják. Így ennek az összetevőnek az aránya nagyságrendileg megfelelhet a vevőszegmens elem könyvkedvelők összetevőnek az arányával.



7. ábra: Az értékajánlat elem összetevőinek gyakorisága (fő) a kérdőívre adott válaszok alapján.

Forrás: Saját szerkesztés a Google Forms-on keresztül beérkezett válaszok alapján.



8. ábra: Az értékajánlat elem összetevőire adott válaszok tényleges abszolút értéke.

Forrás: Saját szerkesztés a Google Forms-on keresztül beérkezett válaszok alapján.

A fenti értékek alapján az egyes összetevők összértéke:

- prémium minőségű minifigurák: 43 (-33 -9 +35 +50)
- prémium minőségű festékek, ecsetek és kellékek -63,5 (-62 -25,5 +13 +11)
- számos márkával kapcsolatos média és videojáték 14,5 (-30 -23 +26,5 +41)
- A miniatűr hadijátékok játék része 51,5 (-30 -11 +28,5 +64)
- Rengeteg a hobbihoz kapcsolódó szépirodalom könyv vagy hanganyag formájában ~90,5

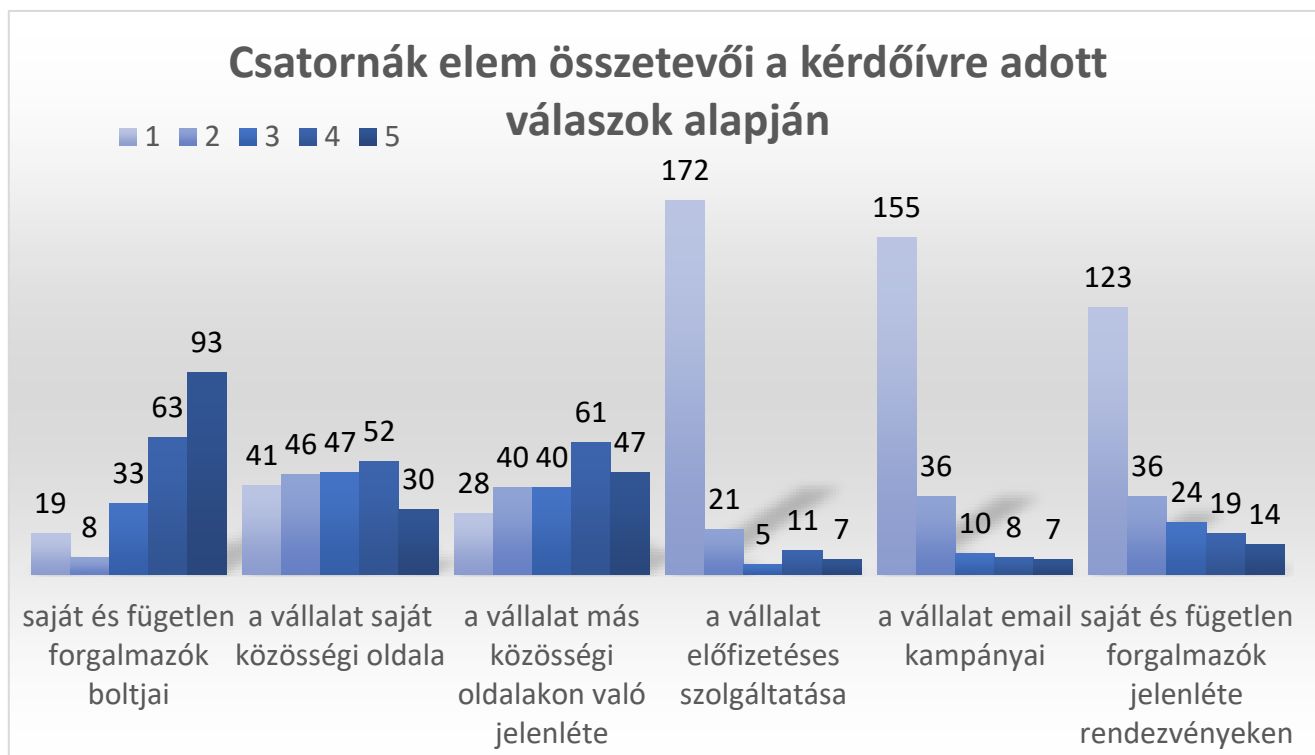
Egymáshoz hasonlítva:

számos márkával kapcsolatos média és videojáték ~ 3 prémium minőségű minifigurák $\sim$ A miniatűr hadijátékok játék része $\sim 1,4$ rengeteg a hobbihoz kapcsolódó szépirodalom könyv vagy hanganyag formájában

A vállalat saját prémium minőségű festékjei, ecsetjei és kellékei bár a vállalat éves jelentése szerint a Games Workshop értékajánlatának részét képezik, Magyarországon nem ez a helyzet. A jelentősen negatív érték miatt ez az összetevő a primer kutatás alapján nem képezi az értékajánlat részét. Ezt magyarázhatja az, hogy a festékek és kellékek jelentősen drágábbak, mint egy harmadik fél termékei, ezért a vevők saját ár/érték ajánlat becslés alapján választhatják más vállalatok termékeit a Games Workshop saját termékei helyett.

A számos márkával kapcsolatos média és videojáték nem olyan népszerű a többihez képest. A prémium minőségű minifigurák és a miniatűr hadijátékok játék része megegyezik az elvárt eredménnyel. A rengeteg a hobbihoz kapcsolódó szépirodalom könyv vagy hanganyag formájában összetevő becsült értéke bár még mindig a legmagasabb, már nincs akkora különbség az előtte lévő összetevő közt, mint a vevőszegmens elem esetén.

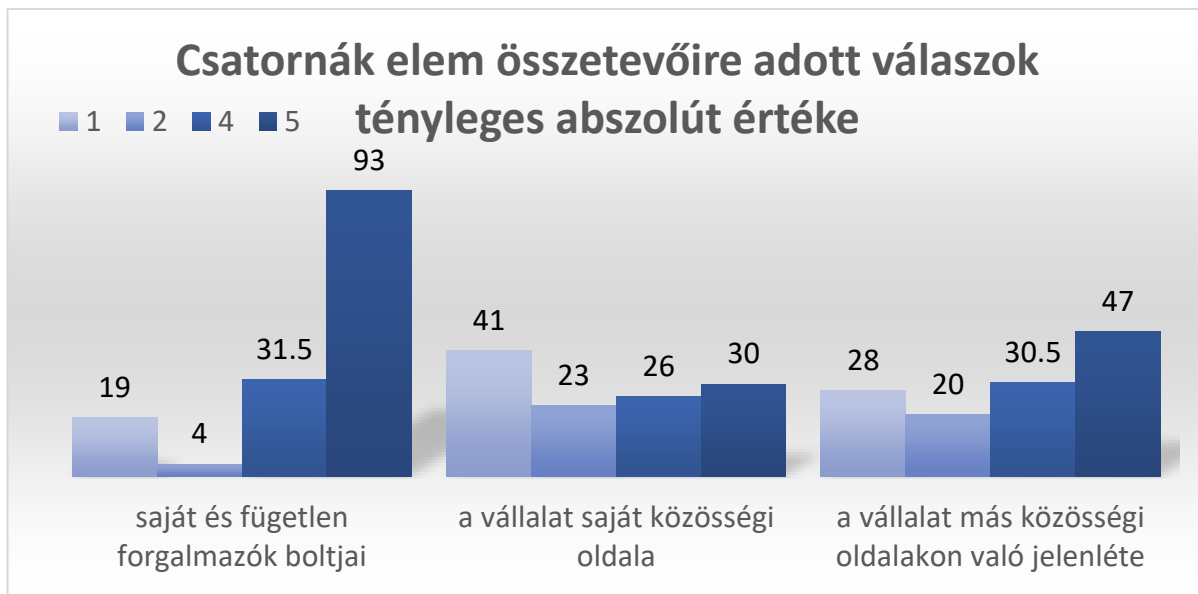
3.4.4. A csatornák és a vevőkapcsolatok elemhez tartozó összetevők arányának megállapítása



9. ábra: A csatornák elem összetevőinek gyakorisága (fő) a kérdőívre adott válaszok alapján.

Forrás: Saját szerkesztés a Google Forms-on keresztül beérkezett válaszok alapján.

Mivel a vállalat előfizetéses szolgáltatása, a vállalat email kampányai és a saját és független forgalmazók jelenléte és a hobbi képviselte rendezvényeken jelentősen negatív visszajelzést kaptak, (-170, -162, -117), ezért a válaszok tényleges abszolút értékének kiszámításánál nem szerepelnek, Magyarországon ezeknek az összetevőknek az aránya minimális, elhanyagolható.



10. ábra: A csatornák elem összetevőire adott válaszok tényleges abszolút értéke.

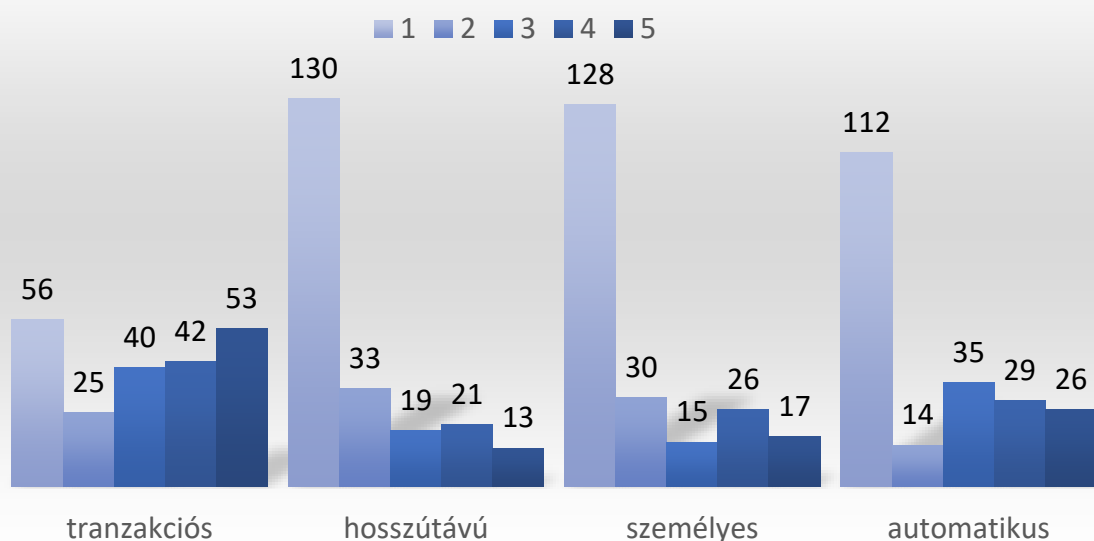
Forrás: Saját szerkesztés a Google Forms-on keresztül beérkezett válaszok alapján.

A fenti értékek alapján az egyes összetevők összértéke:

- saját és független forgalmazók boltjai: $101,5 (-19 -4 +31,5 +93)$
- A vállalat saját közösségi oldalai $-8 (-41 -23 +26 +30)$
- A vállalat más közösségi oldalakon való jelenléte $29,5 (-28 -20 +30,5 +47)$

A vállalat saját közösségi oldalai negatív értéke egyszámjegyű, ami azt jelenti hogy majdnem annyi kitöltőnek számít csatornának ez az összetevő mint amennyinek nem, ezáltal releváns összetevőnek számít. Így értéke bár negatív, a kész modellen feltüntethető. A vállalat más közösségi oldalakon való jelenléte és a saját és független forgalmazók boltjai összetevők közötti különbség 3,4-szeres, az utóbbi összetevő jelentősen erős, olyszinten, hogy az összes közül ennek az összetevőnél a legmagasabb a válaszok tényleges abszolút értéke.

Vevőkapcsolatok elem összetevői a kérdőívre adott válaszok alapján



11. ábra: A csatornák elem összetevőinek aránya a kérdőívre adott válaszok alapján.

Forrás: Saját szerkesztés a Google Forms-on keresztül beérkezett válaszok alapján.

A vevőkapcsolatok elem összetevőinek túlnyomó része negatív a válaszok tényleges értéke alapján. A hosszútávú kapcsolat értéke -121,5, a személy kapcsolat értéke -131,5 és az automatikus kapcsolat értéke pedig -85,5. Az egyetlen pozitív értékű összetevő a tranzakciós kapcsolat 5,5-tel.

3.5. A Business Model Canvas klasszikus és személyes verziójának elkészítése

A primer és szekunder kutatások elvégzésével megalkotható két féle kitöltött Business Model Canvas. A klasszikus verzió csak a Games Workshop 2022-2023-as jelentése alapján megismert összetevőket tartalmazza, arányok, kapcsolatok és a primer kutatás nélkül, a modell klasszikus használatával. A személyes verzió tartalmazza a primer és szekunder kutatás arányait, kapcsolatait, saját ötlet és szerkesztést használva, az eredeti modell alapján.

A modellek elkészítéséhez az üres Business Model Canvas-t az strategyzer.com-ról töltöttem le, mely a Creative Commons licenc alatt használható fel. A modell szövegét a pdfiller.com segítségével szerkesztettem, majd a modelleken szereplő grafikákat a canva.com segítségével készítettem el.

Business Model Canvas a Games Workshop-ról, klasszikus verzió

Vizsgált Vállalat Games Workshop Group	Készítette Hegedűs Dániel	Dátum 2023/11/13	Verzió v1
---	------------------------------	---------------------	--------------

Kulcs Partnerkapcsolatok  -Licenc vevők -Független forgalmazók -Beszállítók -Részvényesek	Kulcs Folyamatok  -Tervezés -Eladás -Gyártás -Licenc eladása -Elosztás -Marketing	Értékajánlatok  -Prémium minőségű minifigurák -Prémium minőségű festékek, ecsetek és kellékek -Számos márkával kapcsolatos média és video-játék -Rengeteg a hobbihoz kapcsolódó szépirodalom könyv vagy hanganyag formájában -A miniatűr hadijátékok játék része	Vevőkapcsolatok  -Tranzakciós -Hosszútávú -Személyes -Automatikus	Vevőszegmensek  -Gyűjtők -Festők -Modell építők -Játékosok -Könyvkedvelők
Költségszerkezet  -Működési költségek -ELÁBÉ	-Tranzakciós szinterek költségei -Online webáruház eladások -Saját kiskereskedelem -Független kiskereskedelem -Licenzek	Bevételi Források  -Független kiskereskedelem -Saját kiskereskedelem -Online webáruház eladások -Licenzek		

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, P.O. Box 1888, Mountain View, CA 94042, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

12. ábra: Business Model Canvas a Games Workshop-ról, klasszikus verzió

Forrás: Saját szerkesztés a Strategyzer.com és a pdfiller.com használatával

A modell klasszikus verziójának elkészítésekor fontos szempont volt, hogy az a lehető legkevesebb módosítással készüljön el. A feliratok át lettek írva magyarrá, majd az összetevők fel lettek sorolva a szekunder kutatás alapján. A fókusz viszont nem a klasszikus, hanem a személyes verzió van, és a két verziónak az összehasonlításán.

Business Model Canvas a Games Workshop-ról, személyes verzió

Vizsgált Vállalat Games Workshop Group	Készítette Hegedüs Dániel	Dátum 2023/11/13	Verzió v2
---	------------------------------	---------------------	--------------

<u>Kulcs Partner-kapcsolatok</u>	<u>Kulcs Folyamatok</u>	<u>Értékajánlatok</u>	<u>Vevőkapcsolatok</u>	<u>Vevőszegmensek</u>
-Licenc vevők -Független forgalmazók -Beszállítók -Részvényesek	-Tervezés -Licenc eladása -Marketing -Elosztás -Eladás	-Könyvek a saját fiktív univerzumból -Prémium minőségű minifigurák -A miniatűr hadijátékok játék része -Számos márkával kapcsolatos média és video játék	-Tranzakciós -Csatornák -Saját, független boltok -Más közösségi oldalak -Saját közösségi oldal	-Könyvkedvelők -Festők -Játékosok -Gyűjtők -Modell építők
<u>Költségszerkezet</u>	<u>Kulcs Erőforrások</u>	<u>Bevételi Források</u>		
-Működési költségek -ELÁBÉ	-Saját fiktív univerzum -Műanyag, papír, festék, természetes erőforrások -Jelentős méretű tőke -Munkavállalók	-Online webáruház eladások -Saját kiskereskedelem -Független kiskereskedelem -Licenzek		

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
or send a letter to Creative Commons, PO Box 1858, Mountain View, CA 94042, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

13. ábra: Business Model Canvas a Games Workshop-ról, személy verzió

Forrás: Saját szerkesztés a Strategyzer.com, canva.com és a pdfiller.com használatával

A személyes verzió elkészítésekor pár képpontnyi betűméret és színárnyalatok különbségével vannak szemléltetve egy elem összetevői közötti arány különbségek. A könnyebb olvashatóság érdekében az elemek betűmérete nagyobbra lett állítva, kövérrel lett kisdve és alá lett húzva. Ehhez viszont szükséges volt az elemekhez tartozó ikonok eltávolítása, hogy a nagyobb méretű szöveg bele férjen az adott elem területébe. Az összetevők szintén ki lettek szedve kövér betűkkel. Az egyszerűbb összehasonlíthatóság érdekében a

bevételi források elem címe jobb oldalra lett sorolva, az összetevői pedig bal oldalra, a költségszerkezet elem tranzakciós szintek költségeibe tartozó összetevőivel tükrözve, hogy a két elem összetevői összehasonlíthatóbbak legyenek.

Egyes összetevők közötti kapcsolatok nyilakkal vannak feltüntetve. Ilyen a saját kiskereskedelem és a független kiskereskedelem összetevő bevétele-költség különbség ellentétének szemléltetése érdekében. Feltüntetésre került szintén nyilakkal a vevőszegmensek és az értékaánlatok elem legnagyobb arányú összetevői közti kapcsolat, és a partnerkapcsolatok elem összetevőinek hatása a kulcs erőforrások és folyamatok elemre.

4. Következtetések és javaslatok

A dolgozatból következtetni lehet arra, hogy ha a Business Model Canvas-t meglévő vállalatok elemzésére használják, az a vállalatától függően alakítható. Egy jó kiindulási pontot jelent, mellyel fel lehet vázolni a vállalat működését, majd annak alakításával rá lehet mutatni egyes összefüggésekre. Mivel a legtöbb vállalat éves jelentése hasonlóan néz ki mint a Games Workshop jelentése, ezért a Business Model Canvas elkészíthető más vállalatokra is dolgozatban használt módszer segítségével.

Egy nyílt részvénytársaság éves jelentése számos hasznos információt foglal magában amin keresztül meg lehet ismerni az adott vállalatot. A Business Model Canvas elemeinek összetevő meghatározhatók csak a jelentés elemzésével, bár a vevőkapcsolatok elem, és a költségszerkezet elem összetevőinek meghatározása nehézséget jelentett.

A primer kutatás rövid terjedelme és az aktív segítőkész magyar Warhammer közösség elősegítette a 216 válasz beérkezését. Az ugyanolyan sémájú kérdések egyszerűvé tették az adatokkal való munkát, nem került be a kérdőívbe olyan tartalmi kérdés ami nem lett felhasználva.

A klasszikus és a személyes modell összehasonlításával megállapítható egy összefüggő következtetés. Mivel a vevőközpontú elemek összetevőinek kitöltésére a személyes modellben magyarok által kitöltött kérdőív eredményeit alkalmaztam, jól látható a Games Workshop saját tulajdonú kiskereskedelmi boltjainak hiánya. A magyar vevőkre egyáltalán nem jellemző, hogy a tranzakciós kapcsolaton kívül bármilyen kapcsolatot is éreznének maguk és a Games Workshop között. A személyes és hosszútávú kapcsolat, amit a vállalat a saját tulajdonú kiskereskedelmi botjain keresztül biztosít, Magyarországról hiányzik, a boltokkal együtt. A saját tulajdonú boltok költségeivel járó pozitívumok Magyarországon nem érzékelhetők, és ez a kitöltők válaszaiból is látszódik. Nem népszerű Magyarországon a vállalat saját előfizetéses szolgáltatása, ami elősegítené a hosszútávú kapcsolat jelenlétét.

A vállalat termékeihez kapcsolódó fiktív univerzum jelentős szereppel rendelkezik. A vállalat a jelentésében szerepel kulcs erőforrásként, az értékajánlatok és a vevőszegmensek elemeknél pedig a legmagasabb aránnyal rendelkező összetevőként szerepelnek. Ebből következtethetni lehet arra, hogy a vevők számára az egyik legvonzóbb elem a minifigurák köré épülő világ, négy évtizednyi könyvekkel és történetekkel, melyekbe a hobbi élvezője el tud merülni, bele tudja magát élni a világba. A fiktív univerzum összetevő és annak verziói nevezhetők a modellek egyik legfontosabb összetevőinek.

Mivel a kulcs partnerkapcsolatok elem összetevői szoros kapcsolatban állnak a kulcs folyamatok és erőforrások elem összetevőivel, a kulcs partnerkapcsolatok elem nevezhető egyfajta támogató elemnek, mely a kellő erőforrásokat és a folyamatok működését biztosítja.

Jövőbeli kutatás témáját képezheti a vállalatra történő Value Proposition Canvas elkészítése, a vevőoldali elemek összetevőinek arányainak megállapítására nemzetközileg kitölthető kérdőív elkészítése, a nemzetközi és a magyar eredmények összehasonlítása. Elkészíthető a Business Model Canvas más a piacon működő vállalatokra is, a kész modellek összehasonlíthatók a Games Workshopra készített Business Model Canvas-szel.

Véleményem szerint a vevők nem értik pontosan magyarázattal se, hogy pontosan milyen kapcsolatot ápolnak egy vállalattal. Nem gondolnak ebbe bele, nem tudják azt semmilyen kategóriába se besorolni. Így a primer kutatásból kapott pl.: személyes kapcsolat tényleges értéke változhat. Ennek ellenére a Games Workshop magyarországi piacát jelentősen fellendítené legalább egy Magyarországon található Games Workshop tulajdonú kiskereskedelmi bolt. A magyarországi vevők kapcsolata ezáltal szorosabb lenne a vállalattal, láthatnának valamit a saját tulajdonú kiskereskedelmi boltok költségeinek eredményéből.

Személyes tapasztalat alapján, melyet a HammerTime Café tulajdonosával, Liszka Gergellyel folytatott egyik beszélgetésem alapján hallottam, ha valamilyen Games Workshop termék nincsen raktáron, akkor annak megrendelés utáni megérkezése az Egyesült Királyságból akár 2 hónap is lehet. Számos régi, rendelésre gyártott figurát csak az Egyesült Királyságból szállítva lehet a Games Workshop-tól rendelni, mivel ezeket független forgalmazóktól nem lehet beszerezni. Ennek ellenére egy magyarországi Games Workshop tulajdonú kiskereskedelmi bolt nyitása még éves viszonylatban sem valószínű, ugyan is Magyarország túl kicsi piac a vállalatnak ahhoz, hogy megérje nekik ide nyitni egy boltot.

Láthatóan az embereket érdekli a Warhammer univerzum és az aköré kapcsolódó történetek. Valószínűleg nem csak a könyv és hangoskönyv, hanem film/ média is érdekelné az embereket. Viszont szemmel láthatóan a vállalat saját streaming platformja, a Warhammer+ nem népszerű, legalább is Magyarországon biztos nem. Együttműködés más nagy streaming platformokkal, ezeken a platformokon, mint a Netflix vagy az HBO GO amire az emberek egy jelentős része már amúgy is előfizet, a Warhammer média megosztás feloldaná azt a blokádot, hogy az emberek nem nagyon szeretnek még egy előfizetési szolgáltatásra előfizetni.

5. Összefoglalás

A dolgozat során a Games Workshop nevű, miniatűr hadijátékokat forgalmazó vállalatra lett elkészítve 2 Business Modell Canvas, klasszikus és személyes verzióban. A dolgozat elején bemutatásra kerültek a miniatűr hadijátékok, mint hobbi, a vizsgált vállalat, a Business Model Canvas, annak elemei, kitöltési módja. A dolgozatban három kutatás szerepel. Az első egy szekunder kutatás, mely a vizsgált vállalat méretére irányul. A második szintén egy szekunder kutatás, ami a Business Model Canvas kitöltésére irányul. A harmadik egy kérdőíves primer kutatás, mely szintén a Business Model Canvas kitöltésére irányul. Ezután rövid bemutatásra kerül a két elkészült üzleti modell, majd az elkészült modellek alapján következtetések lettek levonva, javaslatok tettek téve.

A vállalat méretére vonatkozó szekunder kutatás elvégzéséhez indokként szolgált az, hogy mivel a vállalat már a legjobb minifigura gyártónak állítja magát, akkor, ha méretben is akkora a többi piaci szereplőhöz képest, mint a földhöz a nap, akkor az adott vállalat a piac szinte egészét képviselik. Erre vonatkozóan össze lettek gyűjtve a miniatűr hadijátékokat Magyarországon forgalmazó vállalatok, az általuk forgalmazott miniatűr hadijátékok, ezeknek a hadijátékoknak a gyártói, majd a gyártók 2022-2023-as éves bevétele és alkalmazottjaik száma. A kutatás eredményeképp látható, hogy a Games Workshop 2022-2023a-s éves bevétele 570 milliárd USA dollár volt, míg a vizsgált vállalatok közül a második legnagyobbnak csak ~45. A Games Workshop alkalmazottjainak száma 2645, míg a vizsgált vállalatok közül a második legnagyobbnak csak 78. Ebből megállapítható, hogy a vállalat messze a legnagyobb piaci szereplő a miniatűr hadijátékok piacán.

A Business Model Canvas 9 elemből áll. Ezek az elemek összetevőkből állnak, melyek megnevezésére vonatkoznak a kutatások. A szekunder kutatáshoz a Games Workshop 2022-2023 éves jelentése lett alapul véve. Mivel ez a jelentés temérdek információt tartalmaz a vállalatról, hisz célja a vállalat transzparens működésének bemutatása a befektetőknek, alkalmas a Business Model Canvas elemeinek összetevőinek kitöltésére. A legtöbb elem összetevője a vállalat üzleti modelljére vonatkozó fejezetben megtalálható. A többi bevétel és költség táblázatokban található meg.

A használt modell személyes verziójának elkészítéséhez az egyes összetevők egymáshoz képesti aránya is meg lett állapítva, azok fontosságának szemléltetésének érdekében. Ennek megállapítására a vizsgált vállalat éves jelentése csak másfél elem összetevőire volt alkalmas. Három elem összetevőinek arányát nem lehet megállapítani, a maradék négy elem összetevőinek megállapítására pedig a kérdőíves primer kutatás alkalmas.

A kérdőíves primer kutatás elkészítésére platformként a Google Forms-ot használtam. A kérdőívet a személyes közösségi körökben, a vállalatot és annak termékeit ismerő magyar hobbisták töltötték ki, összesen 216 válasz érkezett. Az egyes elemek összetevőinek megállapításához 1-től 5-ig terjedő skálát használtam.

Az elkészült Business Model Canvas két verziója szemlélteti a Business Model Canvas formálhatóságát, az arányok nélküli és az arányokkal rendelkező összetevők különbségét. A különbség, leginkább egyes összetevők eltűnése valószínűleg a vállalat magyarországi saját tulajdonú kiskereskedelmi boltjainak hiányából fakad.

A kutatás igazolja, hogy vállalatok éves üzleti jelentései alkalmazhatók a Business Model Canvas kitöltésére. Az elkészült üzleti modellek egy ritkán elemzett rés piac toronymagasan vezető vállalatának működésébe tekintenek betekintést, ahol a Business Model Canvas egy egyénileg, saját ötletek alapján szerkesztett személyes verziójával teszek kísérletet a vállalat működésének hatékonyabb szemléltetésére.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alberdi R. (2023): The 9-Step Business Model Canvas Explained (2023 update)
<https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas> letöltés ideje:
2023.október.04
- Andrew J.: Games Workshop: Owner of the Warhammer franchise proves riches are in
niches <https://www.smartcompany.com.au/opinion/games-workshop-owner-warhammer-franchise-proves-riches-in-niches/> letöltés ideje: 2023. október. 02
- Boardgamegeek (2020): Guide To BoardGameGeek
https://boardgamegeek.com/wiki/page/Guide_To_BoardGameGeek letöltés ideje:
2023. május. 17
- Carton G. (2021): The story behind the Business Model Canvas
<https://eiexchange.com/content/the-story-behind-the-business-model-canvas> letöltés
ideje: 2023. május. 17
- Castle S. (2021): Board game types explained: a beginner's guide to tabletop gaming terms
<https://www.dicebreaker.com/categories/board-game/how-to/board-game-types-explained> letöltés ideje: 2023. május. 17
- Damodaran A. (2023): Margins by Sector (Global)
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/margin.html letöltés
ideje: 2023.10.16
- Dunay A. - Csaba B. I. - Nosratabadi S. (2017): Üzleti modellek az elméletben – nemzetközi
összehasonlítás
https://www.researchgate.net/publication/321748869_Uzleti_modellek_az_elmeletben_-_nemzetkozi_osszehasonlitas_Business_models_in_theory_-_an_international_comparison letöltés ideje: 2023. május. 17
- Games Workshop: Our History <https://investor.games-workshop.com/our-history> letöltés
ideje: 2023. október. 03
- Hersztowski P. (2020): What is a Business Model Canvas?
<https://uigstudio.com/insights/what-is-a-business-model-canvas> letöltés ideje:
2023.10.05

- Hungarian Warhammer Community (2023a): Hol tudod megvenni a kedvenc figuráidat?
<https://hungarianwarhammercommunity.hu/hol-tudod-megvenni-kedvenc-figuraidat/>
letöltés ideje: 2023.10.04
- Hungarian Warhammer Community (2023b): Kezdőnapok
<https://hammertimecafe.hu/kezdonapok> letöltés ideje: 2023.10.10
- Hungarian Warhammer Community (2023c): Wargame bemutatók a 2023 nyári mondoconon
<https://hammertimecafe.hu/kezdonapok> letöltés ideje: 2023.10.10
- Jeffries I. (2018): How to Fill in a Business Model Canvas
<https://isaacjeffries.com/blog/2018/9/8/how-to-fill-in-a-business-model-canvas>
letöltés ideje: 2023. szeptember. 27
- Jones R. (2023): TheChirurgion's Road Through 2023, Part 13: Return to Tacoma (Day 1)
<https://www.goonhammer.com/thechirurgeons-road-through-2023-part-13-return-to-tacoma-day-1/> letöltés ideje: 2023.10.03
- Linward T. (2023): What is Warhammer 40k?
<https://www.wargamer.com/warhammer-40k/what-is-warhammer-40k> letöltés ideje: 2023. szeptember. 26
- Luther D. (2023): What is market cap? What does it mean for your business?
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/market-cap.shtml>
letöltés ideje: 2023. 10. 04
- Mitev A. Z. (2022): Árkok és sáncok az üzleti oktatásban: a hadijáték áthidaló szerepe
<https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/877/832>
letöltés ideje: 2023.október. 04
- Nabila A.: Why and how organizations around the world apply the Business Model Canvas
<https://www.strategyzer.com/library/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas> letöltés ideje: 2023.10.02
- Osterwalder, A. - Pigneur Y. (2021): Üzletimodell-építés kézikönyve. Cser Kiadó, ISBN 978963278640
- Papp G.: Business Model Canvas: üzleti modell építés a gyakorlatban
<https://thepitch.hu/business-model-canvas/> letöltés ideje: 2023.10.02
- Pereira D. (2023): What is the Value Proposition Canvas?
<https://businessmodelanalyst.com/value-proposition-canvas/> letöltés ideje: 2023. május. 17
- Riskó A. (2021): Reneszánszukat élők a társasjátékok; <https://vehir.hu/cikk/59713-reneszanszukat-elik-a-tarsasjatekok> letöltés ideje: 2023. május. 17

SkyQuest Technology Group (2022): Global Board Games Market

<https://www.skyquestt.com/report/board-games-market> letöltés ideje: 2023. május. 17

Strategyzer Inc. (2023): Building Blocks of Business Model Canvas

<https://web.archive.org/web/20230514005959/https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks> letöltés ideje: 2023. május. 17

Takács J. (2022): Mit kell tudni az éves beszámolóról?:

<https://konyvelosziget.hu/eves-beszamolo/> letöltés ideje: 2023.10.02

Thinkers50 (2015): Distinguished achievement Awards

<https://thinkers50.com/awards-2015/> letöltés ideje: 2023. május. 17

Waugh J. R. (2022): How Many Warhammer Books Are There? Answered

<https://attackofthefanboy.com/entertainment/how-many-warhammer-books-are-there-answered/> letöltés ideje: 2023. május. 17

Warhammer Community (2023): 2023 Event-Exclusive Miniatures – The

Commissar's Duty and Tolgar Split-Eye <https://www.warhammer-community.com/2023/01/30/2023-event-exclusive-miniatures-the-commissars-duty-and-tolgar-split-eye/> letöltés ideje: 2023.10.11

Wells J. (2022): Marketplace vs. Your Own Store (Which is better?)

<https://easydigitaldownloads.com/blog/selling-through-your-own-store-vs-marketplace/> letöltés ideje: 2023.10.19

MELLÉKLETEK

1. melléklet: kérdőív egésze

Cím: A Games Workshop Group elemzése Business Model Canvas Felhasználásával

Leírás:

Kedves kitöltő!

A nevem Hegedüs Dániel, végzős hallgató vagyok a Neumann János Egyetem Gazdálkodási és Menedzsment alapszakán.

Szakedolgozatom során a Games Workshop Group vállalatra készíték el egy üzleti modellt, mely elemeinek kitöltéséhez szükségem van számadatokra, melyek egy részét ezzel a kérdőívvel kívánom megszerezni. A kérdőív 19 kérdést tartalmaz, melyek ugyanolyan típusúak. A kérdőív végén demográfiai kérdések találhatók. Köszönöm szépen, ha rám szánja idejét és ezzel segíti a szakedolgozatom megírását!

Üdvözlettel, Hegedüs Dániel

Tartalmi kérdések:

Oldal eleji kiírás (minen oldal elején): 1-től 5-ig terjedő skálán adja meg, hogy mennyire igazak önre a következő állítások a Games Workshop által nyújtott hobbi vonzatában!

(1-Egyáltalán nem igaz rám, 2- Inkább nem igaz rám, 3-Semleges, 4- Inkább igaz rám, 5-Teljes mértékben igaz rám)

Első oldal:

- Számomra a hobbi a minifigurák gyűjtését jelenti
- Számomra a hobbi a minifigurák festését jelenti
- Számomra a hobbi a minifigurák összeépítését, konvertálását jelenti
- Számomra a hobbi a minifigurákkal és kockákkal játszható társasjátékot jelenti
- Számomra a hobbi a játékokat körülölelő fiktív univerzumhoz kapcsolódó könyvek olvasását/hallgatását jelenti

Második oldal:

- Számomra a Games Workshop által nyújtott legnagyobb érték a prémium minőségű minifigurák
- Számomra a Games Workshop által nyújtott legnagyobb érték a prémium minőségű festékek és kellékek
- Számomra a Games Workshop által nyújtott legnagyobb érték a számos márkával kapcsolatos média és videojáték

- Számomra a Games Workshop által nyújtott legnagyobb érték a miniatűr hadijátékok tényleges társasjáték része

Harmadik oldal:

- Én a Games Workshop-pal és az általa nyújtott értékekkel független forgalmazókon (pl.: HammerTime Café, Tuan, Metagames, Contrast Phase...stb.) keresztül találkozom
- Én a Games Workshop-pal és az általa nyújtott értékekkel a vállalat saját közösségi oldalán (Warhammer Community) keresztül találkozom
- Én a Games Workshop-pal és az általa nyújtott értékekkel a vállalat más közösségi platformokon (pl.: Instagram, Youtube...stb.) való jelenlétén keresztül találkozom
- Én a Games Workshop-pal és az általa nyújtott értékekkel a vállalat saját előfizetési szolgáltatásán (Warhammer+) keresztül találkozom
- Én a Games Workshop-pal és az általa nyújtott értékekkel a vállalat email kampányain keresztül találkozom
- Én a Games Workshop-pal és az általa nyújtott értékekkel a független forgalmazók rendezvényein való jelenlétén keresztül találkozom (HammerTime Café a MondoConon)

Negyedik oldal:

- Köztem és a Games Workshop között tranzakciós kapcsolat van (a független forgalmazók boltjaiban, mint a HammerTime Café, kizárólag vásárolni szoktam)
- Köztem és a Games Workshop között hosszútávú kapcsolat van (rendszeresen fel szoktam venni a kapcsolatot a vállalattal, vagy az őket képviselő független forgalmazókkal)
- Köztem és a Games Workshop között személyes kapcsolat van (vállalat saját, vagy a független forgalmazók alkalmazottjaival a vásárláson túl is folytatok személyes kapcsolatot (pl.:tanácsok kérése, beszélgetés a hobbiról...stb.)
- Köztem és a Games Workshop között automatikus kapcsolat van (vállalattal vagy a független forgalmazókkal online tranzakciós kapcsolatot folytatok, mely nem igényel ügyfélszolgálati kapcsolatot)

Demográfiai kérdések (ötödik oldal):

Az Ön életkora:

- 18-25
- 25-35
- 45-50

- 50+

Az Ön neme:

- Férfi
- Nő

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános Iskola
- Középiskola
- Szakiskola
- FOSZK (felsőoktatási szakképzés)
- Egyetemi alapképzés vagy főiskola
- Egyetemi mesterképzés, osztatlan egyetemi képzés
- Doktori képzés

Mi az Ön jelenlegi foglalkozása? Kérem az Önre legjellemzőbbet jelölje meg

- Jelenleg nem dolgozom
- Egyetemi hallgató
- Diákmunkás/ gyakornok
- Alkalmazott
- Középvezető
- Felsővezető
- Tulajdonos
- Vezető-tulajdonos
- Alkalmazott-tulajdonos

2. melléklet: A kérdőív demográfiai kérdéseinek eredménye

Az Ön életkora:

- 18-25: 37
- 25-35: 102
- 35-45: 62
- 45-50: 14
- 50+: 1

Az Ön neme:

- Férfi 208
- Nő 8

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános Iskola 1
- Középiskola 54
- Szakiskola 23
- FOSZK (felsőoktatási szakképzés) 27
- Egyetemi alapképzés vagy főiskola 70
- Egyetemi mesterképzés, osztatlan egyetemi képzés 38
- Doktori képzés 3

Mi az Ön jelenlegi foglalkozása? Kérem az Önre legjellemzőbbet jelölje meg

- Jelenleg nem dolgozom 6
- Egyetemi hallgató 20
- Diákmunkás/ gyakornok 3
- Alkalmazott 135
- Középvezető 27
- Felsővezető 2
- Tulajdonos 4
- Vezető-tulajdonos 12
- Alkalmazott-tulajdonos 8

3. melléklet: felhasznált weboldalak a Games Workshop méretére vonatkozó szekunder kutatáshoz

A Magyarországon forgalmazott miniatűr hadijátékok megállapításához

Contrast Phase:

<https://contrastphase.hu/Wargame>

Főnixcsarnok:

<https://www.fonixcsarnok.eu/>

HammerTime Café:

<https://hammertimecafe.hu/>

Metagame:

<https://www.metagames.hu/terepasztalos-jatekok>

Oxford Corner:

<https://www.oxfordcorner.hu/#>

ProHobby:

<https://prohobby.hu/makett-modell-143/wargame>

Szellemlovas:

<https://www.szellemlovas.hu/>

Tuan:

<https://tuan.hu/Wargame>

A Magyarországon forgalmazó miniatűr hadijátékokkal foglalkozó vállalatok éves bevételéhez és alkalmazottak számának megállapításához:

Atomic Mass Games:

<https://www.zoominfo.com/c/atomic-mass-games/475505716>

Catalyst Game Labs:

<https://www.konaequity.com/company/catalyst-game-labs-4388801284/>

CMON ltd.:

<https://www.investing.com/equities/cmon-ltd-company-profile>

Corvus Belli:

<https://www.zoominfo.com/c/corvus-belli-sl/372511299>

Games Workshop:

https://assets.ctfassets.net/ost7hseic9hc/3Bxadr0YTIX0hGl1H7DPGe/8e1361726a8e0c8dfef9bcdae8299480/2022-23_accounts_-_final.pdf

Fantasy Flight Games:

<https://www.zippia.com/fantasy-flight-games-careers-1141608/revenue/>

Para Bellum Games:

<https://www.salary.com/research/company/para-bellum-wargames-ltd/manager-operations-salary?cjid=13292041>

Warlord Games:

<https://www.zoominfo.com/c/warlord-games-ltd/345556072>

Wyrd Miniatures:

https://rocketreach.co/wyrd-miniatures-llc-profile_b5e98c28f42e8316