

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS
ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM

INTERNET-VÁLLALKOZÁSOK INDÍTÁSÁNAK
STRATÉGIAI ÉS MOTIVÁCIÓS ELEMZÉSE - A
MAGYAR PORTÁLSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK
ESETE

PH.D. ÉRTEKEZÉS

Csendes István

Budapest, 2004.

CSENDES ISTVÁN

INTERNET-VÁLLALKOZÁSOK INDÍTÁSÁNAK
STRATÉGIAI ÉS MOTIVÁCIÓS ELEMZÉSE - A
MAGYAR PORTÁLSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK
ESETE

KISVÁLLALKOZÁS-FEJLESZTÉSI KÖZPONT

TÉMAVEZETŐ: DR. MÉSZÁROS TAMÁS

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS
ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM

GAZDÁLKODÁSTANI PH.D. PROGRAM

INTERNET-VÁLLALKOZÁSOK INDÍTÁSÁNAK
STRATÉGIAI ÉS MOTIVÁCIÓS ELEMZÉSE - A
MAGYAR PORTÁLSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK
ESETE

PH.D. ÉRTEKEZÉS

Csendes István

Budapest, 2004.

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	5
ÁBRAJEGYZÉK.....	7
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	7
BEVEZETÉS.....	11
Probléma	11
Cél.....	13
Módszer, elmélet, empiria	15
Elméleti háttér	16
Empirikus kutatás	18
Az értekezés szerkezete.....	20
I. FEJEZET: AZ INNOVÁCIÓ ÉS A VÁLLALKOZÁS NÉHÁNY	
ALAPKÉRDÉSE ÉS AZ INTERNET MEGJELENÉSE.....	22
1. Innováció.....	22
1.1. Innovációelméletek.....	24
1.2. Innovációelméletek alkalmazása az Internet kifejlődésére	31
1.2.1. Történeti előzmények	31
1.2.2. Az innováció értelmezése.....	32
1.2.3. Internetes technológiára épülő vállalkozások megjelenése.....	41
2. Vállalkozások és létrehozásuk	43
2.1. A vállalkozóelmélet a közgazdaságtanban.....	45
2.2. Induló vállalkozások.....	47
2.2.1. Vállalkozások alapításának okai.....	50
2.2.2. Induló internetes vállalkozási indítékok.....	56
2.3. Működő vállalkozások - a szervezeti megközelítés	61
2.3.1. Az evolúciós közgazdaságtan vállalatelmélete	62
2.3.2. Képesség és kompetencia elméletek	63
2.3.3. Vállalat, stratégia, képességek	67
II. FEJEZET: MAGYAR INTERNET-VÁLLALKOZÁSOK INDÍTÁSA.....	72
1. Internet-vállalkozások	72
2. Minta	79
3. Alapjellemzők	81
4. Az indulás időpontja	84
5. Vizsgált kérdések.....	87
6. Magyar Internet-vállalkozások indítása.....	89
6.1. Csoportosítás sokváltozós statisztikai módszerekkel.....	89
6.2. Elemzés egyszerű statisztikai módszerekkel.....	97
6.2.1. A vállalkozás alapításának okai	97
6.2.2. Üzleti várakozások	100
6.2.3. Egyéb várakozások.....	102
6.2.4. A környezet hatása a vállalatindításban.....	106

6.2.5. Stratégiai gondolkodás	110
6.3. Eredmények	114
7. Működés a korai időszakban	120
7.1. Gazdálkodás	121
7.2. Vezetés	123
7.3. Képességek	125
7.4. Eredmények	130
ÖSSZEGZÉS.....	133
FÜGGELÉK.....	140
1. sz. melléklet: Szemelvény az Internet kialakulásának történetéhez.....	140
2. sz. melléklet: A CREC (University of Texas) Internet gazdaság modellje, magyar példákkal kiegészítve	143
3. sz. melléklet: Faktoranalízis kiegészítő táblázatai	145
HIVATKOZÁSOK.....	147

Kiss Gabinak

ELŐSZÓ

Akik tudják, hogy hogyan születik egy doktori disszertáció, azok azt is tudják, hogy általában az értekezés elkészítéséhez sok ember segítségére van szükség. Ez az én munkám esetében is így volt. Köszönetet szeretnék tehát mondani azoknak, akik érdemben hozzájárultak ahhoz, hogy ezt a kutatási anyagot kezébe veheti most az olvasó.

Elsődlegesen szeretnék köszönetet mondani Dr. Mészáros Tamásnak, aki szakmai munkámat felügyelte, és aki az egész doktori folyamatban vezetőm és segítőm volt. A projekt különböző fázisaiban számos esetben olvasta és lektorálta a munkaanyagaimat, és tanácsival nagyban javította munkám színvonalát. Továbbá Clara Eugenia Garcíának, aki az EDS-ETIC program jóvoltából konzulensem volt, és aki közgazdaságtani és szervezetelméleti szempontból megvilágító erejű tanácsaival, valamint módszertani útmutatásaival is sokat segített.

Továbbá, szakértői minőségükben hasznos tanácsokkal láttak el a következő Internetszakértők: Molnár Dániel (Carnation), Varga Zsigmond (Dotkom), Novák Péter (Kirowszki), Holló Gábor (Kapu), Csernák László (Axelero).

Természetesen nem feledkezhetem meg legfontosabb segítőimről, interjúalanyaimról sem, hiszen az ő nyitottságuk és szakmai elkötelezettségük nélkül, el sem indulhatott volna az internetes vállalkozások indításának kutatása. Ők tehát a következő vállalkozók, illetve cégvezetők: Nemes Dániel (Telnet-Stop), Ebinger Norbert és Juhász Balázs (Napfolt), Holló Gábor (Kapu), Braun Róbert (Index), Porkoláb Péter (Fotexnet), Weiler Péter (Habostorta), Vértés János (Prim), Szenes Gábor (Econet-Eco), Kocsó László (Webbusiness-Tenisz), Agárdi Gábor (Swi-True), Nagy István (Chelló), Rónai Balázs (Napi Online), Nagy Bántó Tünde (Vivendi-Univerzum), Tamás Mihály (Startlap), Graur Péter (Elender), Nagy Boldizsár (Magazix), Bazsó Gábor (Totalcar), Nagy Tibor

(Hírek), Nádor Péter (Axelero-Origo), Such György (Infóstart), Daróczy Balázs (Portfólió), Böle György (HWSW), Tóth Zoltán (Globopolisz), Várdy Zoltán (Vianovo), Breitner Miklós (HVG Online), Kelemen Gábor (Korridor), Toldi Lajos (Netfórum), Kocsis Gábor (Házipatika).

Végül, legnagyobb segítőknek, családom tagjainak szeretnék köszönetet mondani, akik mindannyian biztos támaszaim voltak a doktori folyamat éveiben. Külön kiemelném családtagjaim közül, hathatós konkrét munkájukért, Csendes Csillát és Csendes Csabát, akik az interjúk regisztrálásában pótolhatatlan segítséget nyújtottak.

Csendes István

Budapest, 2003. december

BEVEZETÉS

Probléma

Disszertációm témája a magyar internetes portálszolgáltató vállalkozások indításának stratégiai és motivációs vizsgálata.¹ Ez a munka végső soron egy eset-tanulmány, mégis több a puszta esetleírásnál, amennyiben azt a célt tűzi ki maga elé, hogy egy általános kérdés, egy konkrét megnyilvánulását vizsgálja. Ez az általános kérdés, a gazdaság fejlődése, illetve annak egy fontos vetülete, egy teljesen új iparág kialakulása.

A világgazdaságban, az ezredforduló egy hihetetlen sikertörténetről, majd rövidre rá, egy hatalmas kiábrándulástól volt hangos. A gazdasági hangulat rég nem látott magasságokba való emelkedése, nagyban a technológiai iparágak vállalatainak volt köszönhető, ezen belül nagyrészen az internetes vállalkozásoknak. Majd jött a drasztikus visszaesés, megtévezve a jól ismert 2001-es depresszív politikai és gazdasági eseményekkel. Ez utóbbi eseményektől függetlenül, meglátásom szerint, a kialakult Internet gazdaság továbbra is az üzleti világ egyik legizgalmasabb szegmense. Másrészt ennek az új szolgáltatási ágának a kialakulása, számos izgalmas elméleti és gyakorlati kérdést is felvetett. Ebben a doktori értekezésben az egyik ilyen kérdést szeretném körüljárni. Azaz, azt vizsgálom, hogy *miért és hogyan indultak el az Internet üzletben résztvevő vállalkozások*. Időben a *pályafutásuk kezdetét veszem górcső alá*, illetve némi időbeli kitekintéssel azt vizsgálom, hogy *valójában hogyan is működnek ezek a cégek a kezdeti növekedés és az üzemi konszolidáció időszakában*.

Természetesen ennek a nem szűk témának néhány lényegi elemére figyelek. A vállalatindítással kapcsolatban az *indítékokra* helyezem a hangsúlyt, a működéssel kapcsolatban, pedig a *szervezeti képességekre*. Mindezeket a témákat alapvetően a stratégia kutatás kérdésfelvetései köré szervezem, de

¹ Az értekezésben a tartalomszolgáltatás és a portálszolgáltatás kifejezések egyenértékűek. További definíciós megfontolások a II. fejezetben találhatók.

hangsúlyosan megjelenik a dolgozatban közgazdaságtan, a vállalkozáskutatás, és természetesen az Internet gazdaságtudományok szempontrendszer is.

Kiindulópontom a következő: Számos hátráltató tényező akadályozza a magyar internetes vállalkozásokat. Ha egy csokorra valót meg akarnék említeni az iparágat érintő gondok közül, akkor elég lenne csak azt kiemelni, hogy:

- az on-line reklámköltés igen alacsony szintű (kb. 1 % 2000-ben)²
- az elektronikus szolgáltatások fizetéséhez szükséges hitelkártyák hiányáról illetve az átutalási rendszerek fejletlenségéről lehet beszélni
- Magyarországon igen kevés háztartás rendelkezik internetes csatlakozással (2001-ben 5 %)³ - az átlag magyar számára még mindig drága a hardver, a szoftver, a hozzáférés és a távközlés díja (pl. helyi hívás)
- lakossági készségek hiánya (IT-, szoftver-kezelés és nyelvtudás hiánya)
- társadalmi akadályok (bizalmatlanság, magyar pesszimizmus)
- e-kormányzat hiánya
- biztonsági kérdések (feltörik még a szolgáltatókat is (Elender), internetes csalás kérdése).

Ebben a helyzetben azzal a további alapproblémával számolok, hogy az internetes piacra belépő *vállalkozások nyereségességével kapcsolatban komoly kételyek merültek(nek) fel*. Különösen a portálszolgáltatók esetében fontos ez a bizonytalansági tényező, mivel gazdasági tevékenységük bevételi oldala tisztázatlan. (Az ilyen vállalkozások 80 %-a nem termelt profitot 2000-ben.⁴) Konkrétan: bevételeik, elsősorban a szűkös reklámbevételektől függenek - és ez különösen igaz az iparág „felállásának” időszakára. A bevétel szűkösség-

² MRSZ IT 2001. jelentés és Kreatív Net 2. évf. 2. szám.

³ WIP ITTK-Tárki, 2001. december.

⁴ Dotkom Internet Consulting (www.dotkom.hu): Tartalomszolgáltatási bevételek 2001. 01. 22.

vel kapcsolatos problémával összefügg, a minden piaci szereplő által, általánosan használható és jól működő bevételi és üzleti modell hiánya is. Ilyen további tényezőként említhetem a piaci környezet kiszámíthatatlanságát, ami - már csak a technológiai fejlődés, az innováció állandó jelenléte miatt is, turbulensnek, de egyben bizonytalanoknak is nevezhető. A kiszámíthatatlan környezet -az imént felsorolt- az üzletre ható hátráltató tényezők és a bevételtermeléssel kapcsolatos konkrét problémák ismeretében, nyugodtan megfogalmazható a kérdés, hogy *„miért indítottak internetes üzleteket a vállalkozók illetve a vállalati háttérű vállalkozások”*. Ezzel összefüggésben, pedig az a másik kérdés is adódik, hogy, ha már egyszer elindultak ebben a nehéz üzletben, akkor - ráadásul az iparágat jellemző éles versenyben- *hogyan működnek ezek a cégek, és mik a gazdálkodásuk kulcselemei*.

Cél

A konkrét probléma megfejtése mellett általánosabb jelentőségű, hogy *ismerteket szerezhünk az iparág születési dinamikájának stratégiai és motivációs hátteréről*. Kiemelt jelentősége van annak a döntésnek, ami az új üzlet létrehozásáról szól (azaz itt a cégalapításról és a piacra lépésről). Reményeim szerint ugyanis egy ilyen stratégiai szempontú indulóvállalat-elemzéssel valóban meg lehet ragadni egy újonnan kialakuló iparág vállalat-születési dinamikájának mögöttes okait. Egy hagyományok nélküli piacra történő belépés okainak mélyebb megértésére, egyféle triviális magyarázatára teszek tehát kísérletet.

Összefoglalva tehát, a dolgozat célja a következő:

- Feltérképezze a magyar portálszolgáltató vállalkozások konkrét motivációit az internetes tevékenység elkezdésére.
- Megvizsgálja magyar portálszolgáltató vállalkozások kezdeti stratégiai gondolkodásának jellemzőit és működésének sajátosságait, különös tekintettel a vállalati képességek szerepére.

- Mindezek által, a magyar elektronikus tartalom ipar elmúlt öt-hét évét, azaz hőskorát sajátos módon dokumentálja.
- Végül a kutatás eredményei alapján röviden megtárgyalja az elméleti és empirikus tanulságokat, valamint a további kutatási lehetőségeket.

A kutatás alapvetően nem iparágelemzés, bár sok adat keletkezik az iparági versenyről is. Fő kutatási attitűdöm az, hogy a *vállalkozói mozzanatot* vizsgáljam egy speciális iparág, egy kiemelt időpontjában. Ebből a szempontból az *Internet- illetve portál-piaci sajátosságok csak másodlagosak*.

Elméleti szempontból további célokat is kitűztem:

- Egyrészt, megpróbálom bevezetni azokat a fogalmakat, amelyek segítségével tágabb összefüggésben értelmezem a problémát, vagyis, hogy elméleti szempontból történetileg hûen elemezzem egy új technológiára épülő szolgáltatás, és a szolgáltatást kínáló vállalkozások megjelenését.
- Másrészt, hogy a közgazdaságtudomány segítségével hozzájáruljak azoknak a gazdálkodási tudományokban ill. szakmai berkekben észlelhető fogalmi zavaroknak a tisztázásához, amelyek az internetes ipar ill. az info-kommunikációs paradigma jelenségeinek magyarázatában megjelennek.
- Harmadrészt, fel szeretném hívni a szélesebb szakmai közvélemény és ezen belül a vállalattal és stratégiával foglalkozó szakemberek figyelmét arra a közgazdaságtani áramlatra, amely a technológiai és intézményi változás problémájával foglalkozik. Ugyanis, eredeti gondolatai, a valós világhoz hû elméleteinek erős magyarázóereje ellenére, méltánytalanul elhanyagolt területe ez a közgazdasági gondolkodásnak (és ez Magyarországra különösen igaz).

- Negyedrészt, a közgazdaság és az üzleti tudományok képesség-felfogásának a szintetizálási lehetőségével kapcsolatban érvelek.

Módszer, elmélet, empíria

A disszertáció felfogható egy *elő kutatásnak* is. Alapvetően az ismeretszerzés fő célja, ezért az induktív szemlélet éppen úgy megtalálható benne - mennyiségében még nagyobb súlyban is- mint a *deduktív elméletalkotás*. Ennek alapvetően az a magyarázata, hogy speciális iparági esettanulmány lévén a más iparági tapasztalatok átvételének vannak korlátai. Kutatómunkám során szembesültem ugyanis azzal a ténnyel, hogy a szakirodalom bizonyos kutatási kérdéskörökben mennyire híján van speciális Internet iparági tanulmányoknak. Ez egyben azt is jelenti, hogy minden tekintetben hasonló esettanulmányok ismerete nélkül, korlátokba ütközik, az előzményekre támaszkodó, Internet iparági vállalatindításokra vonatkozó, általános érvényű, megfelelő mélységű és megalapozottságú előzetes hipotézisállítás.

A két legfontosabb kérdésben mindezek tudatában is kísérletet tettem az előzetes hipotézisállításnak, amihez az általánosabb elméleteket és a már - néhány- meglévő kutatási eredményt használom fel. Így ezeknek a témáknak a tekintetében egy-egy hipotézist tesztelek. Ezen felül, mindkét kérdéscsoportban további következtetésekhez is eljutok.⁵ A hipotézistesztelés és a következtetések is az empirikus kutatás alapján kerültek kidolgozásra.

A kezdetben bemutatott innovációelméleti fogalomkészlet egyes elemeinek alkalmazása, a téma tágabb közgazdaságtani illetve gazdaságtudományi értelmezését teszi lehetővé, valamint a főbb vizsgálandó témakörök jelentőségét emeli ki. Rávilágít az új technológia megjelenésével együttjáró jelenségeknek a magyar Internet-vállalkozások indulásában betöltött szerepére. A további elméleti vizsgálatok, amelyek főként a vállalatalapítás és a stratégia

⁵ A következtetéseimet az egyes szűkebb témakörökre fókuszáló egyedi interjúkérdésekre adott válaszok alapján vonom le. Az érintett témakörökről és a konkrét kérdésekről részletesebben a II. fejezetben írok.

irodalmából kerültek ki a konkrét probléma értelmezésére és kezelésére szolgálnak, ezzel egyben lehetővé teszik a hipotézisállítást is.

Elméleti háttér

A dolgozat problémafelvetése több tudományterület témakörébe is tartozhat; a kérdések a klasszikus közgazdaságtan, a stratégiai menedzsment vagy a vállalatelmélet szemszögéből is értelmezhetők, nem beszélve a szervezeti viselkedésről vagy a gazdaságpszichológia érintettségéről. Ettől függetlenül ez a dolgozat, abból az alapértelmezésből indul ki, hogy a jövőreorientált stratégiai döntésre van szükség ahhoz, hogy egy rendkívül bizonytalan piacon gazdasági tevékenységet kezdjen el egy vállalkozás. Ebből adódóan az irodalom feldolgozása a közgazdaságtanban és gazdaságtudományban megjelenő elméletek közül azokra épít, ahol a stratégia kérdése szerves része a vállalatfelfogásnak. Nevezetesen azokról az elméletekről van szó, ahol a vállalat és egyben a stratégia magját a vállalat határain belül fellelhető képességek adják.

Tágabb összefüggésben, a vizsgálandó iparág az info-kommunikációs technológiára épülő új társadalmi gazdasági paradigma egyik lényeges eleme. Ezért, kapcsolódva a vállaltfelfogáshoz, olyan koncepcióval élek, amely a közgazdaságtanban eredetileg Schumpeter nevéhez fűződik (ezt a stratégiai gondolkodás is magáévá tette) és a vállalat szerepét elsődlegesen az újításban látja. Ezt az innovációs irodalmat használom fel ahhoz, hogy az internetes vállalkozások kialakulását bemutassam, illetve önálló értelmezéssel gazdagítsam. Másrészt a változás alapjelenségét tartom a legfontosabb tényezőnek, és már csak ezért is, a változást kulcsfontosságúnak tartó innovációs szemléletet választottam az internetes ipar kialakulásának értelmezéséhez. Ezt két szinten próbálom bemutatni a tanulmányban.

Abból indulok ki, hogy a gazdaság állandó változásban lévő rendszer. Többek között ezért használom a schumpeteri elméletet, és központi fogalomként az innovációt. A teljesség igénye nélkül bemutatom az innováció gondolkörének néhány fontosabb elemét, majd ezeket alkalmazom az

Internet kifejlődésére. Bemutatom, hogy az Internet kifejlődésének milyen lépései voltak illetve, hogy elméleti szempontból, hogyan értelmezhetjük az Internet kialakulását. Ezen a „szinten” az innováció fogalmának elsősorban a műszaki fejlesztési dimenzióját hangsúlyozom.

Nagyon fontos, az innovációval kapcsolatban kiemelni, hogy az nem egyenlő a műszaki fejlesztéssel. Olvasatomban az innováció ugyanis egy „piaci” fogalom. Tehát csak a gazdasági hasznosítással válik valós, a gazdasági fejlődést befolyásoló tényezővé. Az innováció ezen elemének a legfőbb letéményese, pedig a vállalkozás. Ez a gondolat a következő „szinten”, azaz a vállalatok szintjén, jelenik meg. Itt a vállalkozás, dolgozatomban szempontjából, legfontosabb elméleti alapjait próbálom bemutatni. Egyrészt a vállalkozó személyét villantom fel a közgazdaságtan szempontjából (kiindulópontként itt is Schumpeterhez ragaszodva), majd a vállalkozással kapcsolatos szervezeti megközelítéseket mutatom be. Ebben legfontosabb vezérlő fonalam az, hogy azokat a vállalatelméleteket használjam fel, amelyek új módon közelítik meg a vállalatot. Ez az újfajta megközelítés azt jelenti, hogy normatív értelemben a gyorsan változó környezethez alkalmazkodni képes vállalatok képét fesse elénk az adott elmélet.

Ez utóbbit megtalálom azokban a vállalatelméletekben, amelyek az 1990-es évek legismertebb stratégiai kutatóitól származnak, és a képességekre, és a kompetenciákra összpontosítanak. Másrészt viszont az innovációs iskola, más néven az evolúciós közgazdaságtan adekvát vállalatelméletét is bemutatom, amivel az eredeti, változással, innovációval kapcsolatos gondolati vonalat is bekapcsolom a vállalat értelmezésébe. Továbbá megjelenik itt az a törekvés is, amely az elméletek multidiszciplináris szintézisének irányába hajtja a vállalattal foglalkozó koncepciókat. Ez a már meglévő, széles de közös platform a tudással, a rutinnal, a képességekkel, a stratégiával (a vízióval), az innovációval jellemezhető vállalat elméletek csoportja, amelyek már képesek

mind pozitív, mind normatív értelemben jól jellemezni a valós világban működő, valós gazdaság, valós vállalkozásait.⁶

Végül, de egyáltalán nem utolsósorban, ezen a szinten foglalkozom az empirikus kutatás elméleti alapozásával, és két hipotézisem felállításával is. Azaz, a képesség irodalma mellé bekapcsolom a vállalkozások születésének témakörét, a vállalkozásalapítás motivációs elméleteit, illetve az Internetkutatás tapasztalatait is. Így alakítom ki az eredeti kutatási problémával kapcsolatos két előzetes feltételezésemet: egyrészt *a vállalat alapítás motivációi között az Internetre jellemző sajátos (szélsőséges) motivációk jelenlétét hangsúlyozom (H1)*, másrészt *ugyanígy teszek a szervezeti képességek között az emberi erőforrás szerepével is (H2)*.

Empirikus kutatás

Az empirikus vizsgálattal két célt kívánok elérni: egyrészt igazolni próbálom az előzetesen felállított hipotéziseket, másrészt új ismereteket szeretnék szerezni. A vállalatindításokkal és a működés időszakával kapcsolatban kialakított interjúkérdések elemzésével teszem mindezt. Az első témával kapcsolatban huszonöt kérdést vizsgállok, amelyből tizenhárom deskriptív sokváltozós statisztikai módszerekkel is elemzek. Ebben a kérdéscsoportban a sokváltozós módszerek mellett, az adatokat egyszerű statisztikai eszközökkel is összegezem és elemzem. A második témával kapcsolatban nyolc kérdést vizsgállok kizárólag egyszerű statisztikai módszerek segítségével.

Az empiria kvalitatív jellegű. Az alapsokaság az olyan Magyarországon működő portálszolgáltatással rendelkező Internet vagy Internet-orientált vállalkozások csoportja, amelyek bizonyos szűrőkritériumoknak megfelelnek. Az alapsokaság vállalkozásainak jelentős részét, 28 vállalkozást, személyesen fel-

⁶ Egyrészt az innováció gondolati vonalvezetéséhez való hűségük miatt kerültek az egyes konkrét elméletek bemutatásra. Másrészt az egyes területek legjelentősebb, mintaadó elméleteit (ill. legismertebb szerzőit) szerepeltettem. Az értekezésnek ez a része, egyféle tábló-

kerestem. A mintát a hozzáférhető honlapregiszterek, és a piaci szereplőktől kapott információk segítségével határoztam meg (de pl. a szaksajtó áttekintésével és on-line adatgyűjtéssel is). Az adatokat *mélyinterjús technikával* szereztem be, ahol a vállalkozások vezetőit hallgattam meg, stratégiai kérdésekről, illetve a cégalapítás, a piacralépés körülményeit és motivációit, valamint a cég működését illetően. Mivel az adatok alapvetően kvalitatív jellegűek, valamint a mélyebb esetfeldolgozás kedvéért, ragaszkodtam a mélyinterjús technikához. De nem csak a kutatási kérdés egyértelműen minőségi-, de bizonyos szempontból bizalmi-jellege miatt is ez volt a célszerű.

A minta elemszámát, az egy kutató által korlátozott időintervallumban elvégezhető kutatómunka (az interjúalanyok felkutatása, meggyőzése, és az interjúk elkészítése valamint feldolgozása) mennyisége határozta meg. Előzetes szakértői vélemények szerint a kutatásban potenciálisan érintett vállalatok száma 50-100 közötti tartományban mozogott. Mivel sem megalapozott mérések, sem becslések erre a sajátosan szűrt alapsokaságra nem léteztek, ezért pesszimista elgondolás szerint sincs több százötven érintett vállalatnál a magyar piacon. Ennek tudatában *a közel harmincas elemszám megfelelő a reprezentativitás szempontjából.*

A felmérésben begyűjtött nagyszámú adat közül tehát 33 kérdést (változót) elemzek. Először a számszerűsített adatokat sokváltozós statisztikai módszerekkel elemzem, a *gazdasági struktúra elsődleges megismerése*, és az esetleges *jellegzetes vállalkozási csoportok felismerése* érdekében. Majd az adatgyűjtés során szerzett további adatokat egyszerű statisztikai vizsgálattal állítom a sokváltozós vizsgálatok mellé. (A szöveges adatokat egyébként *az interjúk tartalomelemzésével* nyertem ki.) A számszerűsített adatok elemzését végig kíséri a mélyinterjúk alatt szerzett lényegi információk közlése is, ami a pusztán statisztikai eredmények értelmezését nagyban segíti. Gyakorlatilag az

képet tud mutatni az elméletek világából. A megfogalmazott célok teljesítése mellett, ennek a dolgozatnak a keretei között, többre nem is vállalkozhatok.

így kapott eredmények képezik a hipotézistesztesztelés és a további következtetések alapját.

A módszertan tekintetében ki kell emelni, hogy a projekt előkutatás jellegéből adódóan *speciális problémákat* kellett megoldanom. Egyrészt a különböző szolgáltatások kellő mélységben nem szerepelnek a hivatalos nomenklatúrákban, illetve csak a legújabb időkben és igen kezdetleges formában. Azaz, a statisztikákra nem támaszkodhattam. Másrészt a szolgáltatással kapcsolatos fogalmak meghatározásánál illetve az üzletszerűség fokának mérésénél, nehezen volt kezelhető, az újabbnál újabb szolgáltatások megjelenése, valamint a minden szinten érzékelhető konvergencia, illetve az off-line cégek Internetre való áttelepüléséből adódó helyzet. Ezért sajátos mintát kellett kialakítanom és bizonyos tekintetben, saját értelmezés alapján kellett néhány szolgáltatást meghatároznom. (Ez az új kritériumrendszer nézetem szerint, egyfajta terminológiai/módszertani újításnak is felfogható.) Ezek, egyébként annak a legfontosabb módszertani kérdésnek a részei, amely *az alapsokasággal kapcsolatos*. Azaz, hogy nem volt jól körülhatárolható alapsokaság, amelyből mintát lehetett volna venni. Ezért volt szükséges a szóba jöhető vállalkozások speciális minősítésére és bizonyos értelmező kritériumok kidolgozására.

Az értekezés szerkezete

Az értekezés logikailag négy részből áll, amelyeket két fejezetben és az összegzésben fejtek ki:

Az első részben egy teljesen önálló munkának is tekinthető elméleti dolgozatot közlök. Az ebben a részben leírtakkal olyan elméleti alapot nyújtok, amely jó keretet ad a konkrét iparági szintű felméréshez. Tehát, építve az iskolaalkotó schumpeteri elméletre, a gazdasági fejlődés kulcselemét vizsgálom - természetesen a témám szempontjából. Itt konkrétan az innováció kérdésével foglalkozom, és bemutatom az innováció alap gondolatát ill. az újítás, a változás XX

sz. végének info-kommunikációs és internetes iparában megjelenő legfontosabb kérdéseit analizálom. Túl ezen, az említett iparágak megtermékenyítő hatású fejlődéséből kialakuló, új társadalmi-gazdasági paradigma létrejöttéről is írok.

A második részben - továbbra is követve a schumpeteri gondolatot - az innovációt létrehozó vállalkozás kérdésköre a témám. Bemutatom a vállalkozás elméleteit mind a közgazdaságtanban, mind a gazdaságtudományokban. Rámutatok a legfontosabb elméletekre, amelyek - a teóriák szintjén - kezelni tudják a változó világ kihívásait. Másrészt azt a vállalati világgépet is be tudják fogadni, ahol mind a stratégia, mind a jövőorientáltság meghatározó jelentőségű. De még előtte, kapcsolódva az általános elméletekhez, bemutatom a vállalkozáskutatás, a stratégiai menedzsment és az Internetkutatás vállaltindítással foglalkozó munkáit; mindegyben az empirikus kutatás elméleti megfontolásait. Ezek alapján felállítok két előzetes hipotézist, egyet a vállalat indítások okát vizsgálva, egyet pedig a működés kulcselemét keresve.

A harmadik részben a második rész fogalmait is bekapcsolva egy elemzést mutatok be (ez tulajdonképpen a II. fejezet), ami alapvetően az empirikus kutatás adataira épül. Tesztelek a hipotéziseket és az elemzés révén új következtetéseket is levonok.

Végül a negyedik részben a kutatást összegzem, valamint kitérek a tanulságokra és a további kutatási lehetőségekre is.

I. FEJEZET

AZ INNOVÁCIÓ ÉS A VÁLLALKOZÁS NÉHÁNY ALAPKÉRDÉSE ÉS AZ INTERNET MEGJELENÉSE

Schumpeter 1934-ben írta „A gazdasági fejlődés elmélete” című korszakos jelentőségű művét. Ebben Schumpeter teljes körűen elemzi a gazdasági folyamatokat. Bemutatja a gazdaság fejlődésmentes állapotát, amit a gazdasági élet körfolyamatának nevez, majd a gazdasági fejlődés alapjelenségét vizsgálja. Ezen felül elméleti konstrukciójában választ ad többek között a hitel, a profit és a kamat jelenségére is. (Schumpeter [1934]) Ami viszont kiemelkedő jelentőségűvé emeli munkáját, az művének két kulcseleme. Az egyik a *vállalkozó* személynek középpontba emelése, a másik az *innováció* fogalmának bevezetése. Munkájában ez a két tényező, gazdasági fejlődést meghatározó, magyarázó elemmé lép elő. Schumpeter vállalkozója és az általa végrehajtott újítás (innováció) ugyanis ellentétben a korábbi elméletekkel, endogén módon befolyásolja a gazdasági adottságokat. (Mátyás [1993] 95. old.)

1. Innováció

Az innováció közgazdaságtana Schumpeter óta egyre markánsabb vonulatot jelent a közgazdasági gondolkodásban. A századvégi technológiai fejlődés valamint a piaci környezet változása ismét különösen aktuálissá tette az innováció kérdéskörét. Ezt bizonyítja, hogy az EU is hivatalos politikává tette a technológiafejlesztést és az innovációt, ez megjelenik az un. Maastricht Memorandumban is. (Soete és Arunde [1993])

Hasonló törekvés jellemzi az OECD-t is, amely módszertani ajánlásaival, elsősorban az innováció és a K+F mérésére teszi a hangsúlyt. (Frascati kézikönyv [1993], Oslo kézikönyv [1994])

Schumpeter tehát a gazdasági fejlődés motorjának az innovációt tartja. Alapgondolata az, hogy a fejlődés nélküli gazdasággal ellentétben, a gazdaságra a

változások, az újítás, a fejlődés a jellemző. Mindezen jelenségek létrehozója pedig a vállalkozó, aki a meglévő termelési eszközök, újrakombinálásával ki-mozdítja a gazdaságot a stabil körfolyamatból. Ez, az újítás valójában az inno-váció. Az új kombinációk Schumpeter szerint a következők lehetnek (Schumpeter [1934], Mátyás [1993] 95. old.):

1. új termékek vagy egyes termékek új minőségének az előállítása
2. új termelési eljárás bevezetése
3. új szervezési eljárás
4. új beszerzési források
5. új eladási piacok feltárása.

Az innovációnak ez, az eredeti értelmezése lehetővé teszi azt, hogy az innová-cióról nem csupán, mint egy műszaki újdonság által lehetővé váló új megol-dásról beszéljünk, hanem mint egy olyan tényezőről, amelyik általános érte-lemben használható a gazdasági jelenségek vizsgálatánál.⁷ Erről a Frascati ké-zikönyv a következőt mondja: “Az ‘innováció’ kifejezésnek különböző össze-függésekben más és más a jelentése, és az, hogy melyik a pontos, az a nézés vagy az elemzés konkrét céljától függ.” (i.m. 19. old.)

Fontos az, hogy az utóbbi időkben már nem csak a termék, hanem a szolgáltatási innovációk mérése is elkezdődött, így, az eredeti vállalkozó cent-rikus innováció felfogás, kiegészítve a szolgáltatásokra kiterjesztett innováció fogalommal, mindenképpen alkalmas az internetes szolgáltatások értelmezésé-re is.

Az innováció problémaköre tehát már a háború előtt megjelent a közgazdasági irodalomban. Schumpeter mellett a korai szerzők között megemlíthető

⁷ Dolgozatomban az innovációnak ezt az eredeti értelmezését használom, mégis ennek a fo-galomnak része az invenció, a műszaki fejlesztés is. A műszaki fejlesztés, a gyártásban, a piacon való megjelenés után válik innovációvá. Egyébként pontos meghatározást, illetve adatgyűjtésre szolgáló normákat ez idáig csak a műszaki innovációra dolgoztak ki. (Frascati kézikönyv [1993] 19. oldal)

Kuznets is, aki már a század közepén felhívta a figyelmet az új termékek megjelenése és a gazdasági fejlődés közötti összefüggésre. (Kuznets [1981]) A Schumpeter által az 1930-as években papírra vetett gondolatok jóval megelőzték korukat, mivel a technológiai haladás és a gazdasági fejlődés közötti összefüggés az 1950-es 1960-as években vált nyilvánvalóvá, a gazdasági tudományok és a gazdaságpolitika számára is. (Gál és Simai [1994] 27. oldal) Az innováció közgazdaságtana ismét fénykorát éli, ezt jól mutatja - nem csak a gazdaságpolitikában megjelenő törekvések (EU, OECD) hanem - a gazdaságtudományokban megjelenő egyre több publikáció. Ez igaz, akár az elméleti művekre, akár az empirikus felmérésekre gondolunk.⁸

1.1. Innovációelméletek

Az innováció elméletre jellemző, hogy a gazdaságban megfigyelhető változást tekinti alapjelenségnek.⁹ Ezért már a problémafelvetésében is ellentétes a neoklasszikus paradigmával.¹⁰ Ebből kifolyólag az innováció közgazdaságtana kritikával illeti a neoklasszikus egyensúlyi elméleteket. Lényeges kérdésnek tekinti az innováció elterjedését (diffúziót) és ezt, mint disequilibrium-ot tárgyalják. (Metcalf [1999]) Az innováció terjedésére a neoklasszikus (egyensúlyi) közgazdászok és az innováció közgazdaságtanát kidolgozó evolúciós (egyensúlytalansági, disequilibrium) közgazdászok is különböző ökonometriai modelleket dolgoztak ki.

Az evolúciós modellekben, legújabbban már olyan új gondolatok is megjelennek, mint a történeti hűséghez való ragaszkodás (Malerba et al. [1999]), ami

⁸ Az empirikus felmérések közül megemlíthető Patel és Pavitt munkája, akik az innováció terjedését mérik a vállalatok szabadalom hivatkozási gyakorlatát vizsgálva, és mérési eredményeik alapján olyan nézetet fejtenek ki, hogy a vállalatokat szabadalmakban megtestesülő tudása – kompetenciája - sokkal inkább tekinthető egyféle megosztott tudásnak, mint exkluzív tudásnak. (Patel-Pavitt [1997])

⁹ Erről részletesen lásd Nelson [1995].

¹⁰ Az evolúciós közgazdaságtan néhány fontosabb feltevése: Szükségszerűen korlátozott információ áll rendelkezésre, döntéshozó korlátozottan racionális, disequilibrium mechanizmusok, szükségszerű endogenitás.

az előrejelzolhatatlanság mellett az evolúciós közgazdaságtan egyik fontos fel-tételezése.

Természetesen fontos az innováció definiálá sán és terjedésén túl az innováci-ók csoportosítása is. A schumpeteri innováció fajtákból kiindulva számos cso-portosítás ismert. A csoportosítási szempontok alapján, én kétféle szempont-rendszert emelek ki, az innováció forrását illetve az innováció gazdasági tár-sadalmi hatásmechanizmusának erősségét alapul vevő szempontrendszert.

1. ábra: Az innováció lineáris modelljei

A tudományos műszaki eredmények „nyomása”				
Alapkutatás	Kísérleti kutatás	Gyártás	Marketing	Értékesítés
Az új termékek és eljárások iránt megnyilvánuló kereslet „szívó hatása”				
Piaci igény	Kísérleti kutatás	Gyártás	Marketing	Értékesítés

Forrás: Havas [1999]

1. Az egyik legfontosabb kérdés az innováció forrásának megtalálása. Így é-tezik technikai nyomásos innováció és piaci szívásos innováció. Ez a kétféle megközelítés valójában két különböző választ ad az innováció léte-re. A tech-nikai nyomásos innováció modell esetében az innovációk a tudományos mû-szaki eredmények „nyomásának” hatására jelennek meg, míg a piaci szívásos innovációs modell esetében az innovációk legfontosabb ösztönzője az új ter-mékek és eljárások iránt megnyilvánuló kereslet „szívó hatása” (1. ábra).

A technológiai nyomásos és a piaci szívásos modelleken felül, újabb model-lek is léteznek, ezek az un. nem lineáris innovációs modellek, ilyen pl. az in-tegrált modell vagy sin modell.¹¹ Mégis a kezdeti lineáris modellek jól rávilá-

¹¹ Erről lásd Havas [1999] 46. oldal.

gítanak arra a kérdésre, és egyben vita alapot is teremtenek annak a problémának az eldöntésére, hogy mi váltja ki az újításokat.

2. *A csoportosítás másik lehetősége, az innováció gazdasági társadalmi hatásmechanizmusának erőssége alapján történő csoportosítás.* Freeman [1984] kezdetben három, majd Perez [1985], a műszaki-gazdasági paradigmaváltás fogalmának bevezetésével az innovációk négy csoportját különbözteti meg.¹² Ezek a következők:

1. Fokozatos innovációk
2. Radikális innovációk
3. Új Technológiai rendszerek
4. Műszaki gazdasági paradigmaváltás

Freeman, tehát az első három, majd Perez az utolsó csoportot, a következőképpen jellemzi (Freeman [1984] 497-498. old., Perez [1985] 443-445. old.):

1. *A fokozatos innovációkra* jellemző, hogy folyamatosan jelen vannak a gazdaságban. Megjelenésük az egyes iparágakban elérhető új műszaki lehetőségektől illetve a kereslet intenzitásától valamint különböző társadalmi, kulturális tényezőktől függ. Általában nem előzi meg tudatos kutatómunka ezeket az innovációkat, hanem a fogyasztók vagy a termelés és az értékesítés különböző fázisaiban dolgozók javaslatai alapján valósulnak meg.
2. *A radikális innovációkat* általában tudatos K+F tevékenység előzi meg. Megjelenésüket gyakran követik jelentős beruházási hullámok, illetve új piacok alakulnak ki ezen innovációk talaján.

¹² Később közösen is publikálták elméletüket Freeman C. és Perez C. [1988].

3. *Az új technológiai rendszerek* létrejötte olyan mélyreható változásokat indítanak, amelyek, több gazdasági ágazatot érinthetnek, és teljesen újakat hívhatnak életre. Fokozatos és radikális innovációk párosulnak szervezeti és vállalatvezetési újításokkal.
4. *A műszaki-gazdasági paradigmaváltás* a gazdaság valamennyi szereplőjére hatással van. Radikális és fokozatos innovációk sokaságát hozza magával, esetleg több új technológiai rendszer, iparág kialakulásával jár együtt. Egyrészt lehetőség, másrészt kényszer az, ami nem csupán az innováció által közvetlenül érintett szektort, de az egész gazdaságot és a társadalmat is arra készíti, hogy az innováció termékeit átvegye és alkalmazza.

A gazdaság mai globális folyamatainak és állapotának jellemzése szempontjából a műszaki-gazdasági paradigmaváltás kérdését tekintem az egyik legmeghatározóbbnak. Ezért, az innováció e fajtájával foglalkozok a következőkben.

A műszaki-gazdasági paradigmaváltás esetén a gazdaság teljesen átalakul az egymással kölcsönhatásban lévő termék- eljárás- szervezeti-vezetési innovációk hatására. „A termelékenység ugrásszerűen növekszik a legtöbb ágazatban, alapvetően új üzleti, befektetési lehetőségek széles köre nyílik meg egyszerre”, ahogy ezt Havas megállapítja. (Havas [1999] 41. oldal) További jellegzetesség, hogy a költségek szerkezete átalakul csakúgy, mint a termelési feltételek zöme, a vállalatok szervezeti felépítése, vezetése, a tudás szerkezete, az alapvető termelőképességek halmaza, az elosztás rendszere. Az egymásra épülő termék, termelési eljárás és vezetés-szervezési innovációk bevezetése következtében, az egyéni vállalati szinten is végbemenő paradigmaváltás eredményeként várható műszaki és gazdasági előnyök egyre nyilvánvalóbbá válnak, így mind több vállalat alkalmazza ezeket az innovációkat, alkalmazkodik az új paradigmához, és ezzel tovább erősíti a terjedését gyorsító tényezőket. (Havas [1999] 41. oldal)

Az új műszaki-gazdasági paradigma egy inputra – inputok egy meghatározott csoportjára – épül. Egy-egy kulcserőforrásnak három jellegzetessége van (Havas [1999] 41. oldal):

- „*Relatív*” ára *alacsony* és széles körben felismerik, hogy ez a „relatív” ár gyorsan csökken.
- *Kínálata gyakorlatilag korlátlan* a belátható jövőben, hiszen egyébként nem erre az inputra alapoznák a nagy beruházásokat.
- A gazdaság legtöbb ágazatában, termékek és eljárások széles körében közvetlenül vagy közvetve felhasználható és alkalmazása jelentősen *csökkenti a költségeket, megváltoztatja a termelőberendezések, az előmunka és a további inputok minőségi jegyeit.*

A műszaki-gazdasági paradigmaváltásnak illetve technológiai váltásnak (diszkontinuitásnak), természetesen bőséges irodalma van. Az átfogó munkákat megjelentető, a műszaki-technológiai paradigmaváltással foglalkozó legismertebb szerzők közül Dosi, a technológiai váltás elméletének alapjait fektette le. Többek között bevezette a *technológiai fejlődéspálya* (paradigmán belüli, vállalatra jellemző K+F tevékenységek sora, ami egyedivé teszi a vállalat technológiáját és tudását) fogalmát. (Dosi [1982]) Az ő elméleti kutatásaira építve, sok empirikus tanulmány is született; ilyen pl. Anderson és Tushman felmérése, amely különböző iparágak fejlődését vizsgálva igazolja az elméleti alapfeltevéseket. (Anderson és Tushman [1990]) A közgazdasági vizsgálódás, és ezen belül az evolúciós közgazdaságtan modellező kedvét mutatja az az irányzat, amely a fejlődést matematikai úton próbálja leírni, erre jó példa Malerba és munkatársai dolgozata, akik a számítástechnikai ipar fejlődését dolgozták fel egy ökonometria modell segítségével. (Malerba et al. [1999]) A szerzők a számítástechnikai ipar helyzetét vizsgálják a kezdeti nagygépes korszaktól napjaink személyi számítógépeinek elterjedéséig. Külön érdekessége munká-

juknak, hogy a történetiséget is szem előtt tartották, és beépítették modelljükbe, így egy *történetileg hű modellt* hozva létre.

Ezek a szerzők bizonyos fokig mindannyian Schumpeter követőinek tartják magukat. Munkáikban megjelenik a Schumpeter által bevezetett *kreatív rombolás* fogalma. Azaz, ahogy ezt Szanyi megfogalmazza: „...a vállalkozó az innováció megvalósításával a "kreatív rombolás" útján magasabb fejlődési pályára juttatja a gazdaságot. A gyökeresen új innovációk teljesen új iparágak kialakulásához vezetnek, és mindig új lendületet adnak a gazdasági növekedésnek” (Szanyi [1990b] 300. old.). Ez a megállapítás jól érzékelteti a kreatív rombolás lényegét - amennyiben az új kombinációk idejétmúlttá teszik a régi megoldásokat - illetve rávilágít az innováció makrogazdasági jelentőségére is.

Természetesen az innováció témaköre olyan komoly elméleti és gyakorlati kutatási területet jelent a társadalomtudományok számára, hogy itt igazán csak arra van módom, hogy a téma legfontosabb közgazdasági alapjaira utaljak. Nem lenne teljesebb a kép, ha nem említenék meg néhány olyan témát, amelyek már az alapgondolat kifejtésére, továbbfejlesztésére irányulnak. Mivel az innováció irodalma olyan kérdésekkel is foglalkozik, mint az innovátorok kiléte, azaz vállalkozó vs. oligopol monopólium (Schumpeter [1943]) vagy az ideális innovátor vállalat mérete és a technostruktúra - a szakértői elit – szervezeti jelentőségének növekedése. (Galbraith [1970])

Az innovációs irodalom egyik további nem kevésbé fontos területe az innovációs politika kérdésköre. (Metcalf [1998]) Az innovációs politika egyik legfőbb kérdése az, hogy milyen szerep jut az államnak az innováció létrejöttének és terjedésének segítésében. A téma elméleti alapjait Lundwall [1988] [1992] rakta le, aki kialakította az innovációs rendszerek fogalmi kereteit, és bevezette a tudományos köztudatba a Nemzeti Innovációs Rendszerek koncepcióját, majd munkatársaival tovább finomította az elméletet. Az elméleti keret kidolgozását követően az innovációs rendszer felfogásnak különböző alkalmazásai jelentek meg. Így a kutatásban kialakultak azok az újabb áramlatok, amelyekben már nem csak nemzetiállami szintű innovációs rendszerek kapnak helyet, hanem helyi, regionális, és szektor szinten is vizsgálhatók az

ilyen rendszerek. Mindezek a kutatások arra a felfogásra épülnek, hogy az innovációs rendszereket tágabban kell értelmezni annál mintsem, hogy egyszerűen a K+F intézményeire gondoljunk. Mindez azt jelenti, hogy az innovációs rendszereket egy tágabb társadalmi-gazdasági rendszerbe beágyazva kell vizsgálni.

Az innováció legfontosabb elméleti-közgazdasági alapvonulata mellett számos egyéb hazai¹³ és külföldi publikáció is megjelent: Drucker, a gazdaságkodástani irodalom egyik neves szerzője, közgazdasági alapokból kiindulva, a vállalkozás és az innováció kapcsolatát elemezve általános társadalomtudományi elméletet próbál kialakítani, és bevezeti a valóság lehetőségközpontú szemléletét és a társadalmi innováció fogalmát. (Drucker [1993]) Az innováció elméletek másik fontos alkalmazása a vállalatelmélet és stratégiai menedzsment területén alakult ki, ahol az innováció menedzselése a fő kérdés. Ennek a tudományterületnek a szerzői közül megemlíthető Teece, aki többek között, az innováció vállalatra gyakorolt hatásait is vizsgálja. (Teece [1992])

Az ebben az alfejezetben bemutatott elméletek az Internet gazdaság megjelenése szempontjából fontos - elsősorban makro-, és iparági-szintű - elméleti alapokat nyújtanak. Ezek az elméletek mégsem tökéletesek. Apró hibájuk az, hogy az innováció kérdéskörét leginkább technológiai szempontból találják. Igaz, ezt a bemutatott elméletek alapértelmezésként kezelik és valójában nem is vállalkoznak többre ennél. Mégis az újítás több a pusztán technológiai innovációnál. Nem alakult még ki a technológiai újítás mellett, egy ezzel egyenértékűen magas színvonalon kidolgozott, közgazdasági elméleti keret, amely a változással, az újítással általános szempontból foglalkozna. Bár az innováció schumpeteri alapértelmezése közel sem a technikai felfedezésekre és a technológia intenzív iparágakra korlátozódik, mégis a technológia, a kutatás (K+F) kérdése nagyon nagy hangsúlyt kap ezekben az elméleti művekben. A bemutatott elméletek közül, ebből a szempontból csak az innováció diffúziójának ke-

resleti szempontú értelmezése (bár a kutatás itt is nagy hangsúlyt kap) és a menedzsment-szerző Drucker általános innováció felfogása a kivétel. Az innováció közgazdaságtani irányzatát mégsem illethetjük e miatt erős kritikával, mivel az ilyen irányú kutatások erősen törekszenek az innováció alapgondolatának minél szélesebb körű kifejtésére.

1.2. Innovációelméletek alkalmazása az Internet kifejlődésére

Az előzőekben vázlatpont szerűen bemutattam a gazdasági fejlődés, és azon belül az innováció irodalmának kutatásom szempontjából legfontosabb alapgondolatait. Úgy vélem, hogy az innováció fogalmának tudománybeli terjedése is jól mutatja a felfogás magyarázóerejét. Éppen ez az oka annak, hogy az *internetes tartalomszolgáltatás* tágabb értelmezését én is az innováció fogalmi keretével kívánom megtenni. Fontos ugyanis a gazdasági fejlődés általános szabályszerűségeinek vizsgálata mellett, a konkrét iparági vizsgálatok elvégzése is. Ebből kiindulva merül fel annak az igénye is, hogy aktuális gazdasági kérdéseket vegyünk górcső alá, a változás, az innováció megnyilvánulásait keresve. Esetemben ilyen konkrét terület - ahol a gazdasági fejlődés könnyen tetten érhető - az informatika és a kommunikációs technológia világa.

1.2.1. Történeti előzmények¹⁴

Az 1970-es években a műszaki tudományok fejlődésében elérkezett az a szakasz, amikor az elektronika, az informatika és az automatika területén forradalmi változások zajlottak. Ezek a változások nagyban kihatottak a műszaki tudományok további fejlődésére, az alapkutatásokra és az alkalmazott kutatásokra is. A későbbi Internet-technológia szempontjából kiemelendő területeken, azaz, a távközlésben és az informatikában is olyan újítások jelentek meg,

¹³ Általános elméletet próbál felállítani a magyar szerzők közül Gáspár [1998] is. A gazdasági-technológiai irányt pedig többek között Iványi-Hoffer [1999] képviseli Magyarországon.

¹⁴ Szemelvény az Internet kialakulásához a Függelékben (1. sz. melléklet).

amelyek alapot jelentettek az egyre fejlettebb technikai megoldások megszületésére. Ilyen kezdeti invenciók voltak pl. a fényvezetőszál illetve a nagy integritású áramkörök kifejlesztése, valamint egyes szoftverfejlesztések.

Természetesen a kezdeti fejlesztéseket - és ezek megjelenését a vállalati vagy a mindennapi életben, gépek, használati eszközök formájában - egyre újabb és újabb fejlesztések követték. Elég, ha csak a számítógépek fejlődésére utalok, a kezdeti nagygépes korszaktól napjaink kézi számítógépéig (palm top), vagy a hagyományos analóg telefonvonalaktól napjaink, ISDN vagy ADSL telefonvonaláig.

Az Internet tehát ezeknek a műszaki invencióknak a talaján jöhetett létre, gyakorlatilag az informatika és a távközlés fejlődésének és összeolvadásának köszönhetően, kiegészülve bizonyos számítógép hálózati fejlesztésekkel, elérve mai formáját. Ez pedig a következőképpen definiálható: „az Internet helyi, regionális és országos számítógépes hálózatok laza „metahálózata”, amely az IP protokollt használja a kommunikációra” (Drótos [1999]), „... hálózatok globális hálózata... Magában foglalja a távközlési vonalakat, a kapcsológépeket, számítógépeket, hálózati protokollokat és az együttműködést és információátvitelt biztosító szolgáltatásokat.” (Gerencsér [1997] 345. old.)¹⁵

Ennek az új technológiai lehetőségnek köszönhetően az 1990-es évek egyik robbanásszerűen fejlődő iparágává vált, az Internet gazdasági hasznosítása mentén kialakult kereskedelmi és szolgáltatási tevékenységek csoportja. Ezeknek a tevékenységeknek a felbukkanása a gazdasági életben, sok szempontból, egy hosszú technológiai fejlődési folyamat végeredményének tekinthető.

1.2.2. Az innováció értelmezése

Az Internet fejlődése talán az egyik legjobb, de mindenképpen az egyik leggyorsabb példája az egymást segítő, egymásra épülő innovációknak. Másrészt a WWW fejlesztés csakúgy, mint az Internet kifejlesztése jó példa a tech-

¹⁵ Federal Networking Council definícióját lásd Gerencsérnél. (Gerencsér [1997] 345. oldal)

nológiai transzferre is, azaz az újítások átvételére a kutatási szférából az oktatási majd üzleti szférába. Most egyelőre azonban meg kell vizsgálnunk az Internet gazdaság kifejlődését, mint a gazdasági fejlődés egyik megnyilvánulását.

1. Az Internet kifejlődése egyértelműen egy nyomásos innovációnak tekinthető: Ugyanis az alapkutatásokból, sőt azon belül is a hadi kutatásokból kiindult láncolat révén jött létre a ma ismert Internet. Sőt az, a már említett érdekes *technológiai transzferfolyamat* is lejátszódott, hogy a hadi fejlesztések először a non-profit, kutatói és egyetemi szférába kerültek át fejlesztésre és hasznosításra, majd a fejlődés végső állomásaként kerültek ki a „civil” életbe, az állampolgárok tömegei és az üzleti élet számára történő használatra illetve hasznosításra.¹⁶ Másrészt meg kell említeni, hogy az Internet kialakulása nem csak az informatikában lejátszódott fantasztikus fejlődés eredménye, hanem a távközlési forradalomé is.

A modern távközlés története már több mint száz évre nyúlik vissza az első telefon bevezetéséig - sőt még korábban a telex bevezetéséig. De a múlt század '70-es éveitől kezdődően az optika, a fotonika és az elektronika szintéziséből született fényátviteli technológia vagy pl. digitalizált telefonközpontok - de megemlíthető az AM-mikro, az űrtávközlési (pl. VSAT) és mobil távközlési (pl. GSM) technológia is - mind-mind olyan fejlesztések, olyan technológiai nyomásos innovációk sorozata, amelyek lehetővé tették a ma ismert internetes és egyéb kommunikációs szolgáltatások létrejöttét.

Természetesen időről időre - a technológiai lehetőségek megteremtette szolgáltatásokat használva - a felhasználók, a fogyasztók megújuló és magasabb szintű fogyasztói igényeinek megfelelni szándékozó újabb fejlesztések és abból eredő innovációk jöttek létre. Így érvényesült a kereslet „szívó” hatása ebben a fejlődési folyamatban. Mégis az eddig elmondottak alapján, az egész folyamatot tekintve, elsődleges a technológiai nyomás szerepe.

¹⁶ Technológiai transzferrel, annak gazdag irodalmából lásd pl. Lall [2002].

2. Az Info-kommunikációs technológia (anol rövidítéssel ICT) sikere magával hozta a legújabb műszaki gazdasági paradigmaváltást: A bemutatott fokozatos, radikális és új technológia rendszerek sokasága jelent meg az elmúlt kb. 30 évben. A gazdaság és a társadalom szinte minden területén óriási változások zajlottak. Olyan új iparágak alakultak ki, mint az informatika, a távközlés, az Internet. De a hagyományos iparágakban is mélyreható változások jelentek meg. Nemcsak a gazdaság számítógépesítésére kell gondolni, hanem azokra a vezetési és szervezési változásokra is, amelyek révén a mai vállalatok már kezelni tudják, pl. a földrajzi távolságból, a mobilitásból, a felgyorsult piaci mozgásokból, és a gyors információáramlásból adódó kihívásokat is. Persze ezekhez a változásokhoz a gazdaság szereplőinek új képességekre és új tudásra van szüksége.¹⁷

Tágabb közgazdasági értelemben, az új paradigma megjelenésével a termelékenység radikálisan nő. Mindezek mellett, megjelent az a kényszer, ami a gazdaság szereplőit arra kényszeríti, hogy átvegyék az új paradigma termékeit és szolgáltatásait. Mivel azok nélkül a gazdasági szereplők gazdasági és műszaki lemaradása elkerülhetetlen. Az új paradigmával járó óriási változásokra Szabó Katalin professzor szerint a következők jellemzők: A termelésre jellemzővé válik a személyre szabás, az árazásban a költségalapú árazás helyett, az áralapú költségszámítás lép, az árak egyrésztől diverzifikálódnak, másrésztől egysegesülnek – mindez piac és helyzetfüggő. A termelési szervezeteket a nagyvállalatok hozzászabják az igényekhez. Megváltozik a vevő és a beszállítói közötti viszony is. A vevő kapacitás problémáit a kemény feltételű beszállítói szerződésekkel kerülik meg. A rugalmas vállalatra jellemző, hogy munkavállalói kapcsolatait is gyakran piaci szerződéses alapra helyezi. Ezekből adódóan

¹⁷ E mellett a mindennapi életben is megjelentek azok a termékek és szolgáltatások, amelyek ennek az új paradigmának a szülöttei. Ilyenek például a modern távközlési eszközök (pl. mobil telefon) vagy a szórakoztató elektronika eszközei (CD, DVD) nem is beszélve a személyi számítógépekről.

a szervezet határai is elmosódnak, és ez gyakran karcsúbb szervezethez vezet. A nagyvállalat és a kis vállalat fogalma is relatívvá válik. (Szabó [2001])

3. *Kulcserőforrás - általános célú technológia*: Az új paradigma tehát, ahogy azt az előző fejezetben már láttuk, egy inputra vagy inputok egy meghatározott csoportjára épül. Jelen paradigmának az elsődleges *kulcserőforrása*¹⁸ az *integrált áramkör*. (Freeman [2000]) Hiszen a chippek teszik lehetővé mindazon technológiai eszközök működését, amelyek nélkül a mai élet már elképzelhetetlen. Ezek a központi egységei, az agyai a legkülönbözőbb gépeknek és berendezéseknek. Az integrált áramkörök megfelelnek a kulcserőforrásokra jellemző hármas kritériumnak is: relatív ára alacsony, kínálata gyakorlatilag korlátlan, jelentősen csökkenti a költségeket, megváltoztatja a termelőberendezések, az élömunka és a további inputok minőségi jegyeit. Az integrált áramkörök központi jelentőségét meghagyva, a chippek gazdaság átforgató forradalmi megjelenésén túl, az új paradigma már olyan új fejlesztésekkel is kirukkolt, ami nem pusztán a chippek használatára szorítkozik. Azért kell hangsúlyozni ezt, mert a technológiai és gazdasági változást, az egész ICT-ra épülő új paradigmát, mint egy „szervesen” felépülő folyamatot kell, hogy lássuk. Az eddigi példák talán már érzékeltették a fejlesztések és az innovációk tömkelegének megjelenését. Az, hogy az innovációk ilyen nagy számban fordulhatnak elő nem csupán az integrált áramköröknek köszönhetjük, hanem azoknak a technológiai újításoknak, amelyek a kezdeti fejlesztések (telefon, chip, fényátvitel) mellett ill. ezekkel együtt megjelentek. Pontosabban, ezekből a fejlesztésekből kialakult technológiai platformoknak. Ezeket a technológiákat összefoglaló néven *általános célú technológiaként* definiálhatjuk. (David-Wright [1999] 6. old.) Így tágíthatjuk tovább a mikroelektronikára épülő paradigma fogalmunkat, abból a célból, hogy az új paradigmát egyféle állandóan változó, fejlődő, új innovációkat hozó, dinamikus folyamatként vizsgálhassuk. Jelen esetben a *mikroelektronika* mellett az *Internet* gyakorlatilag felfogható által-

¹⁸ Felmerülhet az információ vagy a tudás kulcserőforrásként történő megjelölése. Felfogásom szerint nem elégíti ki az információ, és főleg nem a tudás a kulcserőforrás kritériumát, hiszen az ár relatív alacsonysága nem jellemző rájuk. Másrészt nehezen illeszthető be ez a felfogás a technológiai paradigmaváltás fogalmi keretei közé.

nos célú technológiaként is, ezekre a technológiákra az jellemző, hogy sokkal inkább új lehetőségeket nyitnak mintsem, hogy komplett, végső technológiai megoldásokat adnak. Az ilyen technológiákra négyes kritériumrendszert dolgozott ki Lipsey, Bekar és Carlaw. (Hivatkozik rá David-Wright [1999] 6. old.) Az ilyen technológiára tehát jellemző, hogy:

- Széles fejlesztési és részlet kidolgozási lehetőségeket nyújt.
- Általános értelemben, sokféle felhasználási lehetősége van.
- Potenciálisan felhasználható sokféle termékben és folyamatban.
- Meglévő vagy kifejleszthető technológiákat erősen javítja.

Az Internetet esetében is könnyen belátható, hogy ez a technológia széles lehetőséget nyújt a továbbfejlesztésre, hiszen mint láthattuk a kezdeti ARPANET-es korszaktól a mai hipermédiás korszakig számos fejlesztés történt az Interneten és az Internettel kapcsolatban. Felhasználási szempontból mind a hadi, mind a civil felhasználás jellemző rá, de akár non-profit és profit orientált tevékenységekre is használható. A gazdasági folyamatokban egyelőre leginkább a kis és nagykereskedelemben illetve a marketing kommunikációban használják az Internetet, de mivel az Internet média is egyben, bármilyen tevékenységgel kapcsolatba kerülhet. Más technológiákra hatását alátámasztja például a más távközlési rendszerekkel való összekapcsolása és az Internet alapú telefonálás lehetőségének megléte. Példák az Internetre, mint általános célú technológiára igen nagy számban vannak, de közülük talán ez a néhány is elegendő az Internet technológia lehetőségeinek felvillantására.

4. Időbeliség-hullámok: Ha innovációs szempontból szeretnénk jellemezni a múlt század utolsó harmadában lejátszódó folyamatot, akkor azt könnyen besorolhatjuk egy új műszaki-gazdasági paradigma kialakulásának megjelenésének kategóriájába. Igaz ez akkor is, ha az aktuális állapotot - tehát napjaink egyes társadalmi jelenségeit - a technológia fejlődésével szeretnénk magyarázni. Ugyanis nemcsak a műszaki vívmányok gazdaságra gyakorolt hatása

kiemelendő, hanem a lezajlott info-kommunikációs műszaki forradalom mentén kialakult társadalmi változások is. Mert ezeket a változásokat egyféle globális szintű társadalmi paradigmaváltásnak is tekinthetjük. Ezt a legtöbb társadalomelmélettel foglalkozó szakember információs társadalomnak, vagy tudás alapú társadalomnak nevezi.

Az ICT jellemezte új gazdasági társadalmi paradigma mindezek mellett nem különleges jelenség a történelemben. Tágabb történeti összefüggésben az info-kommunikációs technológia megjelenése beleillik a schumpeteri egymást követő ipari forradalmak sorába, vagy a Kondratyev ciklusok közé. (1. táblázat) Valójában a mindent átható és a világgazdaságot átformáló új technológiáknak a legújabb *hulláma*. (Freeman [2000] 5-6. old.)

Ennek az új paradigmának az innováció elméleti megközelítés szerint Freeman a „gazdaság számítógépesítése” nevet adta, ami utal a paradigma minőségére és legfontosabb elemére. Húzóágazat a számítógép és szoftver ipar, a távközlés és a biotechnológia. Kulcserőforrása az integrált áramkör. Ebben az elméleti rendszerben az Internetnek, mint legfontosabb közvetítő közeg szerepe van. Ami a szervezeti világot érintő legnagyobb változás, az a hálózatosodás jelensége, ahogy erről, mint gazdasági sajátosságról már esett szó. Mégis az erőforrások olyan szervezeti megoldásokkal történő kezelése, ami a tudásmegosztáshoz, a rugalmassághoz vezet, vagy amivel a tranzakciós költségek optimalizálhatók és ezzel a vállalati határok elmosódnak, talán az egyik legnagyobb horderejű változásnak tekinthető

A változások *időben* mindig úgy zajlanak, hogy a kezdeti találmányok bevezetése után néhány évtizedre szükség van, amíg az új technológia legitimálja önmagát és beágyazódik a gazdaságba, majd egy kezdeti felfokozott várakozásokkal teli időszak következik (Freeman [2000] 6. old.), amit a konszolidálódás követ. Ez az ICT-ra épülő paradigma esetében is így van, hiszen a távközlés több mint száz éves fejlesztései és az informatika több mint ötven éves fejlesztései - az út természetesen a '60-as és '70-es évek üzleti célú szá-

mítástechnikai fejlesztésein át vezet - csak a 1980-as 1990-es évekre „álltak össze” egy egységes technológiai rendszerre, és az új évezred hozza meg az új paradigma uralkodásának kezdeteit is. Így a 2000-ig tartó időszakot talán a bevezető legitimációs időszernek és a felfokozott várakozások időszerának tekinthetjük.¹⁹

5. *A Boom*: Az 1990-es évek második felében, informatikusi körökben erőteljes volt az a vélekedés, hogy az Internet önmagában egy új paradigma, az „Új Gazdaság” alapja. Ez a felfogás szöges ellentétben áll az eddig felvázolt elképzeléssel. Az Internet tehát a legfontosabb infrastruktúrája, közvetítő közege, az új paradigmának. Természetesen sok vállalkozás alapult ennek az infrastruktúrának a hasznosítására, és sok meglévő vállalkozás is megpróbálja az infrastruktúra adta lehetőségeket saját hasznára kihasználni. Ezen lehetőségek megjelenése, természetes módon vonzotta az új vállalkozásokat és a befektetéseket.

Az „Új Gazdaságot” és az új társadalmi gazdasági paradigmát nem szabad összetéveszteni. Az „Új Gazdaság” fogalma összekapcsolódik a XX. századvég irracionális várakozásaival. Hiszen az „Új Éra” felfogás, amelyben megtestesül az embernek a kevésbé bizonytalan és jobb jövőre vágyódása, összefüggésben áll a befektetési hajlandóság és a tőzsdék jelentős erősödésével. (Shiller [2000]) De a túlzott várakozások, és az irreális elképzelések mellett, még a dotcom cégek -nagyonis kézzel fogható- tőzsdei szárnyalása is csak az új paradigmára jellemző kezdeti eufórikus, hisztérikus jelenséghez tartozik. Ebben sem egyedüli a mostani paradigma, hiszen ez az 1990-es évek második felében általunk is megtapasztalt eufória, a korábbi paradigmák megjelenésekor is jellemző volt. (Freeman [2000] 6. old.)

¹⁹ A 2000-2001-es események talán, egyben az előző, elsősorban olajra épülő paradigma legvégét is jelentik. Természetesen a paradigmák hosszabb rövidebb ideig egymás mellett élnek, és az 1990-es évek második felében a technológiai szektorban végbement első Boom csak az új paradigma első színre lépésének tekinthető.

1. táblázat: Kondratyev hullámok

Technológiai és szervezeti innovációk konstel-lációja	Példák híres, tech-nikailag és üzletileg sikeres innovációk-ra	Húzóágaza-tok és, -termékek, és a gazdaság egyéb vezető területei	Fő inputok	Közlekedési és kommuni-kációs inf-rastruktúra	Menedzsment és szervezeti változá-sok	Boom
						Le-csen-gés
Vízierő ipari felhasználása	Arkwright Cromford Malo m (1771)	Textilszövés Vas termékek Vízi kerék Fehérítés	Vas Nyers gyapjú Szén	Csatornák Fizetős utak Vitorlások	Üzemi rendszerek Vállalkozók Társaságok	1780- as évek -1815
	Henry Cort kavaráó eljárása (1781)					1815- 1848
Ipar és közleke-dés gőzgépesítés e	Liverpool-Manchester vasút (1883)	Vasút és vasúti eszkö-zök Gőzgépek Mechanikus szerszámok Alkáli ipar	Vas Szén	Vasút Telex Gőzhajók	Részvénytársaságok Alvállalkozói szerződések a szakmunkásokkal	1848- 1873
	Brunel Great Western Atlantic gőzhajója (1882)					1873- 1895
Ipar, közlekedés és háztartás elekt-ronizálása	Carnegi Bessemer Acél Vasút Üzeme (1875)	Elektronikai eszközök Nehézipari Nehéz vegyé-szet Acéltermékek	Acél Réz Fémötvözetek	Acél vasút Acél hajó Telefon	Specializált szakér-tői menedzsment rendszerek Taylorizmus Óriás vállalatok	1895- 1918
	Edison Pearl St. New York Elekt-romos Erő-műve (1882)					1918- 1940
Közlekedés, polgári és hadi-gazdaság motorizálása	Ford Highland Park futó-szalag (1913)	Autók Teherautók Traktorok, tankok Diesel moto-rok Repülők Finomítók	Olaj Gáz Műanyagok	Rádió Autóutak Repülőterek Repülőjáratok	Tömeg- termelés és -fogyasztás Fordizmus Hierarchia	1941- 1973
	Burton nehéz olaj krakkolása (1913)					1973-
Az egész gazd a-ság számítógépe-sítése	IBM 1401 és 360 soroza-tai (1960as évek) Intel mikro-proceszora (1972)	Számítógépek Szoftverek Távközlési berendezések Bio-technológia	Chip -ek (Integrált áramkörök)	Információs sztrádák (Internet)	Hálózatok: Belső, lokális és globális	??

Forrás: Freeman [2000]

Például az 1900-1901-es évek felfokozott hangulata is sok szempontból hasonlított a 1990-es időszakra. Ezekről és az amerikai tőzsdék szárnyalásának okairól ír Shiller [2000], aki tizenkét olyan tényezőt emel ki, amelyik kiváltó oka volt az 1982. és 2000. közötti, illetve különösen 1997. és 2000. közötti soha nem látott árfolyam növekedésnek. Ezek között néhány az értékpapír piac háttérében hatott, néhány, pedig kimondottan a befektetői viselkedésre. Az elsőhöz tartozik az információ technológia forradalma, a Baby Boom, a gazdaságserkentő politika, és általában a szerencsejáték és kockázat vállalás elterjedése stb., míg a másikké tényezők között megtalálhatjuk az üzleti élet médiában való megjelenését, a részvénytőzsi elemzők túl optimista előrejelzéseit vagy a növekvő kereskedelmet. Az Internettel kapcsolatban azt emeli ki, hogy sokkal inkább a közvéleményben a fent említett informatikusi körök által sugallt, a mindenki által megélt, megtapasztalt, ezáltal intuitíve elfogadható Internet tan és annak a hatása, az abba vetett hit, ami pozitívan hatott a befektetői viselkedésre, mintsem maga az Internet forradalom és annak az üzletben tapasztalható profithozó jellege.

Mégsem szabad az Internet megjelenését és gazdasági-társadalmi elterjedését mellékes jelenségnek tekinteni, hiszen ez által, olyan változások jelennek meg, amellyel az emberiség korábban még nem szembesült. Az innováció gazdaságtana alapján, annyi azért elmondható, hogy az Internet megjelenése a gazdaságban egy új szolgáltatási piacot hozott létre, és amennyiben a vállalati élet szerves részévé vált, egyféle radikálisan új technológiai rendszernek tekinthető, de a gyökeres társadalmi változások egyelőre a többi infokommunikációs változással együtt értelmezhetők igazán.²⁰ Mindenesetre, radikális változásnak értékelhető az Internet - és ezen belül a portál/tartalomszolgáltatás - esetében a technológiai vívmányok által megvalósuló

²⁰ További példát hozva a változások horderejére, elég csak, ha az informatika gazdasági hasznosítása mellett a lakossági alkalmazására (PC-k), vagy akár a mobil telefóniára utalok.

szolgáltatás megjelenése, csakúgy, mint az innováció által kiszolgált felhasználókkal szembeni követelmények megváltozása is.²¹

A megismert technológia-fejlődési folyamatnak, tehát szerves része az Internet megjelenése is de, hogy végülis az Internet fejlődése és gazdasági hasznosítása, milyen korlátokba ütközik a jövőben, még nem tudhatjuk. Mindenesetre az Internet és általában a technológiai szektorban lezajlott 2000-es események – tőzsdei események (zuhanás), a befektetők elfordulása a szektortól, egyféle pangás (dekonjunktúra) kezdete - rávilágítanak arra, hogy nem alakult ki egy „gazdaság feletti” Internet gazdaság, amely lényegesen máshogy működne, mint a „hagyományos” gazdaság.

1.2.3. Internetes technológiára épülő vállalkozások megjelenése

Az eddigiekben többek között bemutattam a közgazdasági irodalom néhány alapmunkáját, ami segíthet belehelyezni az értekezés további részét abba, az elméleti rendszerbe, ami az erőteljesen fejlődő, vagy az újonnan létrejövő gazdasági ágazatok működését próbálja leírni. Még mielőtt azonban a mikro szintű elméletalkotásra, majd az empirikus elemzésre térnék át, szükségesnek tartom röviden felvillantani az Internet-vállalkozások létrejöttének néhány konkrét történeti előzményét.

Amint azt láttuk, a gazdaságban egy paradigmaváltás történt illetve történik. Ez eddig is alapvető változásokat hozott magával, és az Internet megjelenésével ezek a változások különösen radikális irányt vettek. Ezeknek a változásoknak az egyik természetes helyszíne a gazdálkodó vállalatok működési köre, itt konkrétan, az internetes technológiai vívmányokból adódó üzleti lehetőségeket kihasználó szolgáltatások és szolgáltatók létrejötte.

A technológiai fejlődést kihasználva, a tipikusan közösségi célra létrehozott Internet-, és WWW-adta lehetőségeket megragadva idővel a kereske-

²¹ Az utóbbival kapcsolatban el lehet mondani azt, hogy az új technológia által nyújtott lehetőségek kihasználására olyan új képességekre van szüksége a felhasználóknak, mint pl. a legalapvetőbb számítógép felhasználói ismeretek vagy az angol nyelv tudása. (Az innováció a felhasználókkal szembeni új követelményeket támaszt. Ezzel elméleti szinten foglalkozik Havas. A követelmények megváltozásáról, annak mértékéről lásd Havas [1999] 43. oldal.

delmi célú felhasználások, és szolgáltatóik is megjelentek az Internet világában. Ez a folyamat már több mint húszéves múltra tekint vissza, mivel az első ilyen szolgáltatók az 1970-es évek végétől léptek a nyilvánosság elé. A legjelentősebb szolgáltatók egyébként az USA-ban jelentek meg. Így a technológia lehetőségeket kihasználva már 1979-ben profitorientált on-line szolgáltatás jelent meg (CompuServe ill. 1985-ben az AOL, az első európai szolgáltató a holland EUnet 1982 kezdte el működését). Ezek az első szolgáltatások eredetileg tartalomszolgáltatások voltak, amelyek témakörök szerint rendszerezett, könnyen használható módon nyújtották információikat. Az Internet terjedése, a WWW megjelenése, valamint a webserverek egyre olcsóbbá válása azonban az Internet szolgáltatók számának rohamos növekedését hozta magával. A hagyományos szolgáltatók is lehetővé tették a Web-es összeköttetést, valamint az említett keresleti és költségtenyezők miatt Internet és Intranet szolgáltatókká is váltak. Az új piacra lépők is elsősorban internetes összeköttetés szolgáltatásokkal rukkoltak ki. (Gerencsér [1997])

Az 1990-es évek elejére WWW megjelenésével tehát megteremtődtek a HTTP-re alapuló tartalomszolgáltatás technika feltételei. Az Internet-szolgáltatók tartalom-szolgáltatásainak magját az 1990-es évek közepére a tematikus linkgyűjtemények és szabad szavas keresők alkották (pl. Yahoo, Alta Vista). Ezek köré nőttek a mai nemzetközi tartalomszolgáltatók – immár komoly üzleti háttérrel –, melyek virtuális szolgáltatásaik mellé felvették a napi híreket és egyéb tartalmakat is.²² Ugyanez a folyamat Magyarországon is lejátszódott, igaz a magyar sajátosságok rányomták bélyegüket a kialakuló tartalomszolgáltatásokra.

Mindenesetre a kibővült profiljuknak megfelelően a tartalomszolgáltató oldalak neve a kezdeti „search engine”-ből „gateway”-jé, majd portál site-okká változott. Így a mai vezető tartalomszolgáltatók célja már nem az, hogy egy linkgyűjteménnyel útjára bocsássa az Interneten „szörfölőt”, hanem, hogy tartalmával és szolgáltatásaival ott tartsa teljes internetes aktivitása során: innen e-mailezzzen, itt olvassa a híreket, itt chat-eljen, illetve itt vegyen igénybe

²² Portálok és on-line újságírás Magyarországon. (Puskás Hírmondó 2000.11.)

egyéb (például e-kereskedelmi) szolgáltatásokat.²³ Természetesen, emellett már másféle tartalomszolgáltatások is léteznek, amelyeket gyűjtőfogalomként portálszolgáltatásnak is neveznek, és amely szolgáltatók tárgyai ennek az értekezésnek.

Rövid összegzésképpen tehát azt hangsúlyoznám, hogy az általam a továbbiakban vizsgálandó szolgáltatási piac kialakulása a múlt század végén végbement info-kommunikációs fejlődés egyik hozadéka. Ha az internetes tartalomszolgáltatás létrejöttének esetében, ezt a fejlődési folyamatot lényegretörően szeretném leírni, akkor két tényezőt emelnék ki a számos elem közül. Az egyik, a szolgáltatás technikai alapját képező, (számítástechnikai és távközlési technológiai fejlődés által lehetővé vált) műszaki fejlesztések és innovációk sora. A másik, a konkrét szolgáltatást, mint új üzleti lehetőséget megragadó vállalkozások létrejötte. Itt tehát ennek a komplex innovációs, gazdaságfejlődési folyamatnak két kulcseleme válik hangsúlyossá. A továbbiakban, a szolgáltatás kialakulásában első lépésnek felfogható technológiai innovációkkal - beleértve az Internet és a WWW technológiát - már nem kívánok részletesen foglalkozni. Sokkal inkább azzal a szolgáltatási innovációval is felfogható üzleti lépéssel, amely létrehozta a tartalomszolgáltatást, illetve mindennek előtt általában a vállalkozások elméleti hátterével.

2. Vállalkozások és létrehozásuk

A társadalomtudományok közül leginkább a közgazdaságtan, a gazdálkodás tudományok illetve a szociológia foglalkozik a vállalkozóval, mint a piac egyik fontos szereplőjével.²⁴ Mégis természetüknél fogva - például problémafelvetésük, módszertanuk tekintetében - más-más kérdések kerülnek elméletük, vizsgálódásaik középpontjába. Ez még inkább így van, ha figyelembe vesszük a jelen dolgozat adta kereteket, azaz, hogy az Internet szolgáltatások ese-

²³ u.o.

²⁴ Természetesen nagyon nehéz elválasztani egymástól ezeket a szervesen összetartozó tudományterületeket. (Feltétlenül igaz ez a közgazdaságtan és a gazdálkodás tudományok viszonyára.) Ez különösen érvényes a vállalkozóval foglalkozó diszciplínák esetében.

tében nem csupán a vállalkozók szerepét kell tudnunk értelmezni, hanem a vállalkozó vállalkozásokét is. Ez valójában a vállalkozásokat célzó első és egyben egyértelműen adódó kategorizálási lehetőség is. Vecsenyi a magyar vállalkozásokról írt 1999-es disszertációjában ezt a csoportosítást úgy teszi meg, hogy célcsoportjaként egyrészt a vállalkozót tekinti: „aki felismer egy üzleti lehetőséget, és kihasználására létrehoz egy szervezetet, a vállalkozást.” (Vecsenyi [1999] 21. oldal). Másrészt a vállalkozó nagyvállalatot tekinti vizsgálatának tárgyaként, ami: „olyan gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket, támogatja és segíti munkatársait, hogy új üzleti lehetőségek kihasználására vállalkozásokat kezdeményezzenek és indítsanak a cég erőforrásainak felhasználásával, a cég haszná-
ra.” (Vecsenyi [1999] 21. oldal)²⁵

A vállalkozó versus szervezet kettősségből is adódhatna a vállalkozásokkal foglalkozó irodalom bősége. Mégsem csupán erről van szó. A vállalkozásokkal foglalkozó elméletek ugyanis többre vállalkoznak annál, minthogy pusztán a gyakorlati kutatás támpontjaiként tekintsünk rájuk. Jóval általánosabb és egyben lényegibb gondolkörnek a részei ezek az elméletek. Nevezetesen a gazdaság alapvető működésének a megértésével kapcsolatos alapproblémának a fontos elemei.²⁶

Ezek a teóriák tehát gyakran lépnek fel azzal az igénnyel, hogy általános magyarázatokat adjanak a gazdaság mikro-szintű működésének fő kérdéseire. Ebből az irodalmi háttérből mutatom be azokat a legfontosabb elméleteket, amelyek segítenek értelmezni a magyar internetes tartalomszolgáltató ipar szereplőinek viselkedését. Először a közgazdaságtan vállalkozóval és vállalkozással kapcsolatos felvetéseit mutatom be, majd a vállalkozások létrehozásának motivációs és stratégiai vetületét ismertetem, utána a vállalkozás szervezeti megközelítésének néhány kiemelt elméletét vázolom fel. Végül a stratégiai erőforrások segítségével bekapcsolom a stratégia fogalmát a vállaltelmé-

²⁵ Az értekezésben a vállalkozás-vállalat-cég kifejezések mind az induló vállalkozásokat jelölik, illetve a vállalat és cég kifejezés adott esetben a diverzifikáló anyavállalatokat is jelölhetik.

²⁶ Természetesen a gazdaság mikro-szintű működésének leírásáról van itt szó.

letekbe. Mindezekkel párhuzamosan a vállalatokat érintő Internet-specifikus, tényezőkre is kitérek és ezek segítségével hipotéziseket állítok fel.

2.1. A vállalkozóelmélet a közgazdaságban

Az úgynevezett main-stream közgazdaságtan visszautasítja azt a felvetést, hogy a vállalkozónak bármilyen kiemelt szerepe lenne a piaci folyamatokban. Schumpeter volt az első modern közgazdász, aki már korai munkáiban hangsúlyozza a vállalkozó gazdaságban betöltött központi szerepét. A következő igazán említésre méltó munka Kirzner 1973-as munkája, amelyben részletes elemzést találunk a témáról. Azóta leginkább az ausztriai iskola képviselői szentelnek figyelmet a gazdasági tevékenység ezen formájának. Az 1990-es évek szerzői bár tovább fejlesztették a vállalkozó-elméletet, de az elméleti közgazdaságtanban mind a mai napig nem beszélhetünk mindenki által elfogadottan jó definícióról, amely a piaci folyamatokban megjelenő vállalkozóra és a piaci folyamatokban betöltött szerepére vonatkozna.

Csakúgy, mint az első fejezetben itt is Schumpeter munkáját vehetjük elméleti kiindulópontunknak. Schumpeter definíciója szerint a *vállalkozás* „olyan tevékenységekből áll, amelyek innovációt hoznak létre”, a *vállalkozó* pedig az a személy, aki a vállalkozást létrehozza. A vállalkozó nem mindig fejlesztő, azonban olyan befektető, aki –bár nem szükségszerűen– saját pénzét fekteti be. Ő a vezető, és a vezetés fontosabb mint a tulajdonlás. A tulajdonosok valójában hitelezők, akik annak fejében hiteleznek, hogy részesülhetnek a nyereségből. A kapitalista gazdaságban a vállalkozó *nyeresége* az extra bevétel vagy másképp „a sikeres innováció felára”. A profitnak azonban az az egyik sajátossága, hogy „természetétől fogva ideiglenes”, az innováció versenytársak általi utánzását követően, ugyanis eltűnik.

A vállalkozót az a kezdeményezőkézség jellemzi, amivel olyan újdonságot hoz létre, amit akkor talál ki, amikor a jövőjét képzelel el. Amíg a gazdaság, változás nélküli „körfolyamatában” a statikus időszakok sorozata alatt kialakulhat néhány rutin, a képzelet és az újdonság mindezeket a rutinokat, a

tények ismeretét semmissé teszi. A múltbeli tapasztalatok már nem elegek, és a személyes elemek, mint az intuíció, az empátia szükségesek ahhoz, hogy a vállalkozó előre lássa a versenytársainak a lehetséges reakcióit. Mindent egybevéve, a vállalkozó stratégiai viselkedést mutat. „A gazdasági fejlődés elméletében” helye van az alapvető bizonytalanságnak is, mivel az újító tervből adódó következmények csak elképzeltek, a tökéletes tudás és a bizonyosság eltűnik az innováció jelenlétében, mivel olyan dolgok jelennek meg, amik a múltban nem léteztek. A vállalkozónak elég erősnek kell lennie ahhoz, hogy megküzdjön a környezet -mindig meglévő- változással szembeni ellenállásával.

A vállalkozó személyes értékrendszerét, Schumpeter szerint az határozza meg, hogy a saját királyságát akarja létrehozni, motivációja a siker és a hatalom. A pénz (a profit) igazából csak a siker értékmérője. Schumpeter vállalkozója tehát, erős „hódító” a sikeres újítás keresésében, annak érdekében, hogy hírnevet és hatalmat szerezzen. Működése, pedig a kapitalista gazdaság fejlődésének egyik motorja.

Elmélettörténeti szempontból tehát Schumpeter az első, aki megkülönbözteti a vállalkozót a piac többi szereplőjétől. Az ő elméletében személyek versenytevékenysége hajtja a gazdaságot piaci egyensúly felé. A vállalkozónak - amint már azt korábban is fejtegettem - a kreatív rombolás (innováció) szerepe jut, és ezáltal tölti be sajátos funkcióját, azaz a magasabb szintű gazdasági egyensúly létrehozását.

Schumpeter munkájára építve Kirzner - az ausztriai közgazdasági iskola képviselője - megalkot egy olyan közgazdasági elméletet, amelyben a vállalkozó ismét jelentős szerepet játszik. Nála nemcsak a kreatív rombolás a vállalkozó egyetlen szerepe, hanem a vállalkozó az, aki a piaci árak eltéréseit észlelve, felhívja a figyelmet a kínálgató profitlehetőségekre is. A vállalkozók közötti verseny és a piac többi szereplőjének vállalkozói tevékenysége csökkenti az árrést, egészen addig, amíg az új egyensúly be nem áll. A piaci fo-

lyamat tehát egyrészt a haszonért folyó vállalkozói verseny, másrészt az egyensúly megtalálása. (Kirzner [1973] 17. oldal)

A vállalkozóval foglalkozó újabb közgazdasági munkák közül Harper [1996] és Choi [1993] Kirzner elgondolására építve, próbál elméletet alkotni, azzal a különbséggel, hogy náluk már megjelenik a bizonytalanság fogalma. Harper kombinálja a popperi tudásnövekedés elméletet, az ausztriai iskola közgazdasági alapjaival, annak érdekében, hogy megteremtse a versenypiaci tanulás elméletét. Choi a bizonytalansági tényezőt figyelembe vevő, és az az ellenére is működő emberi döntéshozatal elméletét dolgozta ki. Choi szerint: „a vállalkozó az a személy, aki ott is felfedezi a lehetőségeket, ahol mások nem vesznek észre semmit.” (Choi [1993] 142. oldal)

Az ausztriai iskola hagyományaira építő közgazdasági elméletek mellett ma már olyan elméletek is léteznek, amelyek a piaci rendszerekben fellépő bizonytalanságra építve tudományfilozófiai szempontból gyökeresen más megközelítéssel élnek. (Buchanan-Vanberg [1991], Jakee-Spong [2000]) Tehát szakítanak a Schumpeter és követői által felállított egyensúlyi posztulátumokkal, és a végeredmény orientált megközelítés helyett folyamatorientált megközelítéssel élnek. Legfőbb kitételük, egyféle radikális szubjektivista felfogás szerint az, hogy a vállalkozó lehetőségei objektíve nem is léteznek, tehát nem is lehet őket felismerni, felfedezni. E helyett a lehetőségek pusztán szubjektív gondolati folyamatok, amelyek a vállalkozó által kerülnek megvalósításra. Például Jakee és Spong [2000] szerzőpáros elméletében ez a „megvalósítás”, amely magában foglalja a lényeges személyes döntések meghozatalát is, formális és informális intézményi keretek között zajlik.

2.2. *Induló vállalkozások*

Ahogy, azt Vecsenyinél is láttuk, a vállalkozói tevékenység vállalati környezetben is megvalósulhat, bár a nagyvállalatokon kívül, a kisvállalatok is létrehozhatnak újabb vállalkozásokat, ha bármilyen szempontból ez előnyösebb nekik, mint a meglévő szervezeten belüli ötletmegvalósítás. A diverzifikáció

vagy új vállalat létrehozásával történhet meg vagy úgy, hogy a létező vállalat valamilyen megfontolásból új üzleti divíziót (Burgelman [1985], Garud-Van de Ven [1992]) hoz létre. Ez a második lehetőség a portálszolgáltatóknál azért érdekes kérdés, mert a szűkös bevételek és a „point-of-presence” jellegű portál-piaci megjelenés, széles lehetőséget biztosít a különböző kapun belüli keresztfinanszírozásra, ami az önálló internetes portáltevékenység üzletszerűségét nagyban megkérdőjelezi.

Másrészről, már a „hagyományos” piacokon is igaz az, amit Geromski úgy összegez, hogy sokkal gyakoribb az új vállalattal piacra lépő, mint a diverzifikáció révén történő piacralépés. (Geromski [1995] 424. old.) Az új internetes gazdasági térben pedig, majdhogynem törvényszerű, hogy a piac kialakulásának időszakában, zömében új alakítású vállalkozásokkal találkozhatunk. Az iparág fejlődésének későbbi szakaszában ez a túlsúly már változhat, hiszen az új belépők kevésbé sikeresek, mint a diverzifikálók. (Lásd uo.)

Az új vállalt alapításoknak, és a termékekkel vagy szolgáltatásokkal - különösen, ha azok új innovatív szolgáltatások - történő piacra lépéseknek komoly gazdaságformáló erejük van. Számos empirikus felmérés is azt mutatja, hogy az új piaci belépők gyakran új technológia bevezetésének az eszközei. (Geromski [1995]) Az iparban, a szolgáltatásokban és különösen az új technológiai iparágakban (pl. a számítástechnikai eszközgyártás) megjelenő vállalkozók és kisvállalkozásaik innovatívabbak, mint nagy társaik. (Ács-Audretsch [1990]) A kis cégek tehát a „változás ügynökei”. (Ács [1992])

A piacralépések, a kisvállalat alapítások vizsgálata tehát kiemelt témák, nem csak a növekedés szempontjából, hanem számos - a gazdasági rendszert érintő - egyéb szempontból is. (OECD [2000], WEF [2001]) Emiatt az új technológiai vállalkozások az 1990-es években egyre inkább magukra vonták a közgazdászok figyelmét. Nemcsak egyre több munkahelyet tudtak teremteni, hanem általános közgazdasági értelemben is nagy szerep hárult rájuk a gazdasági rendszer megújításában. Mivel például az innovációhoz való viszonyuk, vagy az egyéb tranzakciósköltség okok miatt megfigyelhető - outsourcing és méretcsökkentés - jelenségek, lényegesen megváltoztatták az 1990-es évek

előtti gazdasági struktúrákat. Ezek mind az USA-ban, mind Európában megfigyelhetők. (EC [1996], [2000]) Ezek a vállalkozások az innovációintenzív, a technológiai újíton alapuló területeken, mint pl. a szoftverkészítés - Magyarországon ilyen jól ismert példa a Grafisoft (Tari [2000]) - az e-business és a kommunikációs eszközgyártásban jelentek meg.

Magyarországon az 1990-es évek elejétől a CoCom listák eltűnésétől megjelenhettek és meg is jelentek ezek a vállalkozások. Az 1990-es évek közepéig leginkább az informatika az irodaautomatizálás, és részben a távközlés területein volt megfigyelhető az új technológiai vállalkozások „térhódítása”. Az 1990-es évek közepétől, az Internet megjelenésétől, viszont az Internet gazdasághoz tartozó vállalkozások is megjelentek az országban. Ezeknek a vállalkozásoknak jelentős szerepük van, a magyar információs társadalom kiépítésében, és nem utolsósorban a technológiai újítások magyarországi elterjesztésében. Gyakorlatilag az új társadalmi-gazdasági paradigmaváltás katalizátorai ezek a cégek. Másrészt az internetes vállalkozások azon csoportjának, ahol a portálszolgáltatás is megtalálható, az internetes média piac kovászairól is beszélhetünk, akik tevékenységükkel alapot és mintát adnak a további vállalkozások és egyéb non-profit tevékenységek kialakulásához.

Meg kell itt említeni egy érdekes jelenséget, a non-profit szemléletet. Az Internet, ugyanis mint arra már utaltam, sokkal hamarabb adott teret a különböző egyetemi és kutatói tevékenységeknek, mint az üzletnek. Kialakulása, finanszírozása is elsősorban az államhoz köthető. Másrészt a Netnek a nem üzleti jellegű felhasználása is jelentős. Sokan futtatnak például magán honlapot, és az ingyenes szolgáltatások is jellemzőek. Elég, ha csak az ingyenes európai ISP²⁷ szolgáltatásokra Corrocher [2001] gondolunk.²⁸ Másrészt a kezdeti időkben az Internettel foglalkozók között is érdekes - nem üzleti mentalitás figyelhető meg. Például sajátos szubkultúrát alakított ki az első magyar portál az Internetto is, amelyből később profitorientált portál vált.²⁹ Számos egyéb tapasztalat és példa bizonyítja az Internetnek ezt a sajátos jellegét. Ezt abból is

²⁷ Internet Service Provider, magyarul Internetkapcsolat szolgáltató.

²⁸ Pl. Magyarországon ilyen ingyenes - igaz nem non-profit - szolgáltató a Freestart.

láthatjuk, hogy jóval azelőtt mielőtt a tartalomszolgáltatás a '90-es évek közepétől elterjedt a világon és Magyarországon, az Internet államilag finanszírozott tudományos programként született. (Magát a WWW szabványt, azaz a számítógépeken elhelyezett dokumentumok hypertext linkek segítségével való összekötését, pedig a '90-es évek elején fejlesztették ki.) A világháló elterjedését sem a profitérdek motiválta, hanem a felhasználók igénye, leginkább a tudományos munka segítése. Az Internetre kapcsolt kereskedelmi szerverek száma csupán 1994-től haladja meg a non-profit szektor szerverszámát. (Bögel [2000] 253. old.) Mindezekből adódik, hogy az Internetnek ez a sajátossága kétségtelenül nagyban befolyásolhatta a későbbi hálózati üzleti alkalmazások fejlődését is.

2.2.1. Vállalkozások alapításának okai

Általában a tartalomszolgáltató vállalatokra igaz az, hogy mikrostruktúrák, tehát formai értelemben mikró és kis vállalkozások, azaz nagyon erős a kapcsolódás a vállalat alapítói és a vállalkozás tevékenysége között. Ezért egyrészt, az általában az egyénhez kapcsolódó vállalkozói mozzanatot vizsgálom, másrészt a megalakuló vállalkozást szervezeti kontextusban is értelmezem.

Mivel a kisvállalkozások meghatározóak ebben a vállalatkörben, így a közgazdaságtan és a vállalkozás-gazdaságtan kérdésfeltevése helyett – ami az innovációra és a piaci verseny összefüggésekre koncentrál - a vállalatindítás és a piacra lépés elementáris okait keresem. A vállalkozásindítás „miértjeinek” magyarázatát leginkább a vállalkozói motiváció vizsgálata űzte ki célul. Egy vadonatúj piacra történő belépéshez így ezt a perspektívát használom. (Pl.: Naffziger et al. [1994], Robischaud et al. [2001], Curran-Blackburn [2001].)

Ez alapján a kutatási tradíció alapján három tényező befolyásolja a vállalkozói tevékenység elkezdését. Ezek Reynolds [1992] szerint: 1) az egyén élet és karrier kontextusának jellemzői 2) a gazdasági környezet jellemzői 3) az egyén hajlamai. Naffziger et al. [1994] tovább finomítja a motivációs listát

²⁹ Hasonló non-profit tevékenységet végzett pl. a Pararádió is.

és kiegészíti még négy tényezővel. Bevezeti a Greenberger-Sexton [1988] szerzőpárostól átvett, vízió koncepcióját, és az egyén személyes céljainak faktorát. Ezen felül, bekapcsolja a vállaltindító által észlelt tevékenység-eredmény kapcsolat tényezőjét, valamint az észlelt várakozások-eredmény kapcsolat tényezőjét, amit alapvetően Porter-Lawler [1968] híres várakozások modelljére épít.

Ezek a tényezők nem csak a személyek általi vállalatindításkor értelmezhetők teljességükben. Ez a modell integratív jellegű, azaz értelmezhető diverzifikációt megvalósító vállalatokra is. (Naffziger et al. [1994] 8. old.) Főleg a gazdasági környezet hatása, a vízió vagy a várakozások-eredmény és a tevékenység-eredmény összetevők, minden további nélkül értelmezhetők a diverzifikáció esetében. Mivel a vállalkozási mozzanat szempontjából, ezek az általánosan értelmezhető tényezők könnyebben beazonosíthatóak. Így a pusztán személyfüggő elemek mellett, a továbbiakban elsősorban ezekre az - nevezzük őket- *üzleti motivációs* területekre koncentrálok. A tevékenység-eredmény összetevő esetében a kifejtett erőfeszítések és annak az eredménye az, amit figyelembe kell vennünk. Ezt a motivációs kérdésfeltevést könnyen azonosíthatjuk a stratégia kérdésfelvetésével, azaz, azzal a kérdéssel, hogy a kitűzött célt hogyan valósítsunk meg. Ezért ezzel az elemmel, a továbbiakban a stratégia kérdésének keretében foglalkozom.

2.2.1.1. A környezet különböző tényezői

A környezet hatását a piacra lépésben természetesen több szempontból is vizsgálhatjuk. Egyrészt az intézményi iskola meglátásai mérvadóak, amely szerint, az alapításkori intézményi környezet hatása az alapítási folyamatra meghatározóak. A környezet kezdeti állapota, az „alapítás körülményei” meghatározóak, sőt a vállalat későbbi életében is tükröződnek, lenyomatot (imprinting) hagyva a szervezetben, ahogy Stinchcombe [1965] kifejti, híres munkájában. Korábbi kutatások kimutatták a különböző környezeti tényezők hatását az új vállalatalapításokra –gyakran erős történeti elkötelezettséggel, pl. a telefon

(Barnett-Caroll [1993]) és félvezető iparágban (Boeker [2000]) a borászatban (Delacroix-Solt [2000]) vagy az újság kiadásban (Gutierrez-Garcia-NunezNickel [1996]). Másrészt a vállalkozáskutatás ilyen irányú munkái figyelemreméltóak. Ronstadt [1984] három különböző vállalkozást érintő környezetet említ: A helyi környezetet/közösséget, mint üzleti környezetet, az iparági környezetet és a makró szintű gazdasági és politikai környezetet. Hasonló az elképzelése Shaperonak [1984] és Naffziger et. al-nak [1994], többek között kiemelve a pénzügyi források elérhetőségét vagy a gazdasági klíma hatását, mint fontos befolyásoló tényezőt. Így például, a gazdaság jó illetve rossz teljesítménye pozitív illetve negatív irányba befolyásolja a piacra lépéseket, ahogy a szervezeti viselkedés iskola egyik szerzője, Learned [1992] kifejti. Ide kapcsolódnak a stratégiai menedzsment main-stream irányzatának környezetelemzési technikái is. Elsősorban a makrokörnyezetet górcső alá vevő PEST analízis (politikai, gazdasági társadalmi és technológiai tényezők) és a SWOT (erőségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések) vizsgálatból a lehetőségek és a fenyegetések értékelése. Ide lehet sorolni a porteri öttényezős modellt is, és az ahhoz hasonló Dsouza [1990] hat dimenzióját, amelyek az erős növekedés lehetőségét befolyásolhatják. Ez utóbbi hat dimenzió: 1) technológiai haladás 2) beszállítók és vevők 3) üzleti környezet változatossága 4) üzleti környezet dinamikája 5) helyettesítő termék 6) globális folyamatok. Zahra és Neubaum [1998] tovább megy a semleges környezeti tényezők beazonosításánál, és környezeti változatosság elemzésében, kimondottan ellenséges környezetről ír, ahol az ellenséges makró környezettel, piaccal, versenyyel és technológiával kell megküzdeniük a high- és low-tech vállalkozóknak.

Egy jövőbeli cselekedet-sorozat megvalósulása szempontjából (vállalatalapítás, működtetés) tehát fontos a környezet szerepe. Épp így igaz ez a jövővel kapcsolatos várakozásokra és a jövőorientált gondolkodásra is, de amíg a jelent valamelyest kézzel fogható körülmények határozzák meg, addig a jövővel kapcsolatos kilátások erősen befolyásoltak „pszichológiai” tényezők

által.³⁰ Azaz a jelenbeli gazdasági kontextus, illetve a jövővel kapcsolatos várakozások összefüggnek, de nem szerves a két tényező közötti viszony.

A környezeti kontextus megjelenik a jövőorientáltsággal kapcsolatban is. Ez utóbbi természetesen szorosan összefügg a stratégia kérdésével is, és itt két szempontból vizsgálhatjuk. Formai és tartalmi szempontból, egyrészt a jövőorientált gondolkodás léte és formalizáltsága a kérdés, másrészt a tartalma. Tartalmilag a jövővel kapcsolatos gondolkodás alapvetően két dologra irányulhat; egyrészt a vállalkozásra önmagára (vízió) illetve a cég szűkebb tágabb környezetére.

2.2.1.2. A jövőorientált gondolkodás és a vízió szerepe a cégalapításban

Az üzleti ötlet kérdése talán a legalapvetőbb eleme a vállalkozásalapításnak. Persze a vállalkozói ötlettől, egy részleteiben kidolgozott, jövőben működő vállalat víziójáig széles a skála. Empirikus kutatások alátámasztják, hogy a jövőbeli vállalkozást vizionáló gondolatok, erős húzó hatással bírtak vállalkozások indításánál. (Cooper-Dunkelberg [1987]) Greenberger és Sexton szerint a vízió katalizátor szerepét játssza a vállalat alapításban. (Greenberger-Sexton [1988] 4. old.) Ez a vízió, több mint az egyszerű vállalkozói lehetőség felismerése (Kirzner [1973], Timmons [1994]), de kevesebb, mint a stratégiai vízió és a stratégiai célok, amit a stratégiai menedzsment irodalomból ismerünk. Valójában ez a vízió-koncepció teremti meg azt a szűk elméleti mezsgyét, amely a jövőorientált gondolkodásra nézve, a személyes és a szervezeti megközelítés között terül el. Így a gyakorlatban az újonnan létrehozott szervezetek vezetői, át kell, hogy alakítsák ezt a víziót, egy kifinomultabb stratégiai céllá. Ezzel párhuzamosan pedig, alkalmazottaikat valamint az egész szervezetet ösztökélni kell tudniuk, annak érdekében, hogy azok az elképzelt cél megvalósulásáért tevékenykedjenek.

A cég iparági versenytársakhoz való viszonyával kapcsolatos elképzelései már egyféle stratégiai gondolkodást jelölnek, és az egyszerű vállalkozói

³⁰ Persze a döntéshozó fejében, a jelen értékelése is a személyes percepciótól függ.

víziónál magasabb szintje ez a stratégiai előrelátásnak. A stratégiai vízió és az ennek eléréséhez szükséges stratégia kialakítása, már valójában elvezet minket a tudatos vállalatműködtetés világába. Így a szervezeti megközelítést ebben az esetben a stratégiai menedzsment különböző iskoláit jelentik. Ezek különbözőképpen építik fel elméleteiket. Leginkább a vállalkozói iskola az, amelyben a vízió fontos szerepet játszik. Ebből az iskolából nőtt ki a „visionary management” ahol a vezetők döntései és cselekedetei jövőkonceptiókra és jövőképekre (víziókra) épülnek. (Nanus [1998])

A vízióra épülő menedzsment tanok kanonizáltsága, sőt még a formalizált stratégiaalkotás sem széleskörűen elterjedt a gyakorlatban, ahogy ezt Balaton a magyar vállalatoknál empirikusan kimutatta, és különösen igaz ez a kis és mikro-vállalatokra. (Balaton [2001]) Általánosabban és pontosabban, ahogy Cooper-Gascón [1992] megemlíti, az üzlet indításához szükséges tervezés az informálistól a formalitás különböző fokáig terjed. (Cooper-Gascón [1992] 311. old.) A tervezéssel és a vállalatindítással kapcsolatban sokkal radikálisabb felfogás is létjogosult lehet; hiszen Bhidé [2000] például egyenesen az üzleti tervezés hiábavalóságáról ír, mivel a tervezői erőfeszítés nézete szerint elvonja a fontosabb szervezői munkától az erőforrásokat.

A vállalatalkotási folyamatban a vállalatindítóknak természetsszerűleg pozitív várakozásaik vannak a jövővel kapcsolatban. Ez a környezet alakulására, és ezzel összefüggésben a saját vállalat helyzetére is vonatkozik. Ezen tényezők alakulásának függvényében létezik egy, a jövedelemtermelő képességre vonatkozó várakozás is. A tevékenység indítóinak, üzleti szempontból a várakozásoknak, vélhetően ez a pénzügyi vonatkozása az egyik legfontosabb eleme.

2.2.1.3. Várakozások

A vállalkozással kapcsolatban különböző elvárások fogalmazódnak meg a vállalatalapítókban. Egyrészt az indítandó vállalkozásra vonatkozó alapvető elvárások, amelyek az alapítók valamilyen igényét elégítik ki, másrészt az eh-

hez kapcsolódó eredményelvárások merülnek fel. Az igények és a várakozások sokfélék lehetnek.³¹ Eredmény tekintetében például kétfél várakozást feltételez Ronstadt [1984]. Az értékesítést és a hasznot, így ha az értékesítés-haszon szempontjából kategorizáljuk a vállalatokat, akkor alapvetően három csoport létezik. Tehát léteznek: 1) életstílus vállalkozások 2) kis megtérülésű vállalkozások ill. 3) erőteljesen növekvő vállalkozások. Ezekhez kapcsolódnak azok a várakozások (*igények*), amelyek nem mindig pusztán anyagi jellegűek. Tehát az életstílus vállalkozásoknál az autonómia, a függetlenség és a kontrol domináns. A kis megtérülésű vállalkozásoknál anyagi (elsősorban haszon és nem forgalom) megfontolások már erősebb szerepet játszanak, de az autonómia és a kontrol még itt is fontosak. Míg az erőteljesen növekvő vállalkozások esetében jelentős értékesítés és haszon is feltételezhető, sőt akár befektetési célpontként is megjelenhet a vállalkozás.

Hasonlóan próbál csoportosítani Morris et al. [2001] is, mivel befektetési modelljében három csoportot különböztet meg. Az első csoport egyszerű bevételestermelésre törekszik, a második csoport a növekvő bevételeket tartja szem előtt, a harmadik spekulatív szándékkal fektet be. Morris et al. első csoportja lefedi Ronstadt első két csoportját, míg második csoportja Ronstadt növekvő vállalkozásainak csoportjával azonos. A befektetési modell azonban megkülönböztet egy kimondottan spekulatív szándékú pénzbefektetést is, ami a klasszikus vállalkozói motivációs modellből kimarad. Szerinte a dotcom cégek esetében azonban ez a harmadik típusú vállalkozásindítás is megfigyelhető. Sexton és Bowman-Upton [1991] bizonyos tekintetben továbbmegy a csoportosításában, és a növekedés szempontjából a marginális, más néven túlélési vállalkozások fogalmát is bevezeti.³² Morris et al. egyébként szoros összefüggést lát a befektetés jellegének a megválasztása, és a növekedési potenciál szerinti csoportosítás között, többek között ezért is lehet a különböző kategória-

³¹ Például az igények mögött álló okok, nem csak pozitívak, de negatívak is lehetnek, alakulhatnak vállalkozások valami ellen (pl. elégedetlenség a korábbi munkahellyel). Ha viszont szervezeti kontextusban vizsgáljuk a vállalatátlépítést, akkor, a legkülönbözőbb, általában a piac kikényszerítette okok merülhetnek fel a leggyakrabban.

³² Már a '70-es években Patrick L. Liles [1974], majd a '80-as években Justin Longenecker [1984] is használja a marginális vállalkozók fogalmát, pl. a hobbiból kinőtt vállalkozásoknál.

rendszereket egységesen kezelni. További lehetőségként vezeti be Hisrich [1988] az innovációs centrumok és vállalkozásfejlesztési központok által létrehozott vállalkozásokat („alapítványi vállalkozások”), amelyek az új iparágak létrejöttét segíthetik.

2.2.2. Induló internetes vállalkozási indítékok

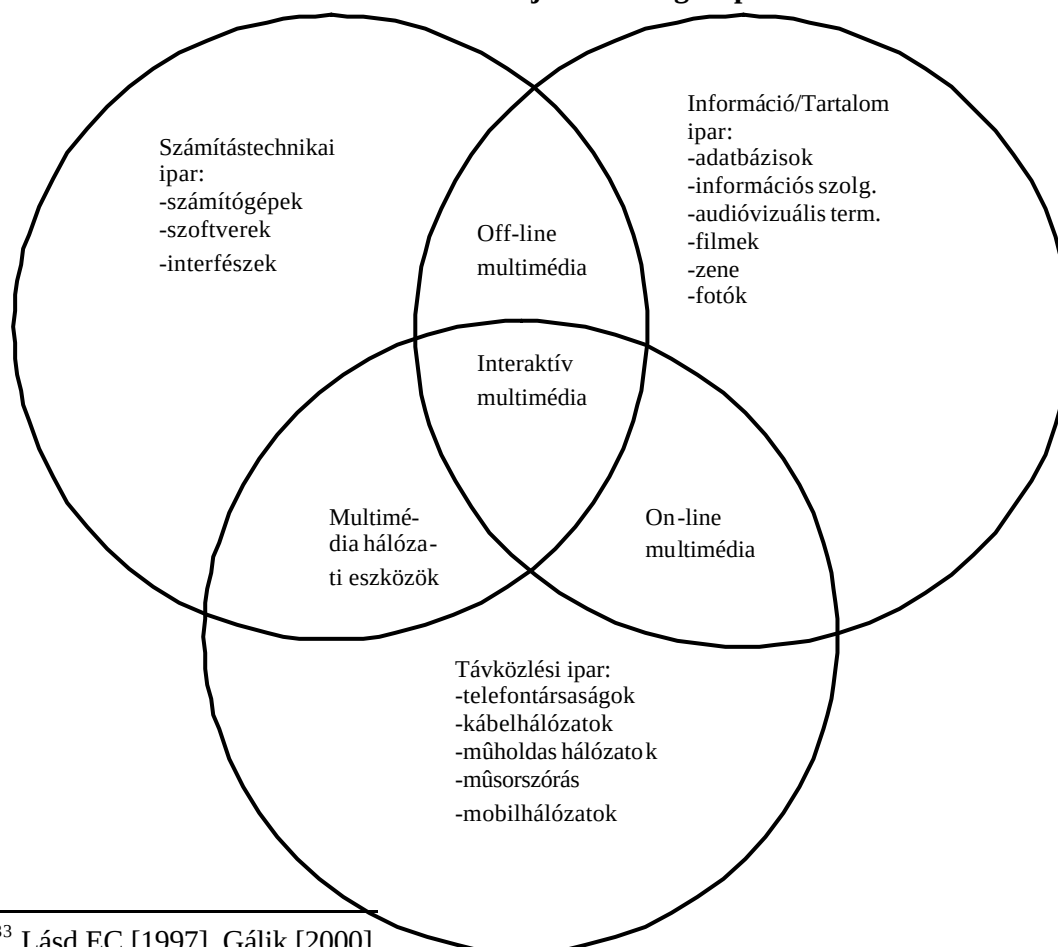
Internetes vállalkozások alakításánál tehát számos tényezőt vizsgálhatunk. Konkrét empirikus vizsgálatok is alátámasztják ezt a sokszínűséget. Colombo-Delmastro [2001] az észak olasz új technológiai vállalkozásokat alapító vállalkozókat interjúvált meg. Előzetesen kiemelt hat tényezőt a lehetséges motivációk közül, és ezek jelenlétét vizsgálta, négyféle tevékenységcsoportba sorolható technológiai vállalkozásoknál. A tevékenységükből adódóan internetes tevékenységű vállalkozások mintában megtalálható magas száma miatt, főleg (90 %-ban) a szolgáltatásokat nyújtó vállalatokat mérték fel. A zömében 10% és 53% közötti említésekkel találhatók meg az autonómia, az innováció, a magasabb jövedelem, a hierarchia utálata, további karrier lehetőség és a korábbi munkaadó cég jövőjének megkérdőjelezése.

A már említett érdeklődési kör (hobbi) egyébként sokszor az egyik legfontosabb forrása az üzleti ötletnek. (Vesper [1990], Cooper-Gascón [1992] 310. old., Longenecker [1984] 19. old.) Ez itt, az Internet üzletnél is felmerülhet. Márcsak azért is, mert tetten érhető az alapításkor az anyagi szempontokra nézve viszonylag semleges szemlélet. Érdekes, például, hogy a Colombo-Delmastro [2001] szerzőpárosnál a multimédia tartalommal foglalkozó vállalkozók csak 10 %-ban jelölték meg a magasabb jövedelem megszerzésének lehetőségét, míg az ISP-vel és e-kereskedelemmel foglalkozók 63 %-ban említették ezt az alapítási okot. Ebből is látható, hogy milyen különbségek figyelhetők meg a különböző Internettel foglalkozó vállalkozói csoportok között és vélhetőleg ez nem csak a pénzszerzésre való törekvés tekintetében igaz.

A vállalati környezetből történő cégalapításnak illetve a házon belüli új tevékenység beindításának okai, természetesen szűkebb és részben más skálán

értelmezhetőek, mint az egyének vállalat alapításainak esetében. Corrocher [2001] az európai (elsősorban olasz, angol) Internet iparágnak, innovációs és szolgáltatásnyújtási dinamikájának elemzésében, a konvergáló ICT és média iparágak³³ különböző piaci szereplőinek indítékai felől kiemeli, hogy amennyiben ebben a liberalizálódó gazdasági térben további sikereket akarnak elérni, akkor a távközlési vállalatoknak az Internet ellátási lánc teljes hosszában terjeszkedniük kell. Így a különböző Internet alapú szolgáltatások mellett (IP³⁴ telefon) ISP és más szolgáltatásokat kell, hogy nyújtsanak. Szolgáltatásaikkal az értéklánc legvégéig is el kell jutniuk, hogy akár a műholdas, digitális televíziókkal vagy a média konglomerátumokkal és a tartalom tulajdonosokkal is versenyezhesse. (2. ábra - forrás: Mansell-Steinmüller [2000].) A Kábel TV cégek a meglévő hálózatuk további hasznosítására törekszenek, míg a tartalomszolgáltatók a széles felhasználóréteget tudják, egy újabb csatornán elérni az Internettel. (Corrocher [2001])

2. ábra: Az OECD víziója a konvergáló piacokról



³³ Lásd EC [1997], Gálik [2000].

³⁴ Internet Protocol.

További elemzések a portálszolgáltatás elkezdésével kapcsolatosan, egyrészt a környezeti kényszert emelik ki, ahol az off-line média piacon megfigyelhető egyre élesedő verseny és ennek következményeit lehet ellensúlyozni az on-line tevékenységgel. Amikor, például a magazin kiadó cégek nem csak pénzt veszítenek, hanem a legtöbb hasznot hozó fiatal fogyasztóikat is. Így az Internettel, az új lehetőséggel, ezt a célcsoportot on-line könnyen el lehet érni. Másrészt, mint cél, mind a szinergia, mind a hirdető felé történő értékközvetítés fontos szerepet kap. (Howat [2000]) Ugyanígy a Web-site nyitás alapvetően az előfizetők megnyerésének és a piaci részesedés növelésének eszköze Kaisernál [2002], aki a német női magazinokat vizsgálta. E mellett a kiadók célja a naprakészség és technológiai fejlettség bizonyítása az olvasók és a hirdető felé, másrészt méretgazdaságossági szempontok is szerepet játszhatnak több magazin közös Internet platformja esetében. Valamint sok addicionális információhoz juthatnak az olvasók a Web-site révén sőt, akár elő is fizethetnek az újságra vagy linkekkel a hirdető oldalaira is ugorhatnak.

Egy konkrét ország konkrét iparágában a vállalatalapítások okaira nézve sok olyan tényezőt találhatunk, amely egyedi. Ez a szektor- és ország-specifikus megközelítés hangsúlyozása tetten érhető mind a Colombo-Delmastro [2001] szerzőpárosnál, mind Corrochernél [2001]. Természetesen a magyar portálszolgáltató cégek alapításánál is fontosak lehetnek ezek a tényezők.

Összevetve mindezt, tehát a magyar portálszolgáltató vállalatok megalakításánál is megvannak mindazok a mozgatórugók, amelyek a szakirodalomban megtalálhatók. Ezen felül az ország- és iparág-specifikus tényezők is megjelennek. Mégis lehetséges a piacralépés vizsgálatánál a különböző szempontok szerinti csoportosításokat elvégezni, és a piacralépés okainál jellegzetes vállalatokat találni. Továbbá, a különböző országoknál, különbözik az Internet piaci és társadalmi helyzete is. Így például a konvergencia folyamata, az Internet Boom, vagy az Internet különös non-profit előlétele tovább színesíti a képet. A piacra lépő vállalkozások sokféle ismérve közül hármat kiemelve, az azonos-

ságok és a különbségek felfedezhetők. A jövőben működő vállalatot nézve, a legkülönbözőbb nem vagy nehezen strukturálható okok mellett, a jobban strukturálható, különböző várakozási kategóriarendszerek mentén, tehát megjelennek, az életstílus vállalkozások mellett, a kis megtérülésű vállalkozások ill. az erőteljesen növekvő vállalkozások valamint a kategória rendszer szélén elhelyezkedő marginális és spekulációs vállalkozások is. Ezeknek a kategóriáknak -a cash-flow várakozás, a jövőorientáltság, és a környezeti befolyásoltság- a tekintetében, és különösen az alapvető *elvárásaik, igényeik, üzletindítási okaik* szempontjából, az egymástól legtávolabb álló csoportok, könnyen megkülönböztethetők. Sőt az alakuláskor, a marginális vállalati kategória szélén, olyan vállalkozások is megjelennek, amelyeket mellékállásban vagy szabadidőben folytatnak alapvetően egy hobbi építve. Ezek a cégek a hobbi kedvéért és hobbi stílusban jöttek létre. Ennek fényében az internetes portálszolgáltató hobbivállalkozásokat tehát a longeneckeri kategorizálás szerint, a marginális kategóriába sorolhatjuk.

Mind az Internet jellege, mind a különböző vállalatalapítási helyzetek, mind az országspecifikus vonások közrejátszhatnak ezeknek a cégeknek az alakulásában. Mindenesre a különbözőféle motivációk színes kavalkádjával van itt dolgunk, ennek eredményeként szokatlan motivációk is megfigyelhetők a piacra lépők között. Főleg ha a klasszikus *közgazdaságtani* (pl. a schumpeteri) *vállalkozóképpel* hasonlítjuk össze a valóságot. A különböző fent bemutatott vállalatcsoportosítási modelleket, azok *szélső kategóriáit, és az ilyen vállalatcsoportok jellemzőit* figyelembe véve, a magyar portálszolgáltató vállalkozásoknál megjelennek a szintiszta high-tech spekulatív és a high-tech marginális vállalkozások is. Azaz, a vállalatcsoportosítási kategóriák legszélén megjelenő cégekkel kapcsolatban feltételezhető, hogy a klasszikus közgazdasági vállalkozóképpel szemben:

H1: A magyar portálszolgáltatással rendelkező internetes vállalkozások alakulásánál, alapításuk okait és üzleti motivációs jellegét tekintve, szélsőséges vállalkozások is létrejöttek.

Nemcsak létezésük alapjaiban, hanem jellegzetességeikben is megfigyelhetők a feltűnő különbségek. Valójában legtisztábban ezekben a *jellegzetességekben* mutatkozik meg ezeknek a vállalkozásoknak a *szélsőségessége*. Például, ahogy Ronstadt [1984] jellemzi a klasszikus csoportosítás szerint a vállalkozásokat: az életstílus vállalkozásoknál nagyon szerény tervezés folyik, míg a gyorsan növekvő vállalkozásoknál, hosszú a piacra lépés előtti tervező-szervező időszak. A kiemelt szempontok szerint tehát a környezet szempontjából, ha a Boom-mot tekintjük, akkor a hobbivállalkozások nem befolyásoltak ettől, hiszen az érdeklődés adta az ötlet forrását. Másrészt befektetési szempontból érthetően, a Boomtól nagyon befolyásoltak az eladási szándékkal létrejött vállalkozások. A jövőorientáltságot nézve, az öntörvényű vállalkozók nem tudatosak ebben a tekintetben, míg az eladási szándékkal létrejött vállalkozások fejlett elképzeléssel rendelkeznek a jövőről. A várakozásaikat tekintve a hobbivállalkozásoknak minden tekintetben marginális várakozásaik voltak, míg az eladásra szánt cégeknél a várakozások minden tekintetben nagyon optimisták:

H1/a: alakultak spekulatív (eladási) céllal vállalkozások, a következő jellemzőkkel:

- *cash-flow várakozások: a projekt értékesítésével egyszeri nagy pénzbefolyást vártak,*
- *Boom: meghatározó a piacralépésükben,*
- *vízió: az üzlet elindításakor, fejlett stratégiai vízióval rendelkeztek.*

H1/b: alakultak marginális (az alapítók érdeklődéséből, hobbijából kialakult) vállalkozások a következő jellemzőkkel:

- *cash-flow várakozások: minimális pénzbefolyással számoltak,*
- *Boom: nem játszik szerepet a piacralépésükben a Boom, de az aktuális iparági hangulat sem,*
- *vízió: semmilyen vagy kezdeti vizionálás.*

2.3. Működő vállalkozások - a szervezeti megközelítés

A szervezetelmélet a vállalkozást, mint gazdasági-társadalmi rendszert, a legkülönbözőbb szempontrendszer alapján tárgyalja.³⁵ Ez az a társadalomtudomány terület, amelyik integrált rendszerbe próbálja gyűjteni a közgazdaság vállalatelméleteitől a szociológiai megközelítéseken keresztül a stratégiai menedzsment elképzelésekig a gazdálkodó vállalattal foglalkozó legkülönbözőbb elméleteket. A disszertáció témájának szempontjából azonban -és elméleti szempontból is- ki kell itt emelnem a stratégiai gondolkodás (a stratégiai menedzsment) szerepét.³⁶ Ugyanis általában a stratégiai kérdéseket, egy egyszerű vezetési-szervezési problémánál tágabb értelemben kell felvetnünk, mivel szerves összefüggés van a stratégiai témák, valamint az általánosabb közgazdasági témák között. A legnyilvánvalóbb összefüggés a vállalat létét és alapvető működését taglaló elméletek és a stratégiai kérdések között érzékelhető. Ennek egyik következménye az is, hogy a különböző vállalatfelfogások alapvetően meghatározzák a stratégiáról való gondolkodást. Akár „pozitív” értelemben, azaz, amint ezek az elméletek különböző módon magyarázzák a vállalat létét és viselkedésének alapvető sajátosságait, illetve „normatív” értelemben, amennyiben szervezeti világgépünkkel és módszertani ajánlásaikkal befolyásolják a szervezetekben folyó gyakorlati stratégiai „tervező” munkát.³⁷

A szervezetelméleti megközelítések - már csak definíció szerint is - előnyben részesítik a vállalattal, a vállalkozással kapcsolatos megközelítéseket, és a közgazdaság vállalkozója jóformán nem játszik szerepet ezekben az elméletekben. A következőkben - természetesen a teljesség igénye nélkül -

³⁵ Bár meg kell jegyezni, hogy a két társadalomtudományi terület igen szorosan kapcsolódik egymáshoz, és mindenképpen óvakodok az említett diszciplínák kérdéssel kapcsolatos illetékességének egymástól való esetleges erőszakos elhatárolásától. Nem beszélve a többi érintett tudomány terület (pl. szociológia, gazdasági viselkedéstan) illetékességének megkérdőjelezéséről.

³⁶ A stratégiai gondolkodás ugyanis szorosan kapcsolódik a szervezet elméletéhez. Hiszen a kontingencia-elmélet megjelenése óta (Child [1972]) végleg helyet kapott a stratégiai menedzsment a szervezetelméletben.

³⁷ Ez utóbbi befolyás természetesen a menedzsment-tanok által valósul meg.

néhány kiemelkedő elméletet mutatok be, amelyekkel tovább finomodik a turbulens piaci környezetben működő vállalkozásokról kialakítható kép.

2.3.1. Az evolúciós közgazdaságtan vállalatelmélete

Nelson és Winter [1974] [1982] vállalatelmélete az evolúciós közgazdaságtannak az első, egyben mintaadó elmélete. A közgazdaságtudományi vállalatelméletek közül ez az egyik első olyan, amelyik szakít a korábbi teóriákkal és a vállalatra nem, mint valamiféle „fekete dobozra” tekint.

A neoklasszikus vállalatelméleti modell ugyanis egyensúlyi elemzést végez a vállalatról, amely beszerzési döntést hoz az input piacon és értékesítési döntést az output piacon, a hasznosságát maximalizálva - ahol a modell fekete dobozként tekinti a vállalatot, a döntéshozó maga a vállalat „egy személyben”. De túllép a tranzakciós költség közgazdaságtanának vállalatelméletén is (Williamson [1995]), amelyik a vállalat kérdéskörére elsősorban, mint információkezelési problémára tekint, és a tekintélyelvű szervezetek (hierarchia) és a szerződés alapú kapcsolatok (piacok) közötti kapcsolatot vizsgálja.

Ezzel szemben Nelson és Winter elméletének az az alapvető elképzelése, hogy a vállalat egyedi belső erőforrásait mozgósító, környezetéhez alkalmazkodó szervezet. A gazdasági növekedés és a technológiai változás közötti erős kapcsolat elemzésének egyik eszközeként dolgozták ki vállalatelméletüket. Alapfeltevésük, hogy a cégeknek bizonytalansággal, információ hiánnyal jellemezhető világban kell működniük. A külső világ állandó jelzéseire a vállalat valamilyen módon reagál (tehát nem feltétlenül profitot maximalizál), de a simoni korlátozott racionalitás megléte miatt - a vállalat nem képes tehát minden felmerülő alternatíva közül a legjobbat választani - viselkedését egyszerű döntési szabályok és folyamatok fogják irányítani.

Ezek a folyamatok, szabályok hosszabb távon természetesen változnak. Az innováció valójában ezekben a döntési szabályszerűségekből bekövetkező

változás, amelyeket leginkább a külvilágból érkező kedvezőtlen jelek alakítanak ki.

Mindezeket a folyamatokat, szabályokat, normákat stb., a *rutin* kifejezés foglalja magában, ezek mentén a rutinok mentén beszélhetünk tehát szervezetről és szervezeti működésről. Ezekkel a működési rutinokkal reagál a vállalat a komplex, bizonytalan és állandóan változó környezet kihívásaira.

A vállalat, végső soron *tudja*, hogy hogyan kell „dolgozat csinálni”, azaz olyan tudással rendelkezik, amelyik a szervezet tagjainak személyétől független, és mindezt a tudást a szervezet rutinjaiban tehát, folyamataiban, normáiban, szabályaiban és formalitásaiban tárolja. A szervezetek úgy halmozzák fel az ilyen formában megjelenő tudást, hogy az idő folyamán a tagjaiktól megtanulják, rutinná teszik őket.

A problémamegoldó - rutinon alapuló - repertoáron kívül létezik egy másik vállalati tevékenység is, amit Nelson és Winter „*célirányos kutatásnak*” nevez. Ennek a vállalati funkciónak az a célja, hogy olyan cselekvési irányokat keressen a vállalat számára, amelyeket a vállalat a gyorsan változó környezetben nem tud a rendelkezésére álló rutinnal megoldani. Nelson és Winter elméletébe bevezeti a szelekció fogalmát is, és biológiai analógiával magyarázza a piac működését, így tejesítve elsődleges célkitűzését, hogy a gazdasági fejlődésnek, a piaci változásnak vállalati szinten is értelmezhető elméletét adja.

2.3.2. Képesség és kompetencia elméletek

Amíg a közgazdaságtan különböző egyensúly- vagy fejlődés-elméletéhez megalkotja az adekvát vállalatelméletet, addig a gazdálkodástudományban elsősorban a gyakorlat megfigyeléséből kiinduló elméletalkotás az elterjedtebb.

2.3.2.1. Dinamikus képességek elmélete

Teece et al. [1990] dinamikus képességek elmélete szerint a vállalat képességek olyan gyűjteménye, amelyek megtestesítik a vállalat tudását. Teece et al. [1990] épít Penros [1959] elméletére és úgy látja, hogy a vállalat olyan képességek összessége, amely képességek a vállalat tudásának megtestesítői. A vállalati képességekre minden pillanatban hatással van a tanulás, a technológiai lehetőségek valamint a kiválasztódási folyamat, tehát ezek a képességek nem csak a múltból származnak, hanem a múlt által korlátok közé is szorítottak. A képességek tehát „merevek”, abban az értelemben, hogy nem lehet könnyen gyorsan, és alacsony áron megszerezni őket vagy túladni rajtuk.

Mivel a képességek „merevek” ezek a képességek képviselik a vállalat legfontosabb lehetőségét, az egyediségre és ezáltal arra, hogy versenyképessé váljon, és az is maradhasson. A vállalattal versenyző versenytársak a saját képességeiktől behatárolva, nem képesek könnyen átvenni a sikeres cég megkülönböztető képességeit. Ebből adódóan Teece et al. definíciója a *mag szakértelemre* vagy más néven megkülönböztető kompetencia szakértelemre: A mag szakértelem különböző készségek, kiegészítő eszközök, rutinok sora, amelyek egy vállalat versenyképességének és fenntartható versenyelőnyének az alapját képezi egy meghatározott üzletágban. (Teece et al. [1990] 28. old)

2.3.2.2. Kompetencia elméletek

Prahalad és Hamel [1990] világcégek sikerét elemezve arra a következtetésre jutott, hogy ezeknek a cégeknek olyan speciális szakértelmeik vannak, amelyek segítségével előnybe részesülnek versenytársaikkal szemben. Ezt a speciális szakértelmet, idegen szóval kompetenciát teszik meg a szerzők elméletük alapjának, és bevezetik a szakértelmi mag (core competence) fogalmát, amely a speciális szakértelem megkülönböztetésül szolgál a vállalat többi szakértelmével szemben – és az ilyen kompetencia, a versenyelőny szempontjából betöltött központi szerepére utal. A szakértelmi mag Prahalad és Hamel szerint

alapvetően két összetevőből áll: a szakismeretekből és a technológiákból és a vállalatot alkalmasá teszi arra, hogy:

- A vevők által elismert értéket hozhat létre
- Megkülönböztetheti magát a versenytársaktól, egyben a versenyelőny re-
hezen utánozható forrásával rendelkezhet
- A piacokra, termékekre vagy szolgáltatásokra ill. üzletágakra terjesztheti ki
tevékenységét

A szakértelmi magkompetenciáknak a kulcstermékek a fizikai megtestesítői, a kulcstermékekben testesül meg tehát a piac, a fogyasztó számára is érzékelhető plusz érték. A mag-kompetenciák egyénekhez kötődött készségekből épülnek fel. A szakértelmi magok olyan sajátos eszközök, amelyek alkalmazáskor nem használódnak el, sőt fejlődnek. Csakúgy, mint a tudás általában, amely használat nélkül sorvadni kezd.

Az ismertetett kissé technológia központú szakértelmi mag felfogást kiegészítendő született meg a Stalk-Evans-Shulman-féle modell (Stalk-Evans-Shulman [1992]), amely a szakértelmi magokat kiegészítő elemeket a képességek szóval jelöli, meghagyva a szakértelmi magok Parahalad-Hammel-i szűkebb jelentését. Stalk és társai szerint a konkrét szaktudáson alapuló szakértelmi magok és az értéklánc egészét átfogó különböző természetű képességek együtt, egymást felerősítve hozzák meg a versenyelőnyt a vállalat számára. Ezek az egész értékláncre vonatkozó képességek tehát Stalk-Evans-Shulman példáiban vonatkozhatnak a marketingre, csakúgy, mint az elosztási csatornákra vagy a fogyasztói elégedettségre. Sőt a legkedvezőbb, ha az értéklánc minden eleme olyan újszerűen van kialakítva, hogy az értéklánc végső elemét, azaz fogyasztói meglegedettséget szolgálja.

Természetesen az ezredfordulóra a számos továbbfejlesztett kompetencia elmélet látott napvilágot. Ezeknek az elméleteknek az volt a célkitűzésük, hogy

az eredeti technológiaközpontú elgondolást a tágabb értelmezést lehetővé tevő különböző képességfelfogást továbbfejlesszék, illetve kifejtsék (Lewis és Gregory [1996]), illetve ezen felül, egyesek kompetenciaelemzésekre is törekedtek (Bailetti és Callahan [1995], Knott-Pearson-Taylor [1996]). Ezek közül az elméletek közül a Knott-Pearson-Taylor [1996] modellt emelném ki. Munkájuk egyrészt jól rávilágít a Parahalad-Hammel-i kompetencia modell gyengeségeire, másrészt jóval „cizelláltabb” modellt ad a szervezetekkel foglalkozók kezébe. Knott-Pearson-Taylor alapján tehát a hierarchikus kompetencia modell egyik legfontosabb hibája, hogy nem veszi figyelembe azt, hogy a szolgáltatásokban a kompetencia áttételek nélkül közvetlenül jelenik meg a „végtermékben” és a magkompetenciát jelentő szakértelem maga a szolgáltatás. Másrészt a magkompetenciák gyakran nem bonthatók tovább szakismerek listájává, egyes ismeretek, pedig nem jelennek meg egyik kompetenciában sem. A kompetenciák nem magyarázhatóak csak az egyének szakismereteinek kombinációival. Harmadrészt, ha van áttétel a magkompetenciák és a végtermékek között, akkor ennek a szintnek a definícióját célszerű kiterjeszteni a magtermékekről a mag technológiákra, amelyeknek számos alkalmazása lehetséges. Ezek hasonlóak a magtermékekhez, azzal a kivétellel, hogy nem jár velük minden esetben fizikai gyártás. Negyedrészt a modellben a hierarchikus elrendeződés nem mutatja a kompetenciák más kompetenciákhoz és a szervezethez való szoros kapcsolódását, azt a hamis képzetet keltve, hogy ezek elszigetelt egységek, ezzel figyelmen kívül hagyja a szervezet, mint egész tulajdonságait.

Ezzel szemben Knott-Pearson-Taylor elméletében a kompetencia a szervezet egészének jellemzője, amely értékes kimenetet ad. A kompetencia fogalma tehát sokkal inkább alkalmas arra, hogy leírja, jellemezze a szervezetet mintsem, hogy csupán egy szervezeten belüli elszigetelt entitásként kezeljük. Ezért ez az elmélet olyan kategóriákat kínál, amelyekkel a szervezetet hatékony módon feltérképezhetjük. Nem utolsó sorban azért lehetséges ez, mert a kompetencia fogalma a rendszerszemléletű szervezeti működés elgondolásából nőtt ki.

A magkompetenciákra a külső környezet és számos szervezeti tényező is hat. A külső környezeti elemek a következők: a külső környezet „nyomása” (ez lehet, pl. a piac nyomása) és a külső együttműködés elemei – mint a vevők, versenytársak, beszállítók, egyéb kapcsolatok. A belső tényezők között kiemelt szerepe van az egyének és a vezetés jellemzőinek, ilyen a szakismeret, a tudásbázis, a rejtett háttértudás, a munkavégzési szokások. Ezen felül formális rendszerek (stratégia, technikai rendszerek, menedzsment rendszerek, fizikai eszközök) és szociális rendszerek (informális hálózatok, szervezeti tanulás, értékek és normák, szervezeti kultúra, személyes interakciók). Mindezeket a tényezőket összefoglalva -a magkompetenciákat is ide értve- Leonard-Barton [1992] mag képességeknak, míg Kápolnai et al. [2002] tulajdonosi tudásnak nevezi. Ez utóbbi szerzőhármás is a versenyelőny lehetséges forrásaként tekint erre a tudásra, csakúgy, mint a képesség tanok. Másrészt viszont, ebben az utóbbi szemléletben, ez a tudás egy a vállalati erőforrások között, és adott esetben egyediségével tűnhet ki közülük, ezért más néven ezeket a képességeket egyedi erőforrásoknak is nevezi.

2.3.3. Vállalat, stratégia, képességek

Az előbb bemutatott vállalatelméletek bár egészen más alapokról indulnak, mégis egy dologban közös platformra jutnak. Ez, pedig a vállalatnak és a vállalat stratégiai működésének a korábitól eltérő felfogása. Eszerint a vállalat versenyelőnyét nyújtó tényezőket, elsődlegesen a vállalat határai között kell keresnünk. A korábbi stratégiai elképzelések szerint a vállalat környezete és piaci hordozták a versenyelőny magját, ugyanis - korszakoktól függően más-más hangsúllyal - szinte kizárólag a stratégiai design (Selznik [1957]), a stratégiai tervezés (Ansoff [1965]) vagy a stratégiai pozicionálás (Porter [1980]) hozhatta csak meg a vállalatok számára a kedvező piaci pozíciókat.

A vállalatról és az újfajta stratégiai felfogásról szóló megváltozott elgondolások tetten érhetők nem csak a stratégiai gondolkodás fejlődésében (Mészáros [2002]), hanem a közgazdasági gondolkodásban is. Ugyanis mind a

közgazdaságtanban, mind a gazdálkodástudományokban erőteljesen megjelent az a koncepció, hogy a vállalat lényege, esszenciája a vállalat határain belüli „erőforrások” között található. A vállalat stratégiai feladata pedig ezeknek az erőforrásoknak a felismerése, és minél jobb menedzselése. Ez vállalatelméleti és stratégiai koncepció a közgazdaságtanban a rutin, a gazdálkodástudományokban a képességek és a kompetencia fogalmakkal teljesedett ki.

A közgazdaságtanban pl. tudás és az erőforrások szerepének hangsúlyozásával Penrose [1959] előfutára volt a tudás-rutin elméletnek, míg a stratégiai gondolkodásban ugyanez elmondható az erőforrás alapú vállalatfelfogás szerzőiről: Wernerfelt [1984], Grant [1991]. (Grant [1996] a későbbiek során egyébként az erőforrás-rutin-tudás alapú vállalatelméletek irányába fejlesztette saját elméletét.)

Az itt bemutatott modellek bár részleteiben eltérő képet adnak a vállalatról, de egy dologban mégis közösek. Nevezetesen abban a koncepcióban, amelyben a vállalat versenyelőnyét az adja, hogy olyan képességeket birtokol, amelyekkel a lehető legmagasabb szinten próbálja kielégíteni a fogyasztói igényeket. Az elméletekben hol kimondva, hol kimondatlan, de ezek a képességek megtestesítik a vállalat azon tudását, hogy adott környezetben „mit és hogyan kell csinálnia”. Ennek elméleti és gyakorlati szempontból is kiemelt jelentősége van. Egyrészt, a vállatra már nem úgy tekintünk, mint információ feldolgozó rendszerre – mint pl. tranzakciós közgazdaságtan vállalata (Williamson [1995]) - sokkal inkább, mint egyféle tudás raktárra (Penrose [1959], Nelson és Winter [1982]). Másrészt, a stratégiai menedzsment elméletekben megfigyelhető fejlődésnek is egy kiemelt pontját jelentik ezek az elméletek. Az 1980-as években ugyanis a világgazdaságban természetessé vált, hogy a korábbi menedzsmenttechnikák (pl. stratégiai tervezés, piaci pozicionálás) illetve a végtermék orientáltság már nem elégségesek az üzleti sikerekhez. Valójában erre a jelenségre reagálva bukkantak fel, a közgazdász Teece [1990] és a vállalati stratégiai kutató Prahalad és Hammel [1990] páros elméletei, és jelentek meg szinte egy időben, a közgazdaságtanban és üzleti tudományokban is a ké-

pesség és kompetencia elméletek.³⁸ Harmadrészt, és nem utolsó sorban, végül is ezzel a felfogással egy olyan közös elméleti platformra jutottak a közgazdasági és az üzleti tudományok (Fransman [1992]), amely a problémafelvetésükben és kutatási módszereikben eltérő tudományterületeknél nem mindennapi. Ez pedig a vállalatnak egy olyan újszerű felfogása, amikor is a vállalati működés lényege a vállalat határain belül megtalálható *tudások* (ennek megtestesülése a készségek, képességek, kompetenciák szintjén) *összessége*, a vállalat szempontjából a „mit és hogyan csinálni” probléma megoldásának elsődlegessége, természetesen a vállalati vízió (Salamonné [2000]) meglétének és stratégiai jelentőségének a függvényében. Mindezek alapján a legjelentősebb változás az, hogy ezzel az újfajta látásmóddal, gyakorlatilag a stratégiai dimenzió bekerült a vállalat alapvető létének és működésének magyarázatába.

A képesség és kompetencia elméletek mellett, tehát a jövőorientáltság felértékelődésének is fontos szerep jut, a stratégiának az alapelméletekbe történő beintegrálódásában. De nem csak a vállalatelmélet fejlődése szempontjából fontos a stratégia kérdése. Hanem a menedzsment szempontjából is, ugyanis - mint arra már utaltam - a megváltozott gazdasági környezetben³⁹ már nem érvényesek azok a korábbi stratégiák, amelyek a környezet racionális alakíthatóságának koncepciójára épültek. A vállalatok gyorsan változó környezettel találják szembe magukat, és ebben az új helyzetben kell versenyképességüket biztosítani.

Valójában ezekre a kérdésekre is egyféle választ próbál adni a bemutatott vállalatelmélet együttes. Talán ez az a pont az elméletben, ahol komplex általános erejű elméletté válhat az evolúciós vállalatelmélet. Mivel a vállalat ebben a környezetben egy folyamatos alkalmazkodási és tanulási folyamat révén tud csak életben maradni, ill. versenyelőnyt kicsikarni. Bár nem ez volt a célja, de a Nelson-Winter-i vállalat elmélet jó választ ad arra a dilemmára, hogy a komplex feladatokat nyújtó, felgyorsult tempójú világban, hogyan le-

³⁸ Ami természetesen megjelent a gyakorlati menedzsment technikákban is.

³⁹ A piaci túlkínálat, a globalizálódó és az erősödő verseny, a piaci részek eltűnése, a technológia és tudásintenzívvé váló termelés és szolgáltatás, az ezzel összefüggő humán erőforrás-

het megalapozott jó döntéseket hozni, ill. általában jól reagálni a környezet összes kihívására. Azaz a kiszámíthatatlan környezetben és az előre láthatatlan jövőben sikeresen működni. Míg az első kihívásra a szervezet számára rendelkezésre áll a szervezeti rutin (ill. más elméletekben a kompetenciák és képességek), a másodikra, a célirányos kutatás ill. az ebből adódó innováció tud megoldást nyújtani. Igaz, valódi korlátja az ennek az elméletnek, hogy csak a nagyvállalati körre értelmezhető teljeskörűen.

Az elméletek érvényességéhez szükségesnek tartom kiemelni azt, hogy, mint azt Knott-Pearson-Taylor-nál már láttuk, a szolgáltató szervezetek esetében kompetenciáról beszélni csak, mint a szervezet egészét jellemző fogalomról lehet. A továbbiakban tehát a bemutatott, irányadó stratégiai vállalatelméleteket ebben az értelemben lehet használni a szolgáltató szervezetek vizsgálatánál.

A másik, amit érdemes itt kiemelni - az újfajta stratégiai felfogás ill. a vállalat elméletek érvényessége mellett - az, az információtechnológiának a kardinális gazdasági változásokban betöltött szerepe. (Kő [2001]) Mivel az info-kommunikációs technológia gazdaságbeli elterjedésével a termékek és szolgáltatások egyre tudásintenzívebbé válnak. A vállalatok számára ugyanis jelentős tényezővé válik ezeknek a technológiáknak a mind jobb kihasználása. Ehhez viszont szükség van a magas képzettségű munkaerőre ill. a kreatív megoldásokra. Így a hagyományos iparágakban, de még inkább az újonnan születő iparágakban felértékelődik az emberi kreativitás. Mint azt mind a magyar mind a külföldi szerzők számos esetben kifejtették a humán erőforráshoz köthető készségek és képességek alapvető jelentőségűek. Kocsis és Szabó [2000] posztmodern vállalatánál „...a tudás az egyetlen jelentőséggel bíró erőforrás. A hagyományos termelési tényezők nem szűnnek meg, de másodlagossá válnak. A materiális tényezők működtetése és hatékonysága ilyen körülmények között egyre inkább a tudástermelés függvénye.” (Kocsis és Szabó [2000] 43. old.) Ezt az Internet vállalatokkal kapcsolatban Thomson és

sal kapcsolatos megnövekedett igények, a növekvő körű információfeldolgozás fontossága ill. az információfeldolgozás gyorsaságának az előtérbe kerülése.

Strickland [2000] úgy fogalmazza meg, hogy a legfontosabb erőforrás, mely meghatározó mind a technológiai mind a menedzsment know-how szempontjából az, az emberi tehetség. Ez pedig a magyar internetes tartalomszolgáltató vállalatoknál is így van. Tehát a konkrét vizsgált iparágban a hipotézisem, ami, elméleti szempontból újfent csak megerősítheti a tudásra ill. képességekre épített elméletek létjogosultságát:

H2: A magyar internetes portálszolgáltató vállalatoknál a humán erőforrásból adódó képességek stratégiaiilag egyértelműen elsődlegesek.

Az eddigiekben a vállalat elméleti értelmezésével foglalkoztam. A stratégiai felvetésekhez azonban hozzátartozik az is, hogy a stratégiakutatók, hogyan interpretálják a társadalmi gazdasági változások stratégiai dimenzióit. Nagy számú publikáció jelent meg ebben a témában, és természetesen a klasszikus stratégiai irodalom képviselőinek a tollából is, pl. Evans és Hunter [2000], Porter [2001]⁴⁰, Ghosh [2000], Shapiro és Varian [2000], Bögel [2000], Mészáros [2002]. Mégis az Internet-vállalkozások konkrét létrejöttének stratégiai kérdéseit jóval kevésbé találhatjuk meg a szakirodalomban.⁴¹ Bár nem kimondottan stratégiai kutatók, de talán az egyik ilyen kivétel Schmitz–Sint [2003] ökonometriai munkája, amely - ugyan nem a piacrálépést - de a bécsi B2C vállalatok stratégiáját, és a piac szerkezetét vizsgálja.

⁴⁰ Porter [2001] például a jól ismert öttényezőös modelljét alakította át úgy, hogy az már az Internetnek az iparági versenyre való hatását is figyelembe veszi. Bármely iparág esetében, pl. a belépési korlátokkal kapcsolatban megállapítja, hogy az Internet csökkenti a belépés korlátait, új belépők árasztják el a piacot, és közös Internet alkalmazások jelennek meg. Ez különösen igaz az internetes tartalomszolgáltatók esetében, ahol a belépésnek amúgy sincsenek komoly korlátai, és a technológia fejlődésével és olcsóbbá válásával ezek korlátok tovább csökkenek.

⁴¹ A témát érinti Tapscott [1995] és Armstrong A.G. és Armstrong J. [1997] munkái.

II. FEJEZET

MAGYAR INTERNET-VÁLLALKOZÁSOK INDÍTÁSA

1. Internet-vállalkozások

Amint azt az első fejezetben láttuk, az Internet számos lehetőséggel kecsegtet bármilyen tevékenységet folytató használója számára. Általában az e-kereskedelem, e-business, hálózati gazdaság megnevezéssel szokták illetni azt az üzleti jelenség csoportot, amely az Internet megjelenéséhez kapcsolható. Ezeknek a tevékenységeknek a létezését azok a szolgáltató vállalatok teszik lehetővé, amelyek tág értelemben az Internetet és különböző szolgáltatásait működtetik.⁴² Ezek a gazdasági tevékenységet folytató vállalatok teszik ki az internetes vállalkozások táborát. Az Internet gazdasági működésének és szolgáltatásainak definiálására, különböző koncepciók alapján történtek már kísérletek. A különböző újabbnál újabb szolgáltatásokat nagyvonalakban definiálni és rendszerezni is tudják a törvényhozók és a statisztikával foglalkozó szervezetek. Viszont ezek a definíciók csak idővel jelennek meg a statisztikai nomenklatúrákban. Jól jellemzi a helyzetet, hogy az EU konform magyar statisztikai besorolásrendszer csak 2003-tól ismeri az on-line kiadás kategóriáját. (KSH TeáOR2003)⁴³

Most én itt eltekintek a különböző üzleti szakirodalomban gyakran használt e-fogalmak (e-kereskedelem, ebusiness) definiálásától, illetve részben a törvényi definiálástól is. Sokkal célszerűbb a közgazdasági szakirodalom kategóriarendszerét használni. Ez ugyanis az, amelyik a dinamikus, kaotikus helyzetben, kellő mélységben ismeri a különböző szolgáltatásokat. Az Internet gazdaság definiálására kialakított modellben Whinston et al. [2002] a követke-

⁴² Természetesen, mint azt láthattuk az állami (non-profit) szervezetek is résztvesznek ebben a feladatban, mégis ma már zömében üzleti alapokon nyugszik az Internet.

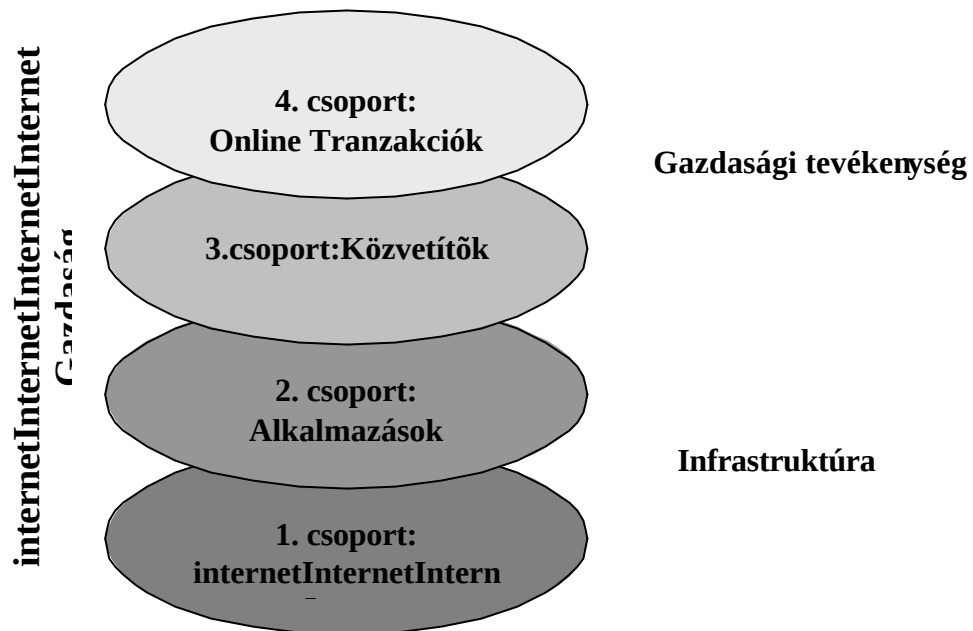
⁴³ Emellett az Internettel kapcsolatos főbb működési kategóriákat természetesen szabályozzák az EU-s és a magyar szabályzók is. (EK 2000/31 irányelv, 2001 CVIII. trv., 2001 XL. trv., 2001 XXXV. trv.)

zöképpen írja le azt: „Együttese: az Internet protokolon alapuló hálózatoknak; szoftveralkalmazásoknak; és az emberi tőkének, amely lehetővé teszi, hogy a hálózatok és a szoftver alkalmazások együttműködhessenek on-line üzletek érdekében; illetve olyan vállalkozásoknak és magánszemélyeknek, amelyek az áruk és szolgáltatások adás-vételében, közvetlen vagy közvetett módon érintettek.”⁴⁴ A modell az Internet gazdaságot hierarchikusan szerveződőnek tekint. A bevételszerzés módjából pedig egyértelműen kirajzolódik ez a hierarchikus struktúra. Ez alapján a kutatók az Internet gazdaság két rétegét különböztetik el, az infrastrukturális tevékenységeket és a gazdasági tevékenységeket. Az infrastrukturális réteg tovább bontható két különböző, ámde egymást kiegészítő csoportra: az Internet fizikai infrastruktúrájára, amellyel a hálózati kapcsolatok fizikailag jönnek létre, és a másik csoportra, az Internet alkalmazásaira, amely az alkalmazások szintjén jelenti az internetes tevékenységek infrastruktúráját. Az első rétegre épülő második, azaz, a gazdasági tevékenységeket felölelő réteg szintén tovább bontható két csoportra, amelyek az Internet üzleti hasznosítását jelentik. Így a harmadik csoport a közvetítők csoportja, és a negyedik az internetes kereskedelemé. (Lásd a 3. ábrát és a 2. sz. mellékletet a Függelékben.)

Whinston et al. kiemeli, hogy amikor internetes vállalkozásokról beszélünk nem szabad azt elfelejtenünk, hogy az ilyen tevékenységet folytató cégek szinte soha nem tiszta tevékenységprofilúak. Tehát a fenti a kategóriarendszerben, az Internet gazdaság egyes szereplőinek szintjén, a rétegek és a csoportok sok esetben „összecsisznak”. Például a Microsoft és az IBM az infrastruktúraüzemeltetés, az alkalmazások, és az e-kereskedelem szintjén is aktív szereplő. Ez a jelenség megfigyelhető a magyar vállalkozásoknál is. A legismertebb példa az Axelero, aki mind az ISP-ben, mind a portálszolgáltatásban meghatározó szereplő, sőt e-kereskedelemmel is foglalkozik. Ha pedig az anyavállalatát nézzük (MATÁV), akkor még távközlési szolgáltatások nyújtásában is részt vesz.

⁴⁴ Az emberi tőkét az Internet gazdaság egyféle építőkövének nevezi Whinston et al. is, bár nem stratégiai megfontolásból.

3. ábra: Az Internet gazdaság



Forrás: Whinston et al. [2002]

A kutatás szempontjából fontos szerepe van a harmadik, azaz a közvetítői csoportnak, és azon belül a portál/tartalomszolgáltatóknak. Ugyanis azok a vállalatok válnak vizsgálat tárgyává, akik ilyen tevékenységet folytatnak. Eltérően az Internet gazdaság whinstoni modelljétől, a portál és a tartalomszolgáltatást gyakran másként definiálják a különböző szakértők.

Portál: Olyan Web-site, amit az emberek azért látogatnak meg, hogy elektronikus formában információt vagy más tartalmat keressenek. (Barros et al. [2002])

„Hálózati tartalomszolgáltató, vagyis olyan cég vagy szervezet, amely (jellemzően) nem hozzáférést vagy egyéb szolgáltatást, hanem valamilyen információforrást kínál a számítógépes hálózatokon (esetleg nem is a saját szerverén).” (Drótos [1999])

Tartalomszolgáltató olyan szolgáltató, aki információt „tartalmat szerkeszt azzal a céllal, hogy azt a nyilvánosság tagjaihoz eljuttassa. Az adott tartalom a tartalomszolgáltató döntése alapján kerül közzétételre. (EK 2000/31 irányelv)⁴⁵

A tartalomszolgáltatás tehát definíció szerint eltérhet a portál (kapu) szolgáltatástól. A portál kifejezést általában szűkebb értelemben használják, mint az üzleti Web-site (Web-oldal, honlap) kifejezést, amennyiben az előbbi leginkább a vezető nagy site-okat takarja, és különböző kritériumokat fogalmaz meg a honlapon megjelenő tartalmakkal kapcsolatban. A barossi általános definíció viszont alkalmas arra, hogy közgazdasági értelemben a lényeg ne sikadjon el. Azaz, hogy a képernyőn megjelenő információk különbözősége⁴⁶, ne fedje el az ilyen honlapok azonosságát.⁴⁷ Azaz, hogy a portálok tekintetében elsődleges szerepe van a hirdetésnek, ami definíció szerint is, egyrésztől hozzátartozik a portálszolgáltatáshoz, csakúgy, mint a kereskedelmi televízióknál a TV hirdetések, másrésztől ez az a bevételi csatorna, amin alapvetően bevételt realizálhat a szolgáltató. Ezt az általános véleményt fejt ki, Barros et al. (Barros et al. [2002] 5-6. old.), illetve ezt a piaci tapasztalatot foglalja össze a Dotkom Internet Consulting is.⁴⁸

Az internetes vállalkozások csoportján belül tehát kiemelt szerepe van azoknak a vállalkozásoknak, amelyek az internetes portál/tartalomszolgáltatás területén tevékenykednek. Ennek a különös figyelemnek itt az az oka, hogy az internetes kapcsolatszolgáltatás kialakulásával párhuzamosan, némi ütemkéssel, ez az a terület, ahol nagyszámú vállalkozás lépett piacra. Kialakítva az Internet működésének közvetítői csoportját, tágabb értelemben - tartalom szolgáltatásával - az Internet létének tartalmi tényezőjét. Az iparág hőskorában viszonylag nagy számú piacra lépésnek, a sok tényező között egyetlen kiemelt

⁴⁵ Az elektronikus kereskedelem irányelvben a keresőszolgáltatást az ISP szolgáltatások közé sorolták.

⁴⁶ Különböző site-ok: horizontális portál, vertikális portál, a speciális magyar portál hírlap, proto portál, újság on-line verziója stb.

⁴⁷ Ez az azonosság jelenik meg a fenti modell kategóriarendszerében is.

⁴⁸ Dotkom Internet Consulting (www.dotkom.hu): Tartalomszolgáltatási bevételek. 2001. 01. 22.

oka van; a piacra lépés minimális költségigénye. Hiszen a Webre lépéshez - első körben - mindössze személyi számítógépre, programokra és az Internet hozzáférés ráfordításaira kell áldozni. Ez az a jelenség, ami végső soron viszonylag egyszerűvé teszi, ezen új technológiai vállalkozások piacra lépésének vizsgálatát, mivel akár „garázsból”, akár „üvegacél irodaházból” könnyen el lehetett kezdeni a tevékenységet.

Természetesen a számos internetes tevékenységet folytató vállalkozás között olyan is van, amely az Internet világába való belépést nem a tartalom-szolgáltatás „kapuján át” tette meg, hanem értelemszerűen a kezdeti ISP kapacitások mellé vette fel a portálszolgáltatást a portfóliójába: Elender Online (Elender), Stop (Telnnet). Emellett jellemző a különböző ASP⁴⁹ szolgáltatások mellé felvenni a portálszolgáltatást Tenisz (Webbusiness), True (Swi). Ezek a tevékenységek azonban már valamivel nehezebb módoszatai az internetes üzleti térbe való belépésnek. Az ISP vállalkozások esetében a technológiai háttér, az ASP esetében a számítástechnikai szaktudás és a vevői kör az, amely némi belépési korlátnak bizonyult. Bár a legegyszerűbb ASP szolgáltatás, a honlap készítés esetében ez azért nem számít túl kemény feltételnek. Persze a fokozatos tevékenységbővítés mellett nagyon jellemző az is, hogy a különböző tevékenységeket párhuzamosan kezdték el az alakuló vállalkozások (pl. Napfolt, Chello, Fotexnet).

Azoknál a vállalkozásoknál, ahol a portáltevékenység elkezdését időben más tevékenység⁵⁰ előzte meg, ott ennek a más tevékenységnek a piaca, értelemszerűen eltér a klasszikus portál-piacról. Ezeken az Internet részpiacokon más és más üzleti modellek léteznek. Némileg eltérhetnek tehát a jövedelemtermelőképessegre vonatkozó elvárásaik, az üzlet kockázatossága, és a piacra lépők ezekről való gondolkodása is. Az Internet üzlet környezete azonban azonos a különböző résztevékenységek szempontjából. Az Internet elfogadottsága, elterjedtsége, a felhasználók száma egységes hátteret ad a különböző

⁴⁹ Application Service Provider, magyarul alkalmazásszolgáltató.

⁵⁰ Az elemzés során külön kitérek ezekre a cégekre is.

résztevékenységeket folytatóknak. A környezet irányából ugyanis szinte ugyanazok az impulzusok hatnak a cégek alapítóira. Így bár némi különbség a bevételi lehetőségek tekintetében létezhet a különböző tevékenységek között, mégis csak kockázatos és még kockázatosabb tevékenységek léteznek. Másrészről a tartalomszolgáltató vállalkozások sem tiszta tevékenységi profilúak és a mindennapi működésben, a résztevékenységek nem válnak el szigorúan egymástól. Előzetes tapasztalatok szerint is, gyakran ugyanaz az alkalmazott végez több különböző piacon megjelenő tevékenységet. Az üzletmenet szempontjából tehát a túlzott szegmentálása a tevékenységeknek nem jellemző, e helyett inkább a tevékenységek „összecsúsztasságáról” beszélhetünk. Így nem kétséges hogy létezik „az internetes üzlet”, ami a belépés szempontjából is kezelhető egységesen.

Egy egyén, vagy egy vállalat szempontjából, egy honlap megjelentetése nem jelenti automatikusan az Internet közvetlen üzleti hasznosítását. Többek között, valamiféle bevételre is szükség van ahhoz, hogy portál vállalkozásnak tekintsünk egy honlapot. Ezért a nagyszámú non-profit és vállalati Internet tevékenység mellett viszonylag korlátozott számú portálszolgáltató tekinthető *vállalkozásnak*. Tehát, mivel az internetes üzlet hazai meghonosodásának körülményeit vizsgálom, szükséges, hogy a vizsgálandó vállalkozások olyan elvárásoknak is megfeleljenek, amellyel biztosítva van, hogy:

- A technikailag nagyon eltérő internetes tevékenységek között legyen valamilyen közös platform,
- üzleti alapon szerveződő vállalkozások kerüljenek megfigyelésre,
- eleget tegyenek annak a feltételnek, hogy internetes vállalkozásoknak lehessen őket tekinteni.

Mindehhez a célhoz ki kellett alakítani egy olyan kritériumrendszert, ami alapján egy viszonylag egységes populáció figyelhető meg. Ezért a következőkben

olyan cégeket vizsgállok, amelyek eleget tesznek a fenti elvárásoknak. Eszerint a három elvárásnak a következő három feltétel felel meg:

- üzleti portálszolgáltató tevékenységet folytat a vállalkozás (ebből a tevékenységből bevétele $\neq 0$, és van reklám bevétele is),
- az internetes portálszolgáltatás tevékenysége vállalkozási forma keretei között zajlik,
- internetes új technológiai vállalkozás a cég, illetve ha nem az, akkor legalább Internet-orientált vállalkozás, azaz az én értelmezésem szerint, közvetlen céghálózatán belül van legalább egy internetes tevékenysége, ami külön cégformában zajlik, függetlenül attól, hogy a portálszolgáltatását annak a vállalkozásának a keretei között folytatja-e vagy sem.

Ezzel a három feltétel jelenti a populációra vonatkozó elvárásaimat. Sőt azzal, hogy bekerülhet a populációba illetve ez által a mintába olyan vállalat is, amelyik bár nem új technológiai vállalkozás, de a portál-piacon úttörőnek vagy jelentős szereplőnek tekinthető, és mindamellet a tágabb internetes üzletágban is megjelenik, mint piaci szereplő, teljesebb képet kaphatunk a hazai portálszolgáltatással rendelkező internetes vagy Internet-orientált vállalkozásokról.⁵¹ (4. ábra)

Mielőtt rátérnék a vizsgált vállalati csoport bemutatására, ide kívánczik egy nagyon komoly módszertani megjegyzés. Mégpedig, hogy a fenti megoldással kezeltem a kutatás legsajátosabb problémáját, azaz, hogy a magyar statisztikai adatgyűjtés és a kutatási előzmények hiánya miatt, nem volt jól körülhatárolható alapsokaság, amelyből mintát vehettem volna. Ez a probléma egyébként jól ismert az orvostudományban, amikor is bizonyos betegségekben szenvedő, egészségüggyel kapcsolatba került egyének számát ismerhetjük, de a lakosságban megtalálható össz-betegszámra csak becsléseink lehetnek. Hasonló

probléma adódott itt is, hiszen a kritériumoknak eleget tevő vállalkozások száma mellett, a különböző internetes tevékenységbe bonyolódott vállalati csoportokra csak becsléseink lehetnek mindaddig, amíg kellő részletezettségű teljes statisztikai felmérések és elemzések nem állnak rendelkezésünkre.

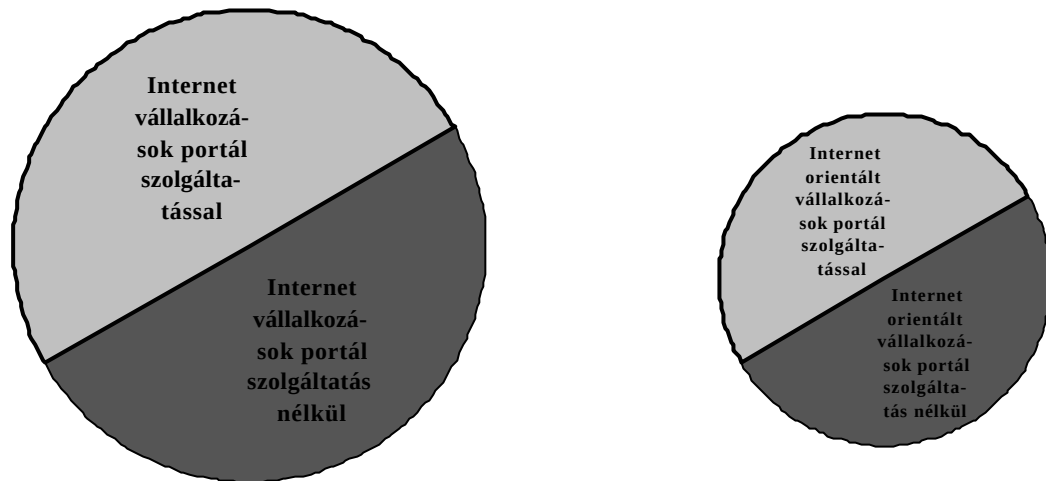
2. Minta

A fenti kritériumrendszer figyelembevételével, a szaksajtó (pl. Kreatív, Business Online stb.), a rendelkezésre álló magyar honlapregiszterek (pl. Webaudit, NIC), előzetes tanácsadói ajánlások, valamint az interjúpartnerek tippjei alapján, a következő vállalkozások kerültek a mintába (zárójelben, ahol szükséges a portál neve):

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. TELNET (STOP) | 15. HWSW |
| 2. NAPFOLT | 16. GLOBOPOLIS |
| 3. PRIM OL | 17. MAGAZIX |
| 4. ECONET (ECO) | 18. VIANOVO |
| 5. WEBBUSINESS (TENISZ) | 19. CHELLÓ |
| 6. SWI (TRUE) | 20. HABOSTORTA |
| 7. NETFÓRUM | 21. TOTALCAR |
| 8. HIREK | 22. FOTEXNET |
| 9. AXELERO (ORIGO) | 23. HVG OL |
| 10. PORTFÓLIO | 24. HÁZIPATIKA |
| 11. NAPI OL | 25. VIVENDI (UNIVERZUM) |
| 12. KAPU | 26. KORRIDOR |
| 13. STARTLAP | 27. INFÓSTART |
| 14. INDEX | 28. ELENDER (ELENDER OL) |

⁵¹A halmazok nagysága nem mutatja a valós nagyságbeli viszonyt a két csoport között. A mintában mindössze két vállalkozás minősül ilyen módon Internet orientáltnak (Vivendi, Prim Online).

4. ábra: Internet és Internet-orientált vállalkozások csoportjai portál-piaci jelenlétük szerinti megosztással



Mélyinterjú technikával a 28 vállalkozásra nagyszámú változót sikerült kialakítani. Ebből az alapjellemzőkön kívül a disszertációban szereplő 13 kódolt szöveges változót és további 20 kvalitatív változót elemzek részletesebben. Az adatok beszerzésénél az interjúk mellett, a szaksajtó, az Igazságügyi Minisztérium cégbázisa és a Dun and Bradstreet céginformációs adatbázisa volt még segítségemre.⁵² Az eredeti 56 változót kétféle szemléletű -piacra lépés és piacra lépés után (működés)- változóra bontottam.

A teljes populációra a fent bemutatott egyedi kategóriarendszer szerint nincs még becslés sem. Piaci információk, tanácsadói vélemények szerint Magyarország kb. 150 ilyen vállalatnál több nem létezik. Ezt a viszonylag szigorúan szűrő kategóriarendszer és egyéb tényezők is valószínűsítik. Például az egyik közismert, sokszor idézett statisztika, hogy az összes on-line reklámköltség 75%-a (ez 2000. évet jellemző adat⁵³), öt vezető honlapon csapódott le bevételként. Ebből az adatból is jól érzékelhető, hogy milyen szűkös a reklám-

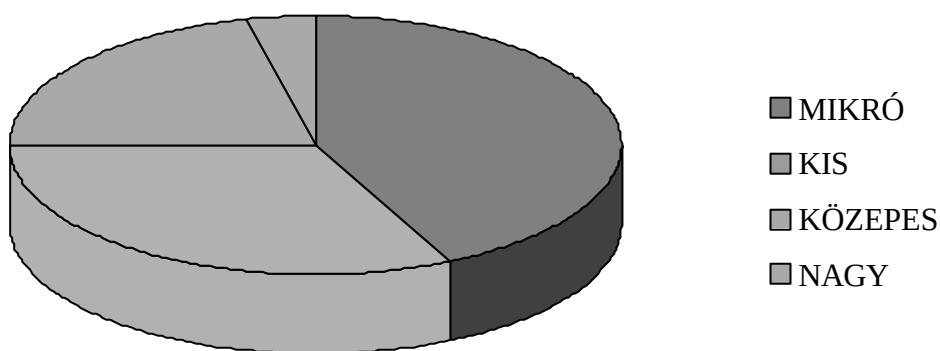
⁵² A másodlagos adatgyűjtés csak kiegészítésként, az alapjellemzőkre vonatkoztatva volt kivitelezhető.

tortából részesülők tábora, és ebből adódóan a valóban üzleti portálszolgáltatónak számító cégek csoportja is.

3. Alapjellemzők

A vállalkozások közül 2003. nyarán hét már nem működött, ez pontosan a vállalatok $\frac{1}{4}$ -e, ezen belül négy létrehozott portál megszűnt; plusz egy létező vállalat az adatfelvétel időpontjában már nem foglalkozott portálszolgáltatással. A jól ismert vállalati kategóriarendszer szerint (árbevétel és létszám) az utolsó értékelhető időpont szerint (ez tehát a piacralépés utáni időszakhoz kötődik és a 2001-2002-es adatokat jelenti) 12 mikrovállalkozás, 9 kisvállalkozás, 6 közép vállalkozás és 1 nagy vállalkozás van. (5. ábra)

5. ábra: A minta összetétele vállalati méret szerint



A gazdálkodási forma szerint, a cégalapításkor 5 Rt (18 %), 5 Bt (18 %), 18 Kft (64 %) volt. Ez látható a 6. ábrán.

Abból adódóan, hogy egyes vállalatok a tevékenységüket kisebb nagyobb vállalati hálózatokban fejtik ki (Econet, Kapu, Prim, Webbusiness, Netfórum), ezért jóval több vállalatot érint a felmérés. Kvázi, tehát 13 további hálózati vállalattal egészül ki a vizsgált vállalatok köre.

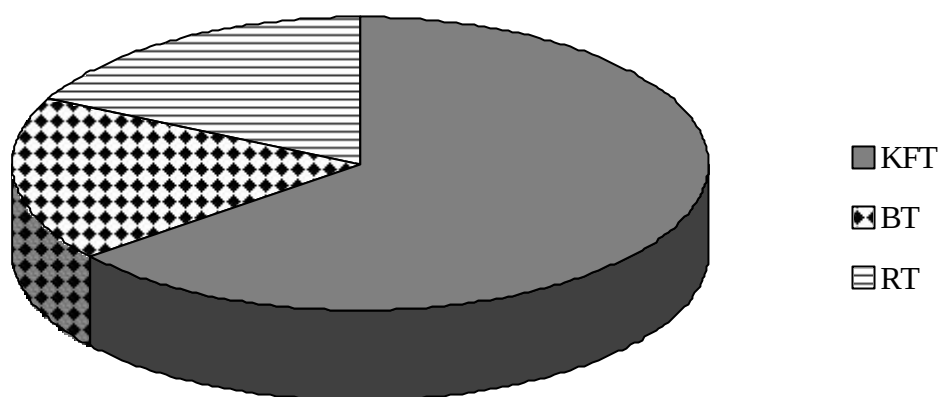
⁵³ MRSZ IT 2001. jelentés és Kreatív Net 2. évf. 2. szám.

A 28 vállalat közül mindössze négy vállalat tekinthető kizárólag tartalomszolgáltatónak. Az összes többi vállalat rendelkezik vagy ISP vagy ASP vagy elektronikus kereskedelmi vagy technológiai (web hosting vagy web-space /háttértár/) vagy piactér illetve egyéb Internethez- vagy Internethez nem kapcsolódó más szolgáltatással, illetve ezek közül a tevékenységek közül, egyszerre többel is. Jól jellemzi a helyzetet a bevételek megoszlása. Az adatfelvétel idején működő vállalatok (22 ilyen vállalat, a Vivendi nélkül) bevételeinek átlagosan 47%-a, nem egészen a fele származott a portáltevékenységből. Aggregátan, a portáltevékenységhez kapcsolódó munkavállalók 45 %-ot tesznek ki az összes munkavállalóhoz képest. Ez a 22 cég esetében abszolút számokban: 347 alkalmazott, a 772-höz mérve. A portáltevékenységük volumenére jellemző adat, hogy ez a 22 vállalkozás napi több százezer egyedi látogatót regisztrált ebben az időszakban. A vállalkozások növekedését, pedig jól szemlélteti az első és utolsó évben realizált összes bevételben megfigyelhető növekedés. (7. ábra)

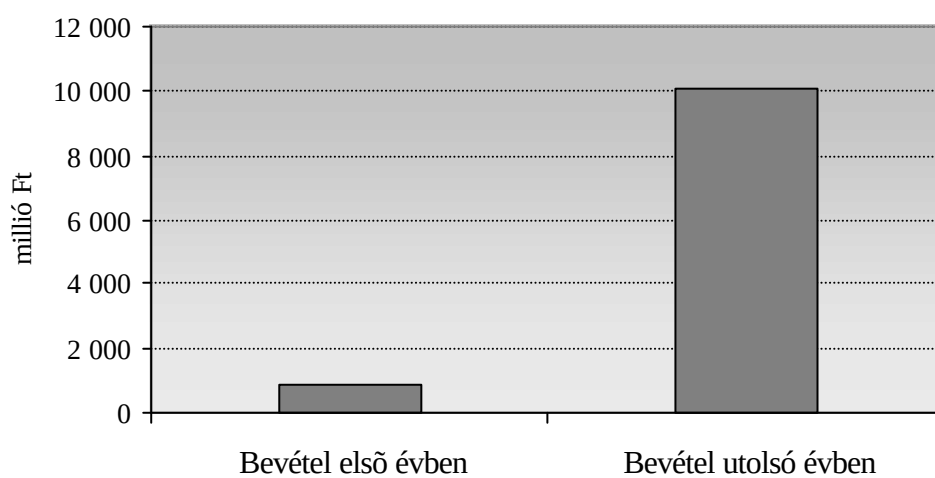
Ezeket az adatokat egyetlen módszertani megjegyzéssel egészíteném ki. A mintába kerülő vállalkozások portáljai a legkülönbözőbb szolgáltatásokat nyújtják látogatóiknak. A minta kialakításánál nem volt kritérium a tartalom szerinti szegmentálás. Mindössze, annyi, hogy a minta lehetőleg széles lefedettséget biztosítson a szolgáltatásokat tekintve. Azaz az úgynevezett horizontális nagyportálok mellett helyet kapjanak a különböző témájú vertikális portálok, sőt esetleg másfajta portálmegoldások is.⁵⁴ Így kerülhetett be pl. statikus nyitólapot szolgáltató vállalkozás, vagy felhasználó-oldali szerkesztésű honlapot szolgáltató cég is a mintába. A minta eszerinti megoszlását a 8. ábra mutatja.

⁵⁴ A horizontális vertikális felosztást ismeri az Európai Bizottság is. (EC [2002a])

6. ábra: A minta összetétele a gazdálkodás jogi formája szerint

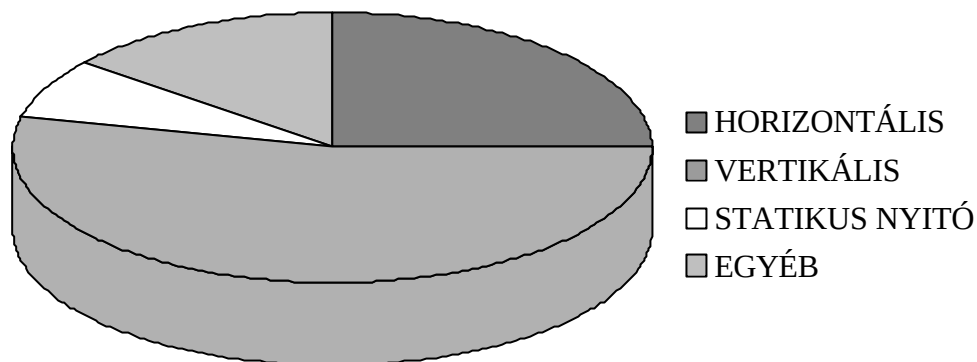


7. ábra: Bevétel az első és az utolsó évben



Megjegyzés: N=22. Nem időponthoz kötött, csak az utolsó év adata (ezek 2001-2002-es bevételi adatok).

8. ábra: Portáltípusok

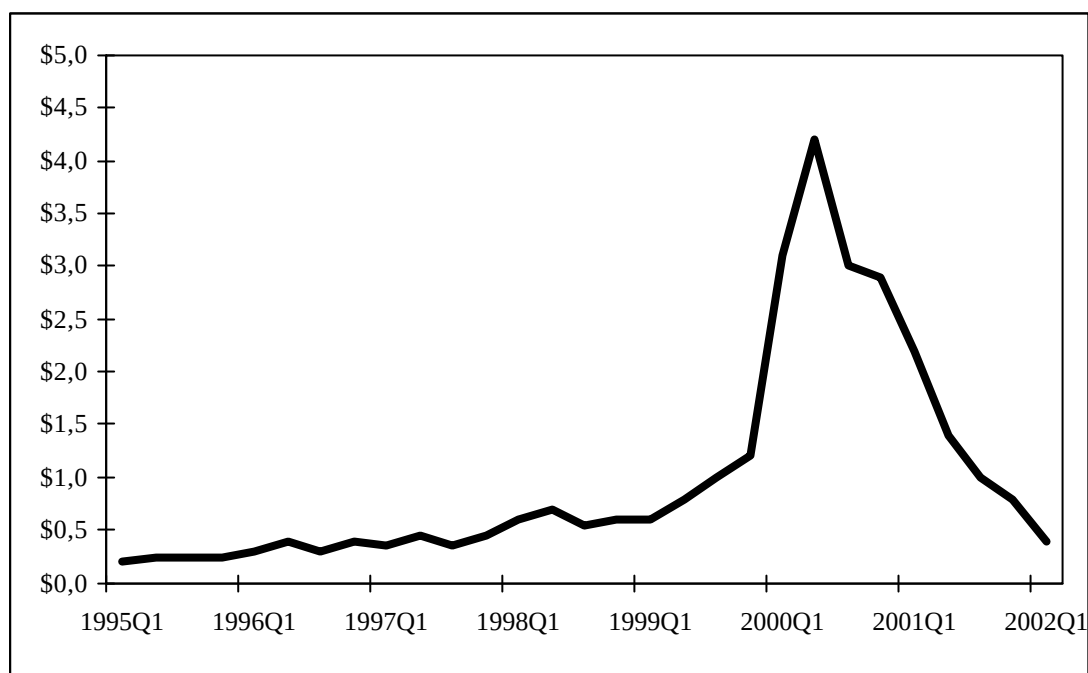


Megjegyzés: Egy vállalkozásnak csak egy portálja szerepel itt.

4. Az indulás időpontja

Az itt vizsgált vállalati piacralépésekre is igaz az, hogy a belépés hullámokban történik. (Geromski [1995]) Persze, annyi sajátossága van ennek a szolgáltatói iparág megalakulásnak, hogy az események itt gyorsabban zajlottak le, mint korábban más új iparágak megalakulásánál. A vállalatalapítások és a piacra lépések sok esetben összefüggenek az iparági klímával. Az „Új Gazdaság” koncepciója 1997-ben került reflektorfénybe, amikor is a Business Week, Alan Greenspanek ezzel kapcsolatos néhány mondatát interpretálta. Bár az irracionális tőzsdei szárnyalásra már egy évvel korábban is megjelentek hasonló címszó alatt magyarázó elméletek (Shiller [2000]), erre az időpontra datálhatjuk a láz kezdetét. Ez a láz az internetes üzletet - az oda történő befektetések formájában - 1999. első negyedévére érte el. (9. ábra)

9. ábra: 1995 és 2002 közötti kockázati tőke befektetések internetes vállalkozásokba az USA-ban (Negyedéves megbontásban, milliárd dollárban)



Forrás: O'Donnell [2002]

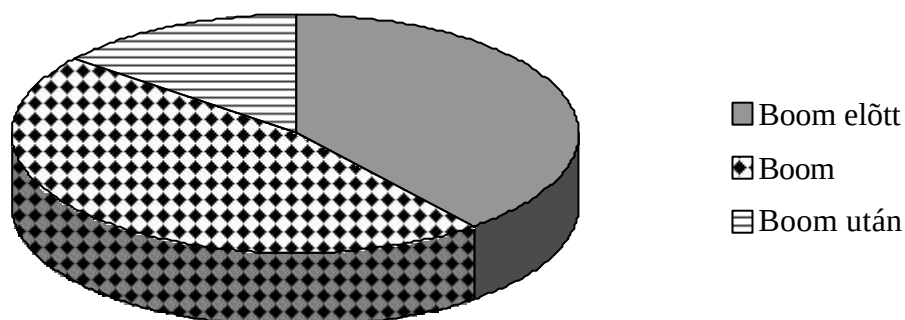
Ebben a tekintetben a Magyarországon és az USA-ban gyakorlatilag ugyanatól az időponttól lehet befektetési hullámról beszélni, hiszen Magyarországon 1998. decemberében megtörtént az első pénzügyi befektetés egy internetes vállalkozásba (Elender). A nagy ugrás az USA-ban is 1999. első negyedévében történt meg. Természetesen néhány hónapos késés azért megfigyelhető általában a befektetési eseményekben, de ez leginkább technikai jellegű csúszás, amennyiben USA-beli befektetők ill. a kevés számú magyarországi tevékenységű kockázati tőke társaságok, helyzetükből adódóan nem a befektetési hullám kezdetén vásároltak üzletrészeket az Interneten induló vagy ott tevékenykedő cégekben. Ennek viszont gyakorlatilag nem sok jelentősége van, csupán annyi, hogy az USA-ban történtek némi mintát jelentenek a hazai piacon tevékenykedőknek.

Az internetes hangulat szempontjából, tehát három időszakot lehet megkülönböztetni:

1. a kezdeti idők: 1998. decemberéig
2. a láz: 1998. decemberétől 2000. júniusáig
3. összeomlás utáni időszak: 2000. júliustól

Az első időszakra jellemző, hogy az Internet klíma eleinte kvázi nem létezett, az időszak végére pedig már enyhe pozitív várakozás volt megfigyelhető az Internettel kapcsolatban. A második időszak a felfokozott várakozások, a láz időszaka. A harmadik időszakot a gyors lehűlés és a gazdasági racionalitás jellemzi. Az első időszakban 11 (39%) vállalat, a második időszakban 13 (46%), a harmadik időszakban 4 (14%) vállalat alakult. (10. ábra)

10. ábra: A minta összetétele a vállalkozásindítás időpontja szerint



A vállalat működésének életciklusát tekintve, annak három szakaszát vizsgálom. Egyrészt és hangsúlyozottan a piacra lépéssel (beleértve a piacra lépés előtti fázist) foglalkozom, másrészt pedig a piacra lépés utáni kezdeti időszakokkal. Timmons [1990] a vállalat életének e három kezdeti szakaszát „pre-start-up”, „start-up and survival” és „early growth” időszaknak nevezi. Saját értelmezésem szerint, tehát a „pre-start-up” és „start-up” időszak az alapítás és piacralépés időszakát fedi le, míg a „survival” és „early growth” ebben a kontextusban, bár kezdeti stádiumában, de a működés időszakát jelenti. Igaz azt is meg kell jegyezni, hogy az Internet világában nem ritka az, hogy a kvázi piac-

ra lépés (pl. egy látogatott honlap beindítása) megelőzi a tevékenység folytatásához szükséges formális cégalapítást vagy cégvásárlást. Ezért is indokolt a piacrálépést és a cégalapítást itt együtt kezelni, mint az üzlet valamilyenfajta indítását. Persze itt egyből megjelenik az a jelenség is, hogy egy non-profit tevékenységnek át kell alakulnia profitorientált tevékenységgé, ami minden különösebb további megfontolás nélkül is, igen érdekesnek, de egyben problémásnak is tekinthető.

5. Vizsgált kérdések

Az empirikus vizsgálattal két célt kívánok elérni: egyrésztől igazolni próbálom az első fejezetben felállított hipotéziseket, másrésztől új ismereteket szeretnék szerezni. A következő témákra összpontosítva kialakított interjúkérdések elemzésével teszem mindezt:

A *vállalatindításokkal* kapcsolatban kétféle elemzési módszert használok. Egyrésztől sokváltozós statisztikát, az alapjellegzetességek felismerésére. Másrésztől a mélyinterjúk kérdésekre adott egyedi válaszokban vizsgálom az azonosságokat és a különbségeket, majd egyszerű statisztikai eszközök segítségével értelmezem az eredményeket. Mindezt a következő témakörökben és az alábbi kérdésekkel mérem fel:

- *A vállalkozás alapításának okait* a „miért hozták létre a vállalkozást” kérdésre adott válaszok alapján.
- *Az üzleti várakozásokat* a „milyen cash-flow várakozásaik voltak” kérdésre adott válaszok alapján.
- *Egyéb várakozásokat* a „milyen várakozásaik voltak általában”, a „milyennek értékeli a környezettel kapcsolatos akkori jövőbeli várakozásaikat”, a „hogyan értékelték helyzetüket, lehetőségeiket a versenypiaci pozicionálás szempontjából”, és a „hogyan értékelte a pozicionálási (vagy egyéb céljainak) a megvalósulási esélyeit” kérdésekre adott válaszok alapján.

- *A környezet hatását a vállalatindításra* a „milyen volt az internetes hangulat szerepe az alakulásban”, a „milyen -alapvetően külső- hatásoktól alakultak ki a várakozásaik a cégalapítóknak”, a „honnan szereztek az információikat a belépési döntéshez”, a „hogyan és miben érzékelték az üzletmenet szempontjából fontos külső és belső veszélyforrásokat, kritikus tényezőket” kérdésekre adott válaszok alapján.
- *A stratégiai gondolkodást* a „volt-e víziójuk az induláskor, és ha volt milyen fejlett volt”, a „volt-e üzleti tervük induláskor, és ha volt milyen fejlett volt”, a „kik döntöttek az üzlet megalapításáról”, és a „voltak-e szakmai befektetők az induláskor” kérdésekre adott válaszok alapján.

A működés időszakával kapcsolatban csak az egyszerű statisztikával támogatott interjúelemzési módszert használok, a következő témakörökben és az alábbi kérdések segítségével:

- *A gazdálkodásról* a „milyen üzleti és bevételi modell alapján működnek”, és a „mik a nyereségesség (jövedelmezőség, a gazdaságos működés) belső kulcselemei” kérdésekre adott válaszok alapján.
- *A vezetésről* a „hogyan működtetik a vállalkozást, ki vagy mi a legfőbb mozgatórugója, irányítója az üzletmenetnek, a stratégiai döntéseknek”, és a „mennyire fontos a szerepe az üzleti tervnek” kérdésekre adott válaszok alapján.
- *A képességekről* a „mit tekintenek a legfőbb képességüknek, amivel talpon tudnak maradni a hektikus környezetben, mik a fő erőforrások, erősségek, ami az egyediséget, a versenyelőnyt jelenti számukra”, a „hogyan menedzselik ezt”, a „hogyan látja a humán erőforrás szerepét a cégnél”, és a „hogyan menedzselik a humán erőforrást” kérdésekre adott válaszok alapján.

Az értekezés témaválasztásából kifolyólag az indítás időszakára jóval több kérdés vonatkozott az interjúban (25)⁵⁵, mint a működés időszakára (8). Másrészről az első esetben a kérdések egy részénél lehetőség volt a válaszok kódolására, ami utat nyitott a kifinomultabb elemzési eszközök használatára is. A sokváltozós statisztika⁵⁶ így előzetes képet fest a vizsgált gazdasági struktúra állapotáról, a mélyebb egyedi kérdésvizsgálatok előtt. A fent említett kérdések (14) mellett még nyolc további kérdés eredménye volt bevonható ebbe a vizsgálatba (5 kérdés mindkét vizsgálatban szerepel). Így tudja kiegészíteni ez az elemzés az egyedi kérdések alapos vizsgálatát.

6. Magyar Internet-vállalkozások indítása

Az adatgyűjtés folyamán kapott adatokat tehát alapvetően kétféle elemzési módszerrel vizsgálom. Először a számszerűsített adatokat *sokváltozós deskriptív statisztikai módszerrel* elemzem, a *gazdasági struktúra elsődleges megismerése*, és az esetleges *jellegzetes vállalkozási csoportok felismerése* érdekében. Majd, az adatgyűjtés során szerzett további adatokat egyszerű statisztikai vizsgálattal állítom a sokváltozós vizsgálatok mellé. A számszerűsített adatok elemzését végig kíséri a mélyinterjúk alatt szerzett lényegi információk közlése is, ami a pusztán statisztikai eredmények értelmezését nagyban segíti.

6.1. Csoportosítás sokváltozós statisztikai módszerekkel

A kis elemszám miatt korlátozott a sokváltozós statisztikai módszerek használata, de a főbb tényezők megismerése szempontjából, azért használhatók ezek az eljárások ennél a kutatásnál is. Már csak azért is, mert nem egyedülálló a

⁵⁵ Néhány választ csak az alapjellemzőknél vizsgálók. Ugyanott szerepel néhány másodlagosan gyűjtött adat is.

⁵⁶ Az adatfelvétel során eredetileg kidolgozott 56 -válaszok alapján kialakított -változóból 40 változó számszerűsíthető volt (sokszor csak) kódolással, ebből 19 érintette az alapítás időszakát. Végül ezek közül maximálisan 13 változó használatára volt itt csak lehetőség a használt faktormodell megfelelési feltételei (MSA, KMO) miatt. Ebből is érzékelhető, hogy számos kérdés ebben az értekezésben vagy módszertani gondok, vagy fókusza miatt nem szerepel.

viszonylag kevés elem ilyen jellegű vizsgálata. Például Chikán-Füstös-Paprika [1984] 24 vállalatot elemzett 18 jellemző alapján.

A belépéssel kapcsolatosan 13 változót és 27 esetet lehetett bevonni ebbe az elemzésbe. A két jól ismert deskriptív módszert, a csoportosítást (klaszteranalízis), illetve ezt megelőzően, a faktoranalízist, mint az információ sűrítés eszközét használtam.

E szerint, először a faktoranalízis (főkomponens elemzés⁵⁷) 4 faktort különített el. Így a kiválasztott 1-nél nagyobb saját értékkel rendelkező faktorok az összes variancia 76,8%-át magyarázzák. Varimax normált rotációval tovább javítottam a faktorokra kapott eredményeket, majd a faktor súly ill. a faktorérték mátrixokból az egyes faktorokba bevonható változók elemzése alapján a következő eredmény született (2. táblázat):

2. táblázat: A faktoranalízis eredményének összefoglaló táblázata

Faktorok	Faktorok neve	Bevont mutatók*
Faktor 1 (súly 31%)	Jövőorientált stratégiai gondolkodás	Célcsoport pozicionálás (a) Elképzelés az internetes szektor jövőjéről (a) Stratégiai vízió (b) Elképzelés a gazdaság jövőjéről (a) Környezet alakulásával kapcsolatos optimizmus (c) Üzleti terv induláskor (b)
Faktor 2 (súly 19%)	Intézményi-környezeti	Internet hangulat szerepe (e) Magyar gazdaság állapotának figyelembevétele (a) Jogi forma
Faktor 3 (s. 14%)	Alapítók és alakulás	Alapítók (d) Alakulás időpontja
Faktor 4 (s. 12%)	Cash-flow várakozások (másnéven Pénzügyi/Befektetési)	Cash-flow várakozások Kockázati tőke (a)

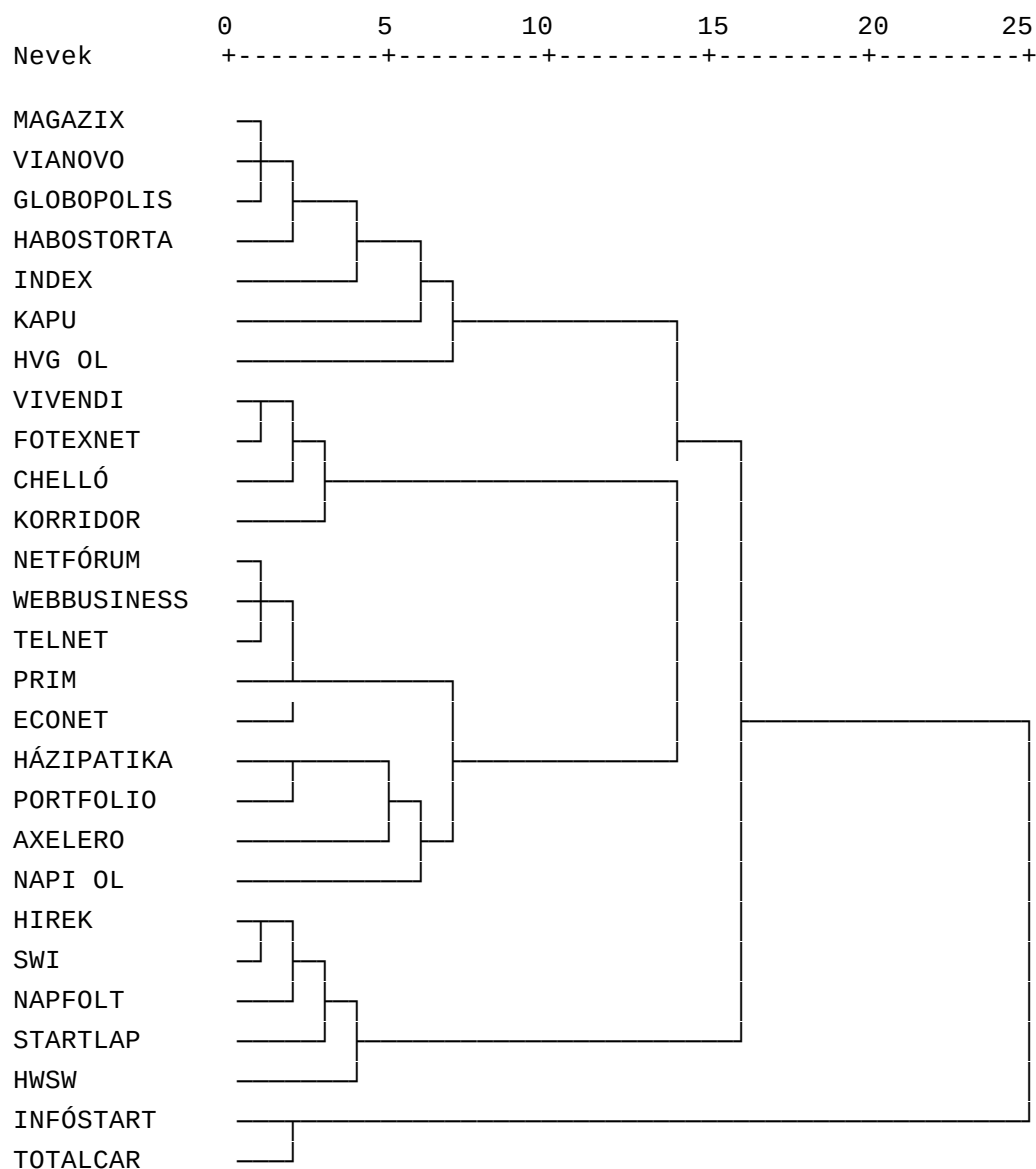
Megjegyzés: * A változók az a) igen-nem (volt-nem volt), a b) nem-fejletlen-fejlett (volt), a c) nem volt elképzelés-reális-optimista-nagyon optimista, a d) magánszemély-vállalat, az e) nem jelentős a szerepe-pozitív befolyás-meghatározó értékeket vehették fel (jelölve a táblázatban). Alakulás időpontja (negyedéves pontossággal) és jogi forma esetén egyértelműek a válaszok, míg a cash-flow várakozásokét ld. a 7. táblázatnál.

A megfigyelési egységek csoportosításakor az eredeti változókat a négy faktor megfelelő értékivel helyettesítettem. Ennek köszönhetően a megfigyelési egy-

⁵⁷ További táblázatok a Függelékben (3. sz. melléklet).

ségek alkotta tér dimenziója tizenháromról négyre csökkent. A fürtelemzés első lépéseként hierarchikus agglomeratív csoportosítást hajtottam végre. Az egyes megfigyelési egységek távolságának meghatározásakor a négyzetes euklideszi távolságot használtam - ez a viszonylag alacsony dimenziószám miatt megfelelő eljárás. A távolság meghatározásakor csoportátlag módszert használtam, mivel ez a módszer árnyaltabban vizsgálja a klaszterek egymás közötti távolságát, mint pl. a legközelebbi elemeket vizsgáló egyszerű láncmódszer. A hierarchikus csoportosítás menetét a következő ábra mutatja be. (11. ábra)

11. ábra: Dendrogram



Az ábrán jól láthatóan öt csoport (klaszter, fürt) rajzolódik ki. Vertikális rézben, az alul elhelyezkedő kételemű csoport tagjai (Infóstart, Totalcar) klasszikus leányvállalatok, amelyek pénzügyi befektetők segítségével jöttek létre. A Totalcar -ezen a néven- az Index horizontális nagyportál, autós, tematikus site-ját üzemelteti. Az Infostart pedig az Infórádió Web-es megjelenése volt, amíg meg nem szűnt. Ez a csoport távol van a többi klasztertől, és csak az összevonás legmagasabb szintjein kapcsolódik azokhoz.

Alulról felfelé haladva a következő öttagú csoport cégeit fiatal (néha még felsőfokú végzettséggel sem rendelkező) pályakezdők alakították. Különböző elvárásokkal, erős szenvedéllyel, önkifejezési motivációkkal érkeztek az üzletágukba. Továbbá jellemző rájuk az egyszemélyes „vircsaft” és az erős informatikai elkötelezettség. Ez a klaszter is viszonylag távol van a másik három klasztertől, hiszen az összevonás utolsó előtti szintjén kapcsolódik a további fürtökhöz.

Az ábrán felfelé haladva a következő fürt a legnagyobb, ez egy kilenc elemű csoport és az „igazi” internetes vállalkozásokat foglalja magába. (Természetesen az egyedi esetekben az indíttatás -részleteiben- itt is valamelyest más és más.) A csoport „alsó” szélén elhelyezkedő Napi Online és az Axeleró alapvetően diverzifikációs szándékkal jött létre, de több mint egy egyszerű, lecsupaszított profilú leányvállalat. A Netforum, a Webbusiness, a Telnet, az Econet és a Prim Online vérbeli, korán induló, több lábon álló Internet-vállalkozások. Vérbeli internetes vállalkozás a Házipatika és a Portfolió is, azzal a különbséggel, hogy ezek vállalatok kimondottan tematikus portálszolgáltatás üzésére alakultak, és csakúgy, mint az ábrán hozzájuk közel álló - már említett - Napi Online és Axelero, nem számítanak igazán korai piacralépőknek.

A következő vállalati kör, egy négyelemű klaszter, ami a Vivendit (Univerzum), a Fotexnetet, a Chellót és a Korridort tartalmazza. Ezek a cégek média, Internet, távközlési vagy kereskedelmi tevékenységüket egészítették ki

internetes illetve portálfunkcióval. Ezek általában nagyobb cégek, és 2000. közepén vagy később alakultak, tehát késői piacralépőknek minősülnek.

Végül az utolsó csoportba tartoznak, azok a cégek, amelyek komoly pénzügyi elvárásokkal alakultak. Itt találhatóak a nagy portál vállalkozások, (a hangos piacralépési és bukástörténetek) illetve azok a cégek, ahol a pénzkereseti és finanszírozási szempontok lényeges szerepet játszottak a cégalakulásban. Jellemzően 1999-ben, a „láz” idején alakultak ezek a vállalkozások.

A hierarchikus csoportosítás fenti eredményét figyelembe véve az osztályozási eljárást elvégeztem K-közép módszerrel is, előre rögzítve az eredményül kívánt csoportok számát. Az eredményül kapott csoportok ugyanazok lettek, mint a hierarchikus eljárás során. Természetesen egy-két klaszter-középponttól messze lévő vállalat esetében ismerve a vállalat alakulási történetét az egyediség éppúgy kitapintható, mint a csoporttársakkal közös jellemzők. Ez a dendogrammon is felfedezhető, és leginkább a heterogénebb csoportok néhány tagjára igaz (pl. Kapu, HVG Online, Axelero, Napi Online), de ez az eredményül kapott fűrtstruktúrát egyáltalán nem befolyásolja. Az egyetlen kérdéses eset a Kapu, amelyik a pénzügyi megfontolásokból alakult vállalkozások közül az ifjú titánok közé került. Mégha egy kicsit tudatosabb vállalkozó is hozta létre a céget, a Kapu méltán került át ebbe a másik csoportba, hiszen jellegében megtalálható mindaz, ami ezeket a vállalkozásokat jellemzi.⁵⁸ Végül is, a két csoportosítási módszer, öt stabil klasztert jelölt ki, amelyek lefedik a 27-es mintát. A végső klaszterbeosztást tehát a 3. táblázat mutatja:

3. táblázat: Klasztertagság

Klaszter	Klaszter jellemző	Klaszter elemek
1.	Diverzifikáció (Div. 1) (4 elem)	Vivendi (Univerzum), Fotexnet, Chelló, Korridor
2.	Leányvállalatok (Div. 2) (2 elem)	Infóstart, Totalcar
3.	Internet-vállalkozások (9 elem)	Axelero, Napi Online, Netforum, Webbusiness, Telnet, Econet, Prim Online, Házipatika, Portfolió
4.	Befektetés (6 elem)	Magazix, Vianovo, Globopolisz, Habostorta, Index, HVG Online
5.	Fiatalok(6 elem)	Kapu, Hírek, Swi, Napfolt, Startlap, Hws

⁵⁸ Másrésztől módszertani szempontból is érdemes elfogadni a K-közép megoldást, hiszen több -tovább elemezhető- eredménnyel rendelkezik, mint a hierarchikus módszer megoldása.

A K-közép eljárás során kapott klaszterekre vonatkozó faktorértékeket a 4. táblázat tartalmazza:

4. táblázat: Klaszterek faktorértékei

	Klaszter				
	1	2	3	4	5
Jövőorientált strat.-i gondolkodás FAK 1	,34176	-,14212	,80547	,25118	-1,63985
Környezeti -intézményi FAK 2	,43338	-,86364	-,76291	1,39826	-,25494
Alapítók és alakulás FAK 3	1,51267	1,21244	-,37750	-,43771	-,40862
Cash-Flow várakozások FAK 4	-1,08442	2,67223	-,23924	,51270	-,32164

A faktor értékekből megfigyelhető, hogy az alapítás elementáris feltételeit leíró faktor (FAKTOR 3) tekintetében kettészakad a mezőny. Az alapvetően céges hátterű első két klaszter (pozitív értékek) és az alapvetően magán kezdeményezésű utolsó három klaszter (negatív értékek) között. Ez még akkor is így van, ha a két heterogén klaszter (a 3. befektetői és a 4. internetes) tagjai között céges indíttatásúakat is találunk (HVG Online, Axelero, Napi Online).

A pénzügyi faktor (FAKTOR 4) tekintetében a legmagasabb értéket a (2.) leányvállalati klaszter érte el (2,67), míg a legkevésbé pénzorientáltak a (1.) tevékenység diverzifikációt végrehajtók voltak (-1,08). Ennek oka, hogy a két vizsgált leányvállalatot részben pénzügyi befektetők hozták létre, ami a faktorban azonos súllyal szerepel, mint a pusztán gyorsan realizálódó cash-flow elképzelések. Az egyetlen másik pozitív értéket felvevő (4. befektetői) klaszterben (0,51), zömében magánemberek-alakította vállalatok szerepelnek. Annak ellenére is így van ez, hogy egy esetben korai szakaszban lépett be egy kockázati tőkések (Globopolisz). Másrészt viszont az is igaz, hogy jellemzően üzleti angyalok segítségével történt ezeknek a cégeknek a finanszírozása (Magazix, Vianovo), és nem kockázati tőkések révén.

A környezeti-intézményi faktor (FAKTOR 2) esetében szintén kettészakad a mezőny, hiszen a pozitív értéket a (4.) befektetésben gondolkodók klasztere érte el (1,40), amit egyértelműen a dotcom láz, és az erősebb intézményi háttér (a nagyobb szervezetekre (Rt, Kft) inkább jellemző a tágabb külvilág figyelése) magyaráz. Ugyanígy az (1.) diverzifikáló klasztert is valamelyest jellemzik ezek a sajátosságok. A környezetre legkevésbé érzékeny a (2.) leányvállalatok -szinte szükségszerű- létrehozását (-0,86) jelző klaszter és az intézményesültség alacsonyabb fokán álló, a lázra kevésbé fogékony, (3.) klasszikus Internet-vállalkozások (-0,76), valamint a (5.) fiatalok klasztere (-0,25).

A jövőorientált stratégiai gondolkodást jelölő és egyben a legfontosabb faktornál (FAKTOR 1), az eredmények azt mutatják, hogy a (5.) fiatal vállalkozók, érdeklődési körből kialakuló, vállalatainál volt a legkevésbé kitapintható a jövőorientáltság (-1,64). Ugyanakkor az 1., 3., 4. klaszterek tagjai (pl. a klasszikus Internet-vállalkozások), ebből a szempontból is elvárhatóan viselkedtek, mivel csoportjaik pozitív értékei (0,25-0,81) a viszonylag tudatosabb vállalkozói vizionálást jelölik. A klaszterek egymástól mért távolságát a következő táblázat mutatja:

5. táblázat: Klaszterek egymástól mért távolsága

Klaszterek	1	2	3	4	5
1	-	4,015	2,436	2,701	2,945
2	4,015	-	3,451	3,558	3,769
3	2,436	3,451	-	2,355	2,499
4	2,701	3,558	2,355	-	2,647
5	2,945	3,769	2,499	2,647	-

A fürtök - négy dimenzióban - egymáshoz mért távolságából az derül ki, hogy a (1.) diverzifikálók, az (3.) internetesek és a (4.) befektetők klaszterei viszonylag közel vannak egymáshoz (páronként egymáshoz mért távolságuk egyaránt: 2,4-2,7). Jól látható, hogy a (2.) leányvállalati klaszter, viszonylag messzebb van az összes többi fürttől (egyenként 3,5-3,8 távolságra van az (3.)

internetesek, a (4.) befektetők, és a (5.) fiatalok klaszterjától) és különösen messze van a (1.) diverzifikálók klaszterjától (4,0). A számokból az is kitűnik, hogy a fiatalok klasztere az, amelyik valamennyire eltávolodik a három egymástól közelebb lévő klasztertől (1., 3., 4. klaszterektől), és a (1.) diverzifikálók csoportjától mért 2,9-es távolsággal. Az is kiolvasható a táblázatból, hogy az egész struktúra közepén az (3.) internetes klaszter van, hiszen ez a csoport az, amelyik a legközelebb van az összes többi fürthöz (2,4-3,5 közötti távolság értékekkel).

Ez utóbbi eredmény talán nem váratlan, hiszen természetes, hogy az új technológiai Internet-vállalkozások azok, amelyek körül a többi szereplő, gyakorlatilag az egész internetes gazdasági struktúra szerveződik. A további elemzések előtt, már most, a csoportosítási eljárás során is megfigyelhető az a másik, meglepő eredmény, ami a kétféle diverzifikációt végrehajtó csoport, egymástól annyira eltérő mivoltára hívja fel a figyelmet. Nem véletlen ez a különbség, hiszen amíg az 1. klaszterben szereplő nagy cégek által létrehozott új vállalatok és a 2. klaszter leányvállalatai késői alakulásukkal hasonlítanak egymásra - azaz anyacégeik egy bizonyos piaci érettség után érezték a készítést a diverzifikációra, addig az utóbbiaknál két médiavállalkozás szolgáltatásbővítésének ill. új médiacsatorna nyitásának finanszírozási igényei, szerencsésen találkoztak pénzügyi befektetőcsoportok elképzeléseivel. A pénzügyi faktorban (FAKTOR 4) ennek eredménye figyelhető meg. Főleg ennek a következménye a két csoport egyértelmű elkülönülése.

A sokváltozós statisztikai elemzés, még egy figyelemre méltó eredményt hozott. A faktoranalízis korrelációelemzése során, a cég jogi formájának mutatója, az első faktorra (FAKTOR 1) is erős negatív összefüggést mutatott. Az első faktorba bevont öt változóval $r=-0,5$ -nél erősebb negatív kapcsolatot mutatott (hatodik estében $r=-0,47$). Különösen értékelhető, a formalizáltságot jelölő üzleti terv mutatójával $r=-0,68$ -as erősségű és a piaci tudatosságot jelölő célcsoport pozicionálás mutatójával $r=-0,59$ -es erősségű negatív kapcsolat. Tehát a Bt-knél ezek a stratégiai funkciók, jóval kevésbé működnek, mint a Kft-knél és még kevésbé, mint az Rt-knél. Ez csak további adalék

az eddigi eredményekhez, hiszen a (5.) fiatalok klaszterének cégei alakultak Bt-ként illetve az egyik internetes vállalkozás, a Telnet. A jövőorientált stratégiai gondolkodás pedig a faktor eredmények szerint is a fiatalok klaszterjára jellemző legkevésbé. Ez az eredmény ismét aláhúzza a stratégiai gondolkodás formalizáltságát kutató eddigi - az elméletből már ismert - eredményeket. Ugyanígy igaz, a FAKTOR 2-nél is már említett összefüggés, hogy $r=-0,57$ -es értékkel az Internet hangulat behatása a Bt-ként alakult fiatalok vállalkozásainál (és a Telnetnél) viszonylag kevésbé érzékelhető. Természetesen az Rt-ként alakult vállalkozásoknál ez a befolyásoló tényező inkább hatással volt.⁵⁹

6.2. Elemzés egyszerű statisztikai módszerekkel

Az előző szakasz eredményei után a továbbiakban az eddigi elemzésekbe be nem vonható kérdésekre adott válaszokat elemzem. Illetve visszatérek az első fejezet kérdésfeltevésére, és a különböző nem hagyományos célú vállalatalapításokat vizsgálom -többek között- egyes a sokváltozós elemzésbe is bevont változó segítségével. A következőkben bemutatandó táblázatok, egyrészt a piacrалépés, majd a 7. alfejezetben már a kezdeti növekedési időszak működését írják le, valamint fontos azt is megjegyezni, hogy az adatok mindig nyitott kérdésre adott válaszokból keletkeztek.

6.2.1. A vállalkozás alapításának okai

Az eddigi eredményeket a piacra lépés elsődleges okával kapcsolatban a „miért alapították meg a vállalkozást” nyitott kérdésre adott válaszok finomítják tovább. (6. táblázat)

E szerint a vállalkozások 32%-a alapvetően a profit miatt kezd hozzá az üzlethez. A második legfontosabb ok az önfoglalkoztatás 21%-kal. Öt vállalat (18%) említette, hogy azért hozta létre a vállalkozást, hogy eladja. A diverzifi-

⁵⁹ Az r értékei az eredeti korrelációs mátrix alapján. Az eredményeket némileg kérdésessé teszik az alacsony p értékek: üzleti tervnél $p=0,000$, célcsoportnál $p=0,001$, Internet hangulatnál $p=0,001$.

káció különböző formáit: Internet jelenlétet kettő (7 %) és a „kereszt médiáságot” öt vállalkozás (18 %) említette. Szintén öt vállalat (18%) említette, hogy időbeli belépési kényszert érzett. Másik két vállalat (7 %) valamilyen másfajta üzleti-piaci hajtóerő (kényszer) hatására lépett be.

Sok egyéb klasszikus motiváció is megtalálható a válaszok között. (Pl.: kihívás 18%, saját céget akart 14%, vállalkozói ötlete volt 14%, problémák az előző munkahelyen 14%, igényelt szolgáltatást létrehozni 7%.)

6. táblázat: Vállalkozásalapítás indokai

Megjelölt indok	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Pénzt keresni	9	32
Megélhetés, önfoglalkoztatás	6	21
Céget eladni	5	18
Hobbi, szenvedély, érdeklődés	5	18
Időben belépni	5	18
Kipróbálni, kihívás, izgalmas	5	18
Kereszt-média	5	18
Előző munkahelyen valami probléma volt	4	14
Vállalkozói ötlet	4	14
Tevékenységet eltartani, előbb utóbb nyereséget elérni	4	14
Saját céget akart, vállalkozni akart	4	14
Internet-szakmai elkötelezettség	3	11
Ráérzés	3	11
Számlát tudjon adni	3	11
Internet közösség miatt	3	11
Internet jelenlét	2	7
Valami üzleti elgondolás miatt benne lenni az Internet üzletben	2	7
Önkifejezés, kiteljesedés	2	7
Igényelt szolgáltatást létrehozni	2	7
Tematikus szakmai kötődés (eü., autó)	2	7
Egyéb egymástól különböző egyedi említések	9	32
Összesen	86	-

Megjegyzés: N=28. Kiegészítve az Elenderrel.

Az Internet specifikus motivációk: Internet-szakmai elkötelezettség három említéssel (11%), Internet közösség húzóereje miatti piacralépés szintén három említéssel (11%) szerepel. Ehhez kapcsolódik a hobbiból kinőtt vállalko-

zások (5 említés) 18%-os csoportja. Illetve félig-meddig az önkifejezés és a kiteljesedés igénye is 7 %kal. Egyik legérdekesebb oka a cégalapításnak a számlaadási lehetőség volt (3 cég estében) 11%-kal. Ez a válasz arra utal, hogy egy meglévő tevékenységet, „ami még pénzt is hozhat”, valamilyen módon formába öntse az egyén, a későbbi vállalkozó. Ehhez kapcsolódik az az egyedi válasz is, hogy a cégforma volt a módja a domainnév szerzésnek.

Feltűnő, hogy a válaszok alapján milyen határozott -a médiában terjeszkedni akaró- csoport alakult ki. Ezek a vállalkozások az Infóstart, a Korridor, a Napi Online, a HVG Online és a Prim Online. Ezek a vállalatok a csoportosítási eljárás folyamán különböző csoportokba kerültek. Ez nem is csoda, hiszen a cégalapítás üzleti terében egymástól oly különböző vállalatokról van szó. Mert, amíg a Korridor egy klasszikus nagy média konglomerátumnak a magyar internetes cége, addig pl. a Prim Online, egy kis, de jó piaci pozíciókat birtokló számítástechnikai szaklap internetes megjelenéseként indult. A Napi Online, a Napi Gazdaság gazdasági napilap által alapított cégek, amelyek a cégalapítás stratégiai terében egy csoportba kerültek a Prim-mel. Mindkét vállalat a „kereszt média” funkció mellett, más fontos internetes tevékenységet is folytat, így méltán kerültek a klasszikus Internet-vállalkozások közé. A szintén -nevükben is- az anyavállalatot idéző HVG Online és Infóstart esetében, viszont más-más módon, de nagy hangsúlyt kapott a finanszírozás, a részvényeladás lehetősége.

Számos hasonlóság mutatkozik a korábbi elemzéssel. Egyrészt az elsődlegesen cégeladási szándékkal létrejött vállalatok csoportja viszonylag jól kitapintható ebben a kérdésben is. Hiszen a cégeladást, mint lehetséges opciót az Index, a Globopolisz, a Netforum, a Magazix és a Habostorta legalább egy tulajdonosa, valósnak tekintette az alapításkor. Ez természetesen gyengébb válasz, mint a konkrét „cash” várakozásoknál adható válaszok, de jól jelzi az attitűdöt, amivel a vállalkozók az alapításkor rendelkeztek.

A klasszikus internetes vállalkozások és a diverzifikáció valamilyen módját megvalósítók mellett viszont a fiatal vállalkozók csoportja is megmutatkozik, hiszen azon cégek csoportja, amelyek önmagukat a kezdetekkor hob-

bi vállalkozásként jelölték meg, vagy az érdeklődést, a szenvedélyt említették meg, mint okot a cégalapításra (Napfolt, a Startlap Bt, az SWI, a HWSW és a Hírek) gyakorlatilag teljesen megegyezik a fiatalok klaszterével.

Egy másik kiemelésre méltó csoport az ISP vállalkozások csoportja. Az ISP szolgáltató cégek időben az elsők között voltak az internetes üzletben és infrastruktúraszolgáltatókként természetesen meghatározó szereplői az Internet gazdaságnak. Mivel a fenti kérdés az eredeti cégalapításra vonatkozott, ezért azok a vállalatok, amelyek nem portálszolgáltatóként indultak vagy a portál és más internetes szolgáltatásaikat együtt indították, ott a portáltevékenység elindításánál további indítékok is voltak a piacra lépéssel kapcsolatban. Hét ilyen vállalkozás van a mintában és ebből öt vállalkozás ISP szolgáltató volt. Ennek az öt vállalkozásnak az esetében (sőt az egyik nem ISP cégvezető is hasonlóról számolt be) felmerült az, az indok a portál beindítására, hogy részben az ISP szolgáltatás erősítésére, az ISP szolgáltatásra előfizetők szerzésére indították a portáltevékenységüket. Ezek a cégek az Axelero, Chello, Telnet, Vivendi, Elender (és az SWI). Ezek a cégek alapvetően a diverzifikálók és az internetesek csoportjában vannak.

6.2.2. Üzleti várakozások

A piacra lépés elemi okaihoz szorosan kapcsolódik az üzleti várakozások kérdésköre, amelynek pénzügyi vetülete talán a legfontosabb. Ezt az első fejezetből ismert és a különböző vállalkozástípusokra jellemző cash-flow áramlási fajtákkal mértem fel. (Illetve kiegészítettem az egyéb előforduló válaszfajtaival, mindez a 7. táblázatban.) A pénzáramlásra történő kérdés konszolidálja egy kicsit a gyakran sok kezdeti tulajdonos különböző, gyakran egymástól szögesen eltérő motivációit a cégalapításra.⁶⁰

Látható, hogy a különböző cash-flow várakozások közül mindegyik megtalálható a táblázatban, sőt a különböző alapítók, esetleges különböző

⁶⁰ A FAKTOR 4 egyik változójának részletes elemzése.

szándékai is megfigyelhetők a válaszokban. Az igazán érdekes eredmény, hogy négy (15%) vállalkozó úgy nyilatkozott, hogy nem voltak cash-flow várakozásaik illetve, hogy három (11%) vállalkozásnak kizárólag eladási szándékai voltak az új céggel, illetve másik kettő (7%) erősen növekvő cash-flowra és cégértékesítésre egyaránt gondolt. Érdekes konstelláció még a semmi-spekulatív kategória. Ezt a választ a HVG Online adta, amelyik esetében a cash-flow elképzelések viszonylagos mellőzöttsége mellett az esetleges eladás-sal történő finanszírozás játszott szerepet. A spekulatív elképzelés még két esetben folyamatos kis cash-flow áramlással párosult. E mellett említésre méltó, hogy az induló vállalkozások csaknem fele (45%-a) a folyamatos kis haszon, a talpon maradás, az önfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, a kisvállalkozásokra oly jellemző cash-flow elvárásokkal rendelkezett.

7. táblázat: Cash-flow várakozások

Cash-flow várakozások	Említések száma	%-os megoszlás
Semmi	4	15
Folyamatos kicsi	12	45
Erősen növekvő	3	11
Spekulatív	3	11
Semmi-spekulatív	1	4
Folyamatos, kicsi-spekulatív	2	7
Erősen növekvő-spekulatív	2	7
Összesen	27	100

Megjegyzés: N=27. A kapott válaszok, valamint a morisi befektetési modell és a ronstadti várakozások modell alapján a cash-flow várakozások kilenc csoportját különböztettem meg a semmi, folyamatos kicsi, erősen növekvő, spekulatív, és ezeknek páronkénti kombinációját. Erre a megoldásra azért volt szükség, mert az elméletben megfogalmazott kategóriák nem érvényesülnek tisztán, hiszen már két tulajdonos vállalkozó esetén is eltérhetnek a várakozások, és ez a már létező szervezetek vállalat-alapításánál még inkább igaz. Tehát túlzott egyszerűsítés lett volna a három tiszta kategória használata.

Az eredmény meglepő, hiszen az előzetesen várható marginális üzleti elképzelések helyett egyes vállalkozók határozottan a pénzügyi gondolkodás teljes hiányáról számoltak be. Ez a négy cég a Napfolt, a Startlap Bt, az SWI, a HWSW vállalkozások voltak.

Itt szintén megjelenik a spekulatív oldal. Kizárólag a cégeladás szándéka vezérelte a Globopoliszt, a Magazixot és a Vianovot. Az Index és a

Habostorta esetében az erősen növekvő bevételek és a cégeladás is, pénzáramlási lehetőség volt a cégalapítók szemében.

A folyamatos kis pénzáramlás és az eladási szándék a leányvállalati klaszter két cégére volt jellemző (Infóstart, Totalcar), mivel egyrészt itt pénzügyi befektetők is részt vettek a cégalakításban, másrészt ezek a cégek az anyacégüknek plusz értéket adtak, így ennek az értéknövelő funkciónak az eltartása volt hangsúlyos a normál üzletmenettel és a viszonylag szerény pénzáramlási elképzelésekkel.

A kis pénzáramlás önmagában természetesen jellemző volt azokra a cégekre is, ahol az önfoglalkoztatás gondolata komolyan felmerült, mint motiváció. Ennek a válasznak a táblázatban látható dominanciája (45%) persze abból is adódik, hogy sok induló vállalkozás felmérte a tevékenységének csekély pénztermelő képességét.

A másik oldalon az eladási szándék dominanciája pedig az egyértelműen spekulatív szándékkal létrejött vállalatokat emeli ki. Ez a jelenség jól megfigyelhető a dendogramon is, hiszen ez a három vállalat az, amelyik leginkább hasonlít egymásra a piacralépés stratégiai terében.

6.2.3. Egyéb várakozások

Az előzőekhez kapcsolódik az alakuló vállalkozások általános várakozásai a jövőbeli üzlettel kapcsolatban. Mivel nem volt kimondottan megfogalmazott kérdés a vállalkozás jövőbeli teljesítményének vállalkozók általi előzetes becslése, ezért erről csak az általános várakozásokkal kapcsolatban keletkezett adat, és csak néhány vállalkozással kapcsolatban (N=19). Ennek az a magyarázata, hogy a várakozások sokkal inkább megfogalmazódtak a környezet alakulásával kapcsolatban, mint a saját cég konkrét eladási számait tekintve. Ráadásul ezek a bevételi várakozások nem közvetlenül megfeleltethetők a portál látogatók számának növekedésével, aminek az objektív előrebecslése az alakulás időpontjában igen csak bizonytalan feladat volt. Ez utóbbit azonban megpróbálták azért felmérni a piacra lépők, gyakran viszont csak a versenytár-

sakhoz viszonyítva, nem abszolút értékben. Másrészt az ösztönös vállalkozásoknál, az előre gondolkodás ilyen részletes módon, amúgy sem jellemző, már csak azért sem, mivel valójában még az üzlet menetét, a pénzszerzés módját (üzleti és bevételi modell) is ki kellett tanulniuk. Egy-két kimondottan spekulációs céllal létrehozott vállalkozáson kívül (sőt még néha ezek esetében is) jellemző, hogy a 2-5 éves időtávot jelölték meg maguknak a vállalkozások, amiktől a nyereségességbe fordul a gazdálkodás. Másik jellemző megfogalmazási módja a jövőbeli fejlődésnek a 3-6 emberes vállalkozási nagyság elérésére való törekvés. A 7 konkrét válaszadó ilyen elvárásai érdekes módon nem függték a belépés időpontjától. Talán, azért van ez így, mert az iparági realitások többé-kevésbe ezeket az elvárásokat teszik megvalósíthatóvá.

A környezettel kapcsolatos jövőbeli várakozások mutatója, a csoportosítási eljárás során a stratégiai gondolkodás faktorába (FAKTOR 1) került. Érdekes ezt a mutatót részletesebben is megnéznünk, hiszen jól mutatja a cégalapítás környezettel kapcsolatos várakozásait. (8. táblázat) Másrészt itt is a várakozások egy sajátos fajtájáról van szó, mégha ez egyben a stratégiai gondolkodás része is. Eszerint két vállalkozás egyáltalán nem gondolt a környezet jövőbeli alakulására. Ezek a cégek a Napfolt és a HWSW. Hat cég utólagos értékelése szerint reálisak voltak a környezettel kapcsolatos várakozásaik. Ebben az összefüggésben optimista hangulatú volt tizenhárom cég (48 %-a az induló vállalkozásoknak), és túlzott optimizmusról számolt be hat vállalkozás. Míg az optimizmus egy induló vállalkozás esetében természetes, addig a túl optimisták között természetesen megtalálható a három eladási szándékkal létrejött vállalkozás is. A válaszokból persze az is kiderül, hogy egy cég sem volt peszsimista a környezet alakulását tekintve, bár ez is magától értetődik egy kezdő vállalkozásnál.

8. táblázat: A környezettel kapcsolatos jövőbeli várakozások

Környezettel kapcsolatos jövőbeli várakozások	Említések száma	%-os megoszlás
Nem volt	2	7
Reális	6	22
Optimista	13	48
Túl optimista	6	22
Összesen	27	100

Megjegyzés: N=27

Ide tartoznak azok a várakozások is, amelyeket a vállalkozások, saját maguk jövőbeli piaci helyzetével kapcsolatosan képzeltek el. Konkrétan: a „hogyan értékelték helyzetüket, lehetőségeiket a versenypiaci pozicionálás szempontjából” kérdésre adott válaszok alapján ezt a következő táblázat foglalja össze:

9. táblázat: A saját piaci helyzettel kapcsolatos várakozások

Várakozások a saját piaci helyzettel kapcsolatban	Említések száma	%-os megoszlás
Piacvezetőnek lenni	14	52
Elsők között lenni	6	22
Egyáltalán nem pozicionálták magukat	3	11
Újat létrehozni, folyamatok elején lenni	1	4
Egyéb	2	7
Nincs adat	1	4
Összesen	27	100

Megjegyzés: N=27

A cégvezetők 52 %-a úgy nyilatkozott, hogy piacvezető akart lenni a saját portál szegmensükben, ebből ketten abszolútban is, és egy harmadik, kelet-európai szinten is ugyanezt a célt tűzte ki maga elé. Hat cég (22%) versenyezni akart a nagyokkal, az elsők között akart lenni (ebből egy speciális piacon, nem a portálok között). Három cégnél egyáltalán nem pozicionálták magukat. Ez a három cég a Napfolt, a Startlap és a Portfolió. Egy másik vállalkozás (Netfórum) újat akart létrehozni és a folyamatok élén akart lenni, de kevésbé profit szemléletből, inkább szakmai ambícióból, vagy küldetéstudatból. Emellett megemlíthető, hogy két nem pozicionáló is azt mondta, hogy ő is valami újfajta szolgáltatást akart létrehozni, ebből egy a statikus nyitólapjával (Start-

lap Bt.) a top listák élén akart állni, de csak a látogatottságot tekintve és nem üzleti, iparági értelemben.

A fenti 27 válaszadó arra a kérdésre, hogy „hogyan értékelte a pozicionálási (vagy egyéb céljainak) a megvalósulási esélyeit” a következőképp válaszolt:⁶¹

- Egy cég kimondottan sehogy sem értékelt (nem is pozícionált, Napfolt) egy cég már indulásnál látta, hogy nem fog menni a dolog (Magazix). Egy másik vállalat (HVG ONLINE) rossznak ítélte meg a lehetőségeket. A többiek mind úgy válaszoltak, hogy reális esélyt látnak a tervek megvalósítására, vagy valószínűsítik a célkitűzés véghezvitelét (ez gyakran -mint láttuk- piacvezetőnek lenni). A „jó lehetőségek”, és a „minden rajtunk múlik” véglegig válaszoltak egyébként erre a kérdésre a válaszadók. Nyolc cégvezető emelte ki, hogy a szegmensükben tulajdonképpen elsők voltak, így ebből adódtak a komoly lehetőségek (emellett, néhányan portál abszolútban is elsők voltak).

A pozicionálást egyébként érintette a korábbi sokváltozós statisztikai elemzés is, hiszen a célcsoport tudatosság, ami szintén egy gyengén értelmezett célcsoport pozicionálás, a legfontosabb mutató volt az első faktor esetében. Ennek eredményével szinte teljesen összhangban van a pozicionálással kapcsolatos fenti kérdésfelvetés eredménye is. A versenytársakhoz viszonyított versenypiaci elhelyezkedés könnyebben értelmezhető a kezdő vállalkozóknak, mint a konkrét célcsoport kiválasztás, mivel célcsoportot hat cég nem pozícionált, önmagát viszont csak három cég nem határozta meg ilyen szempontból. Csak a Portfolió estében volt a célcsoport jobban megfogható, mint a versenytárs, de ennek az lehet az egyszerű magyarázata, hogy a merőben új szolgáltatásoknál a versenytársak egyszerűen hiányoznak.

⁶¹ Ennél kérdésnél egy cégről nincs adat.

6.2.4. A környezet hatása a vállalatindításban

A (FAKTOR 2) környezeti-intézményi faktor első változója azt mutatja meg, hogy az internetes hangulat hogyan hat a piacra lépésben. Természetesen ebben az esetben a dotcom láz olyan környezeti tényező volt, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. Három kategóriába sorolva a válaszokat, a nem jelentős iparági hangulat szerepe választ a válaszadók 56 %-a érezte igaznak. Pozitív befolyást öt vállaltvezető, közel minden ötödik válaszadó érzett. Meghatározónak hét alapító érezte az iparági hangulat szerepét az üzlet elkezdésében. A diverzifikáló cégek és a befektető cégek (ezek esetében meghatározó) mellett a Portfólió, a Napi Online és a Kapu esetében volt érzékelhető a hangulati elem a piacralépésnél. Ezek a cégek mindannyian a dotcom láz viszonylag korai szakaszában léptek színre (1999. harmadik negyedével bezárólag). A láz előtt és után belépő cégek alapítói azonban mindannyian a semleges környezeti hatásról számoltak be.

10. táblázat: Az iparági hangulat szerepe a vállalkozásindításban

Internet iparági hangulat szerepe a piacralépésben	Említések száma	%-os megoszlás
Semmi vagy elhanyagolható a szerepe	15	56
Pozitív befolyás	5	19
Meghatározó	7	26
Összesen	27	100

Megjegyzés: N=27

Ehhez szorosan kapcsolódik az a kérdés, hogy milyen -alapvetően külső- hatásoktól alakultak ki a várakozásaik a cégalapítókknak. Ezt a 11. táblázat mutatja:

11. táblázat: A várakozásokra ható tényezők

Említett hatások	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Boom	11	39
Belső indíttatás (ötlet)	6	21
Külföldi példák	6	21
Szervezeti tényező	5	18
Saját előző munkahelyi tapasztalat	4	14
Saját személyes tapasztalat	3	11
Nemzetközi trendek	3	11
A Boom is benne volt	3	11
Hazai trendek, számok	2	7
Mérnöki tanulmányok	1	4
Ismeretségi kör az Internet rabjává vált	1	4
Média ipar helyzete, hangulata	1	4
Konkrét hazai példa	1	4
Összesen	47	-

Megjegyzés: N=28. Kiegészülve az Elenderrel.

A válaszok gyakorlatilag összecsengenek az előbb ismertetett kérdésfeltevés eredményével, hiszen tizenegyen említik a Boom-ot, mint valamilyen szintű külső hatást és még három cég említi meg ezt, mint egy korlátozott hatású külső tényezőt. Tehát a legtöbben, a válaszadók 39%-a megemlítette az internetes Boom hatását, mint a várakozásaira befolyásoló tényezőt. A belső indíttatásra, az ötletre való hivatkozás 21 %-nál jelent meg, míg a külföldi példák, mint befolyásoló tényezők szintén 21 %-os részt tesznek ki a mintában. A céges kötődésű vállalatindításoknál volt mérhető a szervezeti tényező hatása, ami az anyacég vagy tulajdonos cég szervezetéből induló kezdeményezést takarja. A valamilyen saját -munkahelyi (14 %) vagy személyes (11 %)- tapasztalat 25 %-kal is értékelhető tényező ebben a kérdéskörben. A Boom időszakában alakult vállaltalapítók egy kivétellel (a legösztönösebb vállalkozó kivételével Startlap Bt) mindannyian megemlést tettek a Boom-ot, mint az általános iparági várakozásaira befolyásoló tényezőt. A tizenkét, előző kérdésben megjelent vállalaton kívül az Axelero és a Hírek esetében volt még némi alátámasztó, de nem provokáló hatása az éppen akkor érlelődő magyar Internet láznak.

Szorosan ide tartozik az a technikai jellegű kérdés is, hogy „honnan szereztek az információikat” a vállalkozásindítási döntéshez. (12. táblázat)

12. táblázat: Információforrások a vállalkozásindítási döntéshez

Megemlített források	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Ösztönös, személyes tapasztalat	8	29
Sajtó	5	18
Személyes emberi interakciók	4	14
Belső anyagok (adatok, elemzések)	4	14
USA-beli partner, ismerős, kapcsolat	3	11
Tanácsadó cége	3	11
Internet (szak-site levelező lista stb.)	3	11
Ők maguk szakértők, újságírók	3	11
„Csapból is ez folyt”	2	7
Előrejelzések, statisztikák, közvélemény kutatások	2	7
Szakértők	2	7
Szaksajtó	1	4
Összesen	40	-

Megjegyzés: N=28. Kiegészülve az Elenderrel.

Ennél a kérdésnél megfigyelhető a személyes tapasztalat, a vállalkozó személyének fontossága. A válaszadók 29%-a emelte ki ezt, mint fontos tényezőt az informálódás tekintetében is. Viszonylag sokan (18 %) említették a „sajtót általában”, mint információforrást. Érdekes, hogy a mindössze a cégek 11%-a említette az Internetet, mint információforrást a döntéshozatalhoz, és ezek is csak a vállalkozók közül kerültek ki. A belső anyagok -válaszadók 14%-a említette- három esetben (11%) kimondottan az anyacégtől származtak. A Boom idejéről ketten megemlítik azt is, hogy akkor bizony a „csapból is az Internet folyt”, ami jól szemlélteti az akkori gazdasági és média hangulatot.

A piacra lépés stratégiai körülményeihez az is hozzátartozik, hogy az alapításban tevékeny résztvevők, hogyan érzékelték az üzletmenet szempontjából fontos külső és belső veszélyforrásokat, kritikus tényezőket. (13. táblázat)

13. táblázat: Külső kritikus tényezők

Érzékelt külső kritikus tényezők	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Felhasználók hiánya	6	33
Finanszírozás	4	22
Versenytársak	4	22
Internet elfogadottsága, jövője	4	22
Szakember hiány	2	11
ITC infrastrukturális adottságok	2	11
Hozzáférés valamelyik eleme drága	2	11
Reklámköltségek	2	11
Egyéb	7	39
Összesen	33	-

Megjegyzés: N=18

A válaszadók harmada a felhasználók hiányát említette, mint veszélyforrást, egy közülük kimondottan a portálja alacsony látogatószámát emelte ki. Ehhez kapcsolódik 22%-kal az Internet elfogadottsága illetve az Internet jövője miatt aggódók tábor. Viszonylag sokan említették a finanszírozással (22%) és a versenytársakkal kapcsolatos veszélyeket (22%). Amíg az elsőt csak a Boom idején belépők közül említették meg, addig a második esetében egy válaszadó versenytársa technológiai támadásáról számolt be. Érdekes hogy a törvényi kiszámíthatóságot mindössze egy válaszadó említette meg, míg semmiféle veszélyforrásról is csak egy válaszadó számolt be (az egyéb válaszok között).

Ugyanerre a kérdésre, csak a belső veszélyforrásokra vonatkozóan (N=15), a válaszadók a következőket emelték ki: a növekedés kezelése, a tulajdonossal kapcsolatos problémák, a technológiával kapcsolatos problémák, az emberek (dolgozók) kiesése, valamint a személyek összeillése okozott kritikus helyzeteket. Ez utóbbit csak a Boom előtt alakult cégek említik, és arra utal, hogy a néhány fős vállalkozások tulajdonos-alapítói közötti személyes viszony mennyire fontos. Kiemelésre méltó még a klasszikus probléma, a növekedés kezelése, ami még ebben a kis mintában is megjelenik. Különleges tényező itt az, hogy a néhány fős szerkesztőséggel működő portál vállalkozásoknál egy-egy ember betegsége vagy szabadsága milyen sok galibát okozhat az üzletmenet

szempontjából. Mivel az oldalak szerkesztéséhez a rovatok, cikkek megírásához szükséges speciális tudást egyes emberek birtokolják. A mikro struktúráknál egyébként általában is -nem csak a portáloknál- komoly gondokat okozhatnak az ilyen „emberkiesések”.

6.2.5. Stratégiai gondolkodás

A várakozások és a környezeti tényező után, a stratégiai gondolkodás vizsgálatához is rendelkezésre áll néhány további eredmény. A faktoranalízis első faktora (FAKTOR 1) esetében megjelennek azok a kurrens témák is, amik általában elméleti és gyakorlat szinten is foglalkoztatják a stratégiai kutatókat. Elsőként a faktor egyik elemét, a stratégiai vízió kérdését emelném ki. A vízió változója a következő értékeket vette fel (14. táblázat):

14. táblázat: A stratégiai vízió fejlettsége

Vízió milyensége	Említések száma	%-os megoszlás
Nem volt	5	19
Kezdeti	6	22
Fejlett	16	59
Összesen	27	100

Megjegyzés: N=27

A vízió kérdésénél tehát már az elméletekből tudhatjuk, hogy igazi stratégiai vízióval igazán csak a fejlett stratégiai gondolkodású vállalkozások rendelkeznek. Ebben az esetben, a valamennyire is tudatos vizionálás már a fejlett kategóriába került, ami talán egy kissé torzítja az eredményeket, amennyiben emiatt egy kissé megengedő a csoportosítás. Ettől függetlenül a nem vizionálók, akik egyértelműen tagadták a vizionálást, szinte tökéletesen lefedik a fiatalok csoportját. A kezdeti (fejletlen) vizionálók csoportja már jóval vegyesebb, hiszen az egy fiatal vállalkozó mellett, mind a négy másik klaszterből került ide válaszadó. Igaz a befektetők klaszterjából a HVG Online, amelyik az eddigiek

alapján is jól láthatóan nem a legtipikusabb klasztertag. A többi vállalkozás viszonylag fejlett vizionálásról számolt be.

15. táblázat: Az üzleti terv fejlettsége induláskor

Üzleti terv milyensége induláskor	Említések száma	%-os megoszlás
Nem volt	8	30
Kezdeti	3	11
Fejlett	16	59
Összesen	27	100

Megjegyzés: N=27

A stratégiai célok megfogalmazása az üzleti terv része a gyakorlatban. Így az üzleti terv fejlettsége szimbolizálja a stratégiai gondolkodás formalizáltságát. Az üzleti tervre vonatkozó változó szintén az első faktor (FAKTOR 1) része volt. Az így kialakított változó felvett értékei a következőként alakultak a 15. táblázat szerint:

A fiatalok csoportján kívül még két internetes vállalkozás esetében hiányzott az üzleti terv a kezdetekkor. A többi vállalkozásnak különböző komolyságú és részletezettségű üzleti terve volt az alakulás idejében.

A faktoranalízis harmadik faktorában (FAKTOR 3) kapott helyet az alapítók-kal kapcsolatos változó. A magánszemély vs. vállalati alapítás mellett vizsgáltam a konkrét döntéshozók személyét is. A 16. számú táblázat adatainak a segítségével, így valamivel cizelláltabb kép kapható a cégalapítók kilétéről.

Tizenhat vállalkozást (57%) vállalkozó vagy vállalkozók hoztak létre. Három vállalkozást magánszemély tulajdonosok hoztak létre, azaz későbbi személyes hozzájárulásuk az üzletmenetben sokszor erősen korlátozott volt. Ezek a cégek Index, Habostorta és Magazix, amelyek a befektetői klaszterbe kerültek. Bár azt is hozzá kell tenni, hogy nehéz megítélni, hogy egyes gyakran a háttérben maradó, tőkéjét az induló vállalkozásnak juttató magánszemély milyen atti-

túddel áll a cégalapításhoz, tehát hogy csendestársnak, üzleti angyalnak, vagy vállalkozónak kell-e tekinteni. Itt kell megemlíteni azt, hogy a cégalapításoknál klasszikus kockázati tőketársaságok nem vettek részt.⁶² Mint arról már többször szó esett, pénzügyi befektetőként viselkedő alapítók viszont több esetben is feltűntek. Tehát, kilenc vállalkozásnak van anyavállalata, ebből kettő, a leányvállalati klaszter tagjai pénzügyi befektetőkkel hozták létre a vállalkozást, másik kettő esetében pedig külföldön hozták meg a döntést az üzlet elindításáról (Chello, Vivendi). Öt vállalkozás esetében magyar anyacégek hozták létre a vállalatot. Ezek a cégek a diverzifikálók csoportjába és az internetes vállalkozások közé kerültek (plusz a szintén alapvetően diverzifikáló HVG Online). Itt válik érthetővé, hogy többek között, mi okozza az internetes klaszter kettétörését (lásd dendogram), hiszen az internetes vállalkozások közül az Axelero, és a Napi Online vállalati környezetből nőtt ki (sőt, ez kisebb megszorításokkal még a Házipatikára is igaz), a többiek viszont nem.

16. táblázat: A döntéshozók személye

Akik a cégalapításról döntöttek	Említések száma	%-os megoszlás
Külföldi anya vállalat	2	7
Magyar anya vállalat	5	18
Magyar anya vállalat és pénzügyi befektető együtt	2	7
Magánszemély tulajdonosok	3	11
Vállalkozó egyszemélyben	6	21
Vállalkozók	10	36
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28. Elenderrel kiegészítve

Még egy utolsó szempont került vizsgálat alá, mégpedig, hogy milyen szakmai befektetők vettek részt az alapításban. (17. táblázat) Látható, hogy tizenkilenc esetben nem volt szakmai befektető az alapításokkor. Egy esetben a Fotexnetnél az anyavállalat egy alapvetően kereskedelmi holding volt. Ők nem

⁶² Persze az is igaz, hogy a cég életének nagyon korai stádiumában lépett be az Adventure VC a Globopoliszba.

kimondottan Internet -és ezen belül portál- orientációjú vállalat voltak eredetileg. Megjelenésük viszont jó példája, hogy hogyan lehet külön szervezeti formában ráültetni egy gazdasági tevékenységet az Internetre, és az ő esetükben mindezt egy portálfunkcióval kiegészítve. Másik érdekessége a táblázatnak, hogy nem szerepel benne számítástechnikai vállalkozás. Persze itt is megemlíthető, hogy egy-két vállalat esetében (pl. Házipatika), alakulás után megjelentek a tulajdonosok között az IT cégek, de alapításkor, ez a szakmai kör jó-részt hiányzott a tulajdonosi szerkezetekből. Talán ez mutatja a számítástechnikai szakma viszonylag lassabb reagálását az internetes eseményekre. A már bemutatott négy média érdekeltség (TV, rádió, hetilap, napilap leosztásban) a két távközlési óriás a Matáv (Axelero) és a Vivendi vezeti a szakmai befektetéseket. Vegyes tulajdonosi szerkezettel indult a nemzetközi távközlési (elsősorban kábeltelevíziós) vállalat, az UPC nevével fémjelzett Chello.⁶³ Végül, egyszerű a Totalcar helyzete, hiszen a szintén mintában szereplő internetes cég az Index a tulajdonosa.

17. táblázat: Szakmai befektetők az alapításkor

Szakmai befektetők az alapításkor	Cégek száma	%-os megoszlás
Média	4	14
Távközlés	2	7
Internet	1	4
Számítástechnika	0	0
Egyéb (Kereskedelem)	1	4
Vegyes	1	4
Nincs	19	68
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28 Elenderrel kiegészülve.

⁶³ A bonyolult nemzetközi tulajdonosi struktúrában, a kezdetekkor még -áttételesen- további tulajdonos volt az AT&T és a Microsoft is.

Az elemzésben tehát kétfázisú diverzifikációt találtam. Ugyanis, az első fázis, amikor egy Internettel kapcsolatos iparág belép az Internet piacra, a második fázis pedig, amikor internetes vállalat portál szolgáltatást indít. Az Internetről a portálszolgáltatásra diverzifikálók esetében általában nem beszélhetünk új vállalatindításról, viszont az első esetben általában ez történik. Valójában, ez az elsőfázisú, vállalatindítással összefüggő Internet piacralépés a média-informatika-távközlés internetes konvergenciájának megjelenése a mintában.

6.3. Eredmények

Egy elképzelt pénzügyi tudatosság tengelyének széléin elhelyezkedő két izgalmas csoport, a befektetők és a fiatalok is számos érdekességgel rukkoltak elő. Ezek azok a cégek, amelyek genezisében leginkább megnyilvánul az Internet gazdaság születésének néhány alapvető sajátossága. Egyrészt tökéletesen kirajzolódik vizsgálataimban az eladási szándékkal létrejött vállalatok csoportja a befektetési klaszteren belül. Ez a kemény magja valójában ennek a klaszternek (Magazix, Globopolisz, Vianovo), amelyre cégekre a határozott cash-flow várakozások mellett igaz az is, hogy meghatározó szerepe volt az alapításukban a dotcom láznak, illetve, hogy fejlett vízióval rendelkeztek. Ez egyben azt is jelenti, hogy elfogadható az eredeti hipotézis:

H1/a: A magyar -portálszolgáltatással rendelkező- internetes vállalatok között, voltak pusztán spekulatív (eladási) céllal létrejött vállalkozások, amelyekre jellemző volt, hogy:

- *a projekt értékesítésével egyszeri nagy pénzbefolyást vártak,*
- *meghatározó szerepe volt cégalapításukban a dotcom láznak, valamint*
- *az üzlet elindításakor, fejlett stratégiai vízióval rendelkeztek.*

A másik érdekes piacralépő csoport - mondhatni a skála másik vége - az ösztönös fiatalok vállalkozásai. (Csakúgy mint a befektetőknél azért ennél a csoportnál is felfedezhető, hogy a hatelemű klaszter vállalkozásainak piacralépésében vannak különbségek.) A tudatosság vagy a hirtelen meggazdagodás vágya nem igazán kitapintható ennél a csoportnál. A hobbi, az érdek-

lődés, a szenvedély, az ösztönösség, a kreativitás annál inkább. Mégis a vizsgálatok alapján egyértelmű, hogy a vállalkozóvá válás különböző szintjein kezdték el internetes tevékenységüket. Amíg a Kapu esetében az üzleti véna érzékelhető, addig a Híreknél a megélhetés és az önfoglalkoztatás volt domináns. Az SWI és a HWSW esetében már magas fokú ösztönösséggel találkozunk. Itt már megfigyelhető volt, hogy a cégalapítást sok spontán tényező „vette körül”. A harmadik kör ebben a csoportban az a kétfős csoport, ahol az ösztönösség és spontaneitás netovábbja tapasztalható. Amíg negatív válasz született a cash-flow várakozásokra az utóbb említett két vállalkozás, valamint a Napfolt és a Startlap Bt esetén, addig az előző két cég (SWI és a HWSW) esetében némi túlélési, önfenntartási, esetleg saját cégalapítási motivációk is érzékelhetők. Ellentétben a Napfolt és a Startlap Bt esetében, ahol maga a cégalapítás az internetes tevékenység egyik szinte kényszerű állomása volt, vagy azért mert ez volt a módja, hogy a cég domain nevet szerezzon, vagy mert a céget megkereső hirdetőknél számlát kellett tudni adni. Érdekesség, hogy míg az egyik cég nagyon korai piacra lépő, ez a másiktól nem mondható el, ettől függetlenül a cégalapításban mindkét vállalat teljes mértékben független volt az Internet világában akkortájt uralkodó hangulattól, ami különösen érdekes a Boom idején piacra lépő cégalapítótól. Továbbá a stratégiai gondolkodás, a vizionálás teljes hiánya jellemzi ezeket a cégeket. (Megkülönböztetésként nevezzük tiszta hobbi vállalkozásoknak ezeket a cégeket a továbbiakban.) Ez alapján tehát a fiatalok klaszterjére vonatkoztatva elmondható:

H1/b: A magyar –portálszolgáltatással rendelkező- internetes vállalatok között alakultak marginális (az alapítók érdeklődéséből, hobbijából kialakult) vállalkozások, amelyekre jellemző volt, hogy:

- *minimális pénzbefolyással számoltak az alapításkor,*
- *nem volt szerepe cégalapításukban sem a dotcom láznak, sem az Internet világban érezhető aktuális iparági hangulatnak,*
- *semmilyen vagy kezdeti vízióval rendelkeztek csak a cégalapításkor.*

Összesítve a két alhipotézist, elfogadhatjuk az eredeti főhipotézist is, tehát:

H1: A magyar portálszolgáltatással rendelkező internetes vállalkozások alakulásánál, alapításuk okait és üzleti motivációs jellegét tekintve, szélsőséges vállalkozások is létrejöttek.

Sőt, kiegészíthetjük a főhipotézisünket egy következtetéssel, a „tiszta hobbi” vállalkozásokra vonatkoztatva:

A magyar -portálszolgáltatással rendelkező- internetes vállalatok között voltak nem üzleti céllal létrejött vállalkozások, amelyekre jellemző volt, hogy:

- *gyakorlatilag nem vagy csak mellékesen számoltak pénzbefolyással az alapításkor,*
- *nem volt szerepe cégalapításukban sem a dotcom láznak, sem az Internet világban érezhető aktuális iparági hangulatnak,*
- *semmilyen vízióval nem rendelkeztek a cégalapításkor.*

Ez az eredmény azonban nem jelenti azt, hogy mindezek a vállalkozások hosszú távon fenn tudják tartani különösségüket. Hiszen, mint ezeknek a cégeknek a története is mutatja: Egyrészt a projektértékesítésre alapult vállalatok mind megbuktak, másrészt a „marginális” és ezen belül a „tiszta hobbi” vállalkozások vagy értékesítésre kerültek, vagy konszolidálódtak. Ezért mindezek a megállapítások szigorúan a vállalatindítások időszakára értelmezhetők.

Az alfejezet számos egyéb kérdésben is érdekes eredményeket hozott. Így sok más következtetés is levonható. Az eladási szándékkal létrejött vállalkozásokkal kapcsolatosan például vizsgálataim alapján elmondható, hogy ezek a cégek túlzott optimizmussal tekintettek vállalkozásuk jövőjére, elhitték a dotcom láz idején született irreális előrejelzéseket:

Az eladási szándékkal létrejött vállalkozások túl optimistán ítélték meg a környezet jövőbeli alakulását.

A skála másik végén lévő, tisztán hobbi kedvéért alakult vállalatokról a 9. táblázat adatai alapján pedig azt jelenthetjük ki, hogy:

A nem üzleti szándékkal létrejött vállalkozások a cégalapítás idején stratégiai értelemben nem pozícionálták magukat a versenytársaikhoz.

Talán itt kell megemlítenem azt, hogy a vizsgálatok során legtisztábban kirajzolódó csoport, az eladási szándékkal alakult vállalatok esetében mennyire determináltak voltak a történések. Hiszen abban is hasonlítanak egymásra ezek a cégek, hogy alakulásuk után mindhárom szinte azonnal megbukott. Ez hűzza alá azt az evidenciát, hogy formai értelemben hiába fejlett a stratégiai gondolkodása egy vállalatnak, ha tartalmilag átgondolatlan, irreális elemekből áll össze. Az talán csak mentsége ezeknek a cégvezetőknek, hogy nem egyedüliek voltak, akik a környezet hatására ésszerűtlenül cselekedtek.

A vizsgálatok alapján a további eredmények születtek: A piacra lépő internetes vállalatok között a piacra lépés motivációját és a stratégiai gondolkodás fejlettségét tekintve alapvetően öt csoportot különböztethetünk meg, a diverzifikálókat, a leányvállalatokat, az Internet-vállalkozásokat, a befektetési szándékkal alakult cégeket és a fiatal vállalkozókat. Azonban, kiegészítve a sokváltozós analízist a további megfigyelésekkel elmondható, hogy az elementáris vállalatalapítási okok szempontjából, akár tovább javítható az elemzés, mivel a diverzifikációs cégindítások különböző igényei sokkal inkább megjelennek a valóságban, mint, ahogy a koncentrált kérdésfeltevésű klaszteranalízisből (csoportbeosztásból) ez kiderül. Ha a konkrét piacrálépést tekintve, a tágabb Internet piacot leszűkítjük a portál-piacra akkor a két diverzifikáló klaszterünk mellé, amit a diverzifikálók és a leányvállalatok adnak, a másik két klaszter klaszterközéppontjától messze eső cégek (azaz a befektetőktől a HVG Online, az internetesek közül, pedig az Axelero és a Napi Online) is felsorakoznak. Így megjelenik a porondon a média és az ISP cégek diverzifikációs indítéka is. A második esetben ezt megerősítik a külön erre a résztvevőenység beindítására fókuszáló kérdésre kapott válaszok is. Amíg az első esetben megjelennek a Kaisernál és Howatnál is leírt médiás motivációk, azaz egy újabb média csatorna bekapcsolása az eredeti üzletbe és az ezzel szerezhető szinergiák kihasz-

nálása, addig a második csoportnál az infrastruktúra irányából történő, Internet értékláncon való végigkúszás és az ezzel járó szinergiahatás az elérendő cél.

Tehát:

Az internetes portál-piacra diverzifikáló vállalkozások között lényegi különbségek mutatkoznak a diverzifikáció okait és jellegét tekintve.

Összecsengenek a Colombo-Delmastro [2001] kutatásnak az eredményeivel, illetve számos egyéb európai kutatási tapasztalattal (pl. Flash [2000]) a 6. táblázatban közölt adatok, abban a tekintetben, hogy vezető ok az internetes cég-alapításra az önfoglalkoztatás, mivel a válaszadók 1/5-e ezért alapított ilyen céget itt is:

Internetes vállalkozók cégalapítási motivációi között kiemelt helyet foglal el az önfoglalkoztatás.

Az Internet vagy Internet-orientált portálszolgáltatást nyújtó 1996-2001. között piacralépő vállalkozások 52%-a abszolút piacvezető akart lenni szegmensében, további 22%-a pedig a piacvezetők között akart lenni. Ez alapján általánosabban megfogalmazva a tanulságokat:

Új iparág kialakulásának kezdeti éveiben a piacra lépők döntő többsége piacvezetői babérokra tör.

Az 10. táblázatban megjelenő adatok és azok elemzése szerint: Az alapítás körüli időszakban, mindegyik 1998. január és 2000. június között alakult - nem szélsőséges tiszta hobbivállalkozás- vállalkozás várákozásaiban megjelent az Internet-láz pozitív irányba befolyásoló szerepe. E szerint általánosítva az eredményeket:

Újonnan születő iparágban, a fellendülés időszakában induló, a létező vállalati kategóriákba besorolható vállalkozások között nincs olyan, amelyiket a várákozásainak optimizmusában ne befolyásolná pozitív irányba, a felfokozott iparági hangulat.

A kezdő vállalkozásról sokat mond az, hogy milyen jogi gazdálkodási formában alakul meg. Itt is láthattuk, hogy milyen erős kapcsolat figyelhető meg a jogi forma változója, és a többi, a vállalat stratégiai működését jóval mélyebben leíró változók között. Ezek közül az egyik fontos és erősnek bizonyult összefüggés alapján kijelenthető, hogy:

Minél egyszerűbb jogi formában jön létre a vállalkozás, annál kevésbé jellemző rá a kezdeti üzleti terv elkészítése.

Az üzleti tervezéssel is kapcsolatos az, hogy milyen forrásokból szerzik az információikat a vállalat alapítók. Így, a cég alapítás előtti információforrások felmérése is megjelent a kutatásban. Ez alapján az Internet vállalkozók leginkább saját magukra támaszkodtak, amikor a vállalatindításhoz szükséges döntéseket meghozták. Ezzel kapcsolatban a következő következtetés született:

A döntéshozó elsődleges információforrása önmaga, mivel a vállalat alapítási döntéshozatalban az ösztönös benyomások, és a személyes tapasztalat szerepe a legfontosabb.

Végül de nem utolsósorban adatok keletkeztek az újonnan alakult vállalkozásokat körülvevő környezetről is. A vállalkozás mozgásterét meghatározó, elsődleges kritikus tényező, a kevés internetező felhasználó, és ebből adódóan a kevés látogató volt:

A felhasználók, a látogatók hiánya volt a legkritikusabb környezeti tényező a 2001. előtt piacra lépő internetes portálszolgáltatók szemében.

Összességében elmondható, hogy az eredeti problémafelvetésre, azaz hogy mik az okok - a hangulati elemet nem számítva - az ellenséges környezetben a vállalkozásindításnak, az az általános válasz adható, hogy viszonylag fragmentált az induló internetes vállalkozások tábor, tehát nincs a kérdésre mindenkire egyaránt érvényes válasz. Bár a klasszikus vállalkozói motiváció, a pénzkereset, azért csaknem 1/3-ad részben elsőként jutott eszébe a válaszadóknak. Igaz, hozzá kell tenni, hogy ezt a választ talán azért nem találjuk

meg nagyobb százalékban, mint okot a cégalapításra, mert annyira triviális. Megjelentek azonban más tényezők is az indulásnál, amelyek oly színessé teszik ezt a vállalkozói-vállalati kört. A különlegesebb motivációk, mint a spekuláció, vagy a szórakozás és önkifejezés mellett két ilyen elemet emelnék ki: a konvergáló iparágak más-más háttérû cégeinek különböző elképzeléseit az Internet illetve az internetes portálszolgáltatás felé való nyitásánál, illetve az önfoglalkoztatást, mint könnyen azonosítható vállalatindítási motivációt.

Még két dolgot említenék itt meg, amit nem érintett az elemzés. Nem voltak az induló vállalkozások között ún. „alapítványi vállalkozások”, ilyennel nem találkoztam a magyar piacon. Másrészt elképzelhető, hogy egyedi esetekben olyan motivációk is léteznek, amik nem jelentek meg ebben a mintában. Ezek jelentőségét nem becsülném túl. Piaci értesülések szerint ugyanis, olyan honlapvállalkozások is léteznek, amelyek állami pénzek (pl. pályázati pénzek) megszerzésének céljával alakultak, mintegy szervezeti háttérrel biztosítva bizonyos célzott támogatások megszerzéséhez. Az ilyen „háttér motivációk” kutatása azonban nem megoldható, másrészt valószínűleg nem is általános jelenségről van szó.

7. Működés a korai időszakban

Amíg eddig a cégalapítás és a piacralépés időszakát vizsgáltam, ezután a már némileg konszolidálódott üzletek működését elemzem. A legfontosabb szempontokat vizsgáltam a magyar internetes cégek kiválasztott csoportján, továbbra is egyszerû statisztikát használva. A következőkben tehát a tényleges működtetésre (gazdálkodás és vezetés) és a képességekre vonatkozó felmérést ismertetem.

7.1. Gazdálkodás

A heterogén tevékenységű vállalkozásoknál a legkülönbözőbb üzleti modellekkel találkozhatunk. Mivel gazdálkodásuk ennyire sokszínű, ezért kezelhető információt csak a mindenhol meglévő portálszolgáltatással kapcsolatban kaptam. A portáltevékenység mindegyik vállalkozásnál valamilyen részszerpet kap a tevékenységek között. Így a bevételek között a portáltevékenység részaránya a lehető szélesebb skálán mozog. Amíg egyes cégeknél az összes bevétel 1-2 %-a származik a portáltevékenységből, addig más vállalkozásoknál gyakorlatilag csak portáltevékenységből származik bevétel. Az első kategóriába azok a vállalkozások tartoznak, ahol a portáltevékenység kiegészítő jelleggel folyik (ilyenek az SWI vagy a Webbusiness), vagy a nagyvállalatok (Vivendi, Fotexnet), ahol a portálbevételek eltörpülnek a fő tevékenység bevételképző képessége mellett. A második kategóriába pedig a szinte tiszta portálszolgáltató cégek tartoznak (pl. HWSW).

Kimondottan exkluzív portálszolgáltató csak egy volt a mintában, ahol ISP ügyfelek élvezhették ezt a szolgáltatást (Chello), így a reklámbevételek mellett leginkább az előfizetői díjból származott bevétel. A magyar piac ezen a téren annyiban lépett előre, hogy helyenként megjelent az exkluzív (csak ISP előfizetőknek vagy egyéb tartalomvásárlóknak) tartalomértékesítés is, illetve, hogy új fizetési formák (pl. látogatói mikro-fizetés) is megtalálhatók a cégek bevételi palettáján, de ez utóbbiak ebben a mintában még nem szerepelnek. Mindezt látható, hogy a portáltevékenység tekintetében sem elegendő sok esetben a reklámbevétel az üzletmenet fenntartásához, mert a vállalkozások fele nem csak erre hagyatkozik.

18. táblázat: A portálszolgáltatás bevételi modellje

Bevételi modell	Említések száma	%-os megoszlás
Reklám jellegű bevételekre épül	13	46
Reklám jellegű bevételek, más exkluzív vagy „szinergikus” bevételekkel	15	54
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28 Elenderrel kiegészülve.

A portálszolgáltatás tekintetében tehát alapvetően reklámból vagy szponzorációból adódik a bevétel. Mindemellett egyes vállalkozások az egyéb tevékenységeikhez kapcsolódva egy kölcsönösen bevételképző (szinergikus) hatásra számítva üzemeltetik a portált. Ez konkrétan a média cégeknél: a működési szinergiából adódó nyereséglehetőség. Ez ebben az esetben ugyanis a különösebben nem növekvő költségek mellett, a nagyobb célközönség elérésével pótlólagos reklámbevételeket jelent, másrésztől egyéb innovatív internetszolgáltatások esetleges további értékesítését is. Az ISP szolgáltatóknál a helyzet annyiban más, hogy a saját szolgáltatásaik promóciójában tudják elsősorban használni a portálokat. A másik oldalról pedig -ez a kezdeti időkben volt igazán jellemző- a gazdag tartalomnyújtással esetleges piaci keresletet generálnak az eredeti tevékenységükre.

A reklámbevételeknek más szempontból is jelentősége van. Már láthatuk, hogy a portál fogalmához szervesen kapcsolódik a reklámbevétel is. Úgy lehetne talán kiegészíteni ezt a gondolatmenetet, hogy 1.) nehéz az egyszerre számos szolgáltatást nyújtó szolgáltatót egyértelműen besorolni tartalomszolgáltatónak vagy piactér vagy egyéb on-line szolgáltatónak, hiszen a képernyőn megjelenő tartalmak sokfélék, 2.) ezért vehetjük a portáltevékenység egyik, ha nem a legfontosabb jellemzőjét, a bevételi modelljét, mert ez alapján elképzelhető a kategorizálás (a reklámból származó bevétel megléte ugyanis, már önmagában egyféle minősítése az adott honlapnak). Igaz ennek a terminológiai felfogásnak az a hátránya, hogy abba az irányba tolja el a tartalomszolgáltatás definícióját, hogy minden a képernyőn megjelenő „dolog” egyben tartalom-

szolgáltatás is, hiszen a látogatott honlapok előbb-utóbb reklámképessé válnak, akármilyen konkrét témájuk (kereskedelem, szórakoztatás stb.).

A működéssel kapcsolatos másik fontos kérdés az, hogy a nehéz bevétel-teremtési körülmények között, mi a gazdálkodásnak az a pontja, amivel nyereséggé vagy legalább nullszaldóssá tehető a vállalkozás. Ezt foglalja össze a 19. táblázat:

19. táblázat: A gazdálkodás kulcseleme

Gazdálkodás kulcseleme	Említések száma	%-os megoszlás
Minimális költségek	7	25
Költségcsökkentés	7	25
Kis létszám	3	11
Nem volt életképes a vállalkozás	2	7
Egyedi említések	7	25
NV	2	7
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28 Elenderrel kiegészítve. Három válaszadó egynél több tényezőt említett (Pl.: cégcsoporton belüli bevétel-szerzés, bevétel növelés több sales-es érdekeltségi alapon történő alkalmazásával, site-ok felvásárlása és nem elkészítése.)

Az adatok alapján a költségekkel kapcsolatos megfontolások elsődlegessége szembetűnő. Vagy a minimális költségek vagy a költségek csökkentése szerepelt a válaszokban. Ez a minta 50%-ra igaz. Ehhez tartozik a kis létszám említése is (11%), bár itt már a hatékony működés kérdése is felmerül, nemcsak pusztán az alacsony költségek.

7.2. Vezetés

Azt hogy, hogyan működtetik a vállalkozást és, hogy ki hozza a stratégiai döntéseket a 20. táblázat mutatja meg:

20. táblázat: Stratégiai döntéshozók

Stratégiai döntéshozók	Említések száma	%-os megoszlás
Egy személyben a szervezetet vezető személy	11	39
A szervezetet vezető személyek (vállalkozók)	4	14
Vállalkozó vezető(k) kiegészülve más tulajdonossal	4	14
Egyedi említések	5	18
NV	4	14
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28 Elenderrel kiegészülve.

Ami előzetesen várható volt az érintet a vállalkozásoktól, az itt is megfigyelhető. Azaz, zömében a kisvállalkozói létből adódó vezetés a jellemző a magyar internetes vállalkozásoknál is. Az egyszemélyi vezető a stratégiai döntéshozó 39 %-ban (három esetben - 11%-ban - menedzserről van szó), a válaszadók másik 14%-a szintén a szervezetvezetőket jelölte meg, mint stratégiai ügyekben kizárólagos döntéshozót. Az, amikor külső tulajdonos is reflektál a fontos történésekre, szintén 14%-ban jellemző. Igaz az is, hogy az egyedi említések kategóriába kerültek a különböző kollektív jellegű, formálisabb döntéshozási formák, amelyek inkább a nagyobb vállalkozásokra jellemzőek. (Ha csak a válaszadókat tekintjük akkor a %-os értékek még magasabbak is az itt feltüntetetteknél (11 említésnél 46 %, majd rendre 4-nél 17%, 5-nél 21%).

Nemcsak a döntéshozó személye, hanem a stratégiai beágyazottsága is fontos kérdés. Ennek a beágyazottságnak a megteremtésére, általában a stratégiát formailag megjelenítő üzleti terv hivatott. Azt, hogy mennyire fontos a szerepe a formális stratégiai üzleti gondolkodás megtestesítőjének, a kontextus-adó üzleti tervnek, a 21. táblázat mutatja be:

21. táblázat: Az üzleti terv szerepe

Üzleti terv jelentősége	Említések száma	%-os megoszlás
Nagyon fontos	3	15
Fontos	8	40
Van üzleti terv	4	20
Van üzleti terv, de nincs jelentősége	2	10
Nincs üzleti terv	3	15
Összesen	20	100

Megjegyzés: N=20

A húsz válaszadó kicsit több mint fele (55%) válaszolt úgy, hogy fontos vagy nagyon fontos az üzleti terv a vállalatánál. 20% esetében a „van üzleti terv” válasz szerepel, de ezek között néhány vállalat csak projektekre készít üzleti tervet. A megkérdezett cégek negyede esetében nincs nagy jelentősége az üzleti tervnek vagy egyáltalán nincs is a cégnek üzleti terve.

7.3. Képességek

A belépés utáni időszakra nézve a működtetés kérdései közül a képességekre négy kérdés vonatkozik. Amint azt már bemutattam korábban az elméleteknél, a működés szempontjából a stratégiai képességeknek kiemelt szerepük van. Az internetes vállalatok esetében ezt a 22. táblázat mutatja be.⁶⁴

A válaszok alapján az internetes vállalkozásoknál a helyzet egyértelmű. A legfontosabb stratégiai képesség a válaszadók szerint az emberi erőforrás. A válaszadók 29%-a az emberek valamilyen minőségét jelölte meg mint fő stratégiai képességet (pl. lojális, rugalmas, tehetséges, jól képzett, gyors stb.). Ugyanehhez kapcsolódik a másik két vezető képesség a tudás, a tapasztalat (29 %-kal) és általában a munkát végző emberekre való hivatkozás (21%-kal). Sőt ide kapcsolódik még a 11%-kos említésű a kimondottan műszaki területen

⁶⁴ „Mit tekintenek a legfőbb képességüknek, amivel talpon tudnak maradni a hektikus környezetben? Fő erőforrások, erősségek, ami az egyediséget, a versenyelőnyt jelenti számukra?” kérdésekre adott válaszok.

dolgozó emberekre - mint a stratégiai képességek forrására - való hivatkozás is.

22. táblázat: Stratégiai képességek

Említett képességek	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Emberi erőforrás valamilyen minősége	8	29
Tudás, tapasztalat, szakmai háttér/szint	8	29
Emberek általában	6	21
Technikai háttér	5	18
Brand	4	14
Pénzügyi háttér	4	14
Szolgáltatás minősége (nem műszaki)	4	14
Hierarchia mentes /nem túl szabályozott	4	14
Rugalmasság	3	11
Stabil háttér	3	11
Műszaki emberi erőforrás	3	11
Piaci pozíció	3	11
Marketing	2	7
Törzsközönység/felhasználók	2	7
Értékesítés	2	7
Szolgáltatás műszaki szintje	2	7
Dinamikusság	2	7
Alkalmazkodóképesség	2	7
Gyors reagálás	2	7
Nem volt stratégiai képessége	2	7
Egyéb	9	32
Összesen	80	-

Megjegyzés: N=28 Elenderrel kiegészítve.

Ezután következik a szervezethez kapcsolódó stratégiai képességek köre. Négy említés (14%) történt a hierarchia-menteségre, mint erősségre. A rugalmasságot hárman említették. További két-két említés szerepelt a dinamikuságnál, az alkalmazkodóképességnél és a gyors reagálásnál, ez összesen 21%.⁶⁵

A műszaki színvonal, a szolgáltatások magas műszaki szintje (7%) és a jó technikai háttér (18 %) válaszokban fogalmazódik meg. A stabil pénzügyi háttér 14%-ban, és általában a stabil háttér 11%-ban volt stratégiai erőssége a

⁶⁵ Néhány hasonló jellegű említés az egyéb említések között is volt. Másrészt ezeket a tulajdonságokat is tulajdoníthatjuk a munkavállalóknak is.

cégeknek.⁶⁶ A szolgáltatás valamilyen (nem műszaki) minősége szintén négy említést kapott (14%).

A marketingfunkcióhoz kapcsolódóan kétféle dolgot említettek. Egyrészt, általában a marketinget hárman említették (ebből egy említés a reklámlehetőségekre vonatkozott), ketten pedig az értékesítést említették, mint olyan szervezeti képességet, amely versenyelőnyt biztosíthat a vállalat részére.⁶⁷ Ehhez kapcsolódik, hogy a jól bejáratott brandet a válaszadók 14% említette meg. A törzsközönséget, a felhasználókat ketten említették, a már elért piaci pozíciót pedig hárman.

Az egyéb említések között, különböző egyedi említések szerepelnek. Az egyik válaszadó például az üzleti és informális kapcsolati hálóját nevezte meg, mint stratégiai képességét.

A 23. táblázat mutatja meg, hogy a vállalkozásvezetők hogyan menedzselik a megemlített képességeket és erőforrásokat:

23. táblázat: Képességek menedzsmentje

Képességek menedzsmentje	Említések száma	%-os megoszlás
Emberi erőforrás menedzsment megfontolások	11	39
Brandépítés	3	11
Nem volt stratégiai képességük	2	7
Egyedi említések	12	43
NV	4	14
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28 Elenderrel kiegészülve.

⁶⁶ Egy cégvezető mindkettőt említette.

⁶⁷ Egy cégvezető mindkettőt említette.

Adódik az előző kérdésből, hogy az emberi erőforrással kapcsolatos technikák azok, amikkel a cégek leginkább menedzselik a képességeiket. Ezek a technikák viszont inkább megfontolásoknak nevezhetők, hiszen a kis szervezeteknél a humán erőforrás kezelése nem jól-strukturált, nem formalizált folyamat. Jóval inkább természetes és személyes törődés a közvetlen munkatársakkal, azok fizetésével, szabadságával... stb. A portál-piacon is működő vállalkozások között, a spontán említések szintjén, megjelent a brandépítés is, ami a média és marketing-intenzív környezetnek tudható be.

Konkrétan rákérdezve az emberi erőforrás vállalatnál betöltött szerepére, az derül ki, hogy a vezetők tökéletesen tudatában vannak az emberi tényező fontosságának. Az eredményeket következő táblázat mutatja:

24. táblázat: Az emberi erőforrás szerepe

Emberi erőforrás szerepe	Említések száma	%-os megoszlás
Kritikus tényező	3	11
Fejlesztés legszűkebb keresztmetszete	1	4
Legfontosabb	10	36
Nagyon fontos/Fontos	5	18
Átlagos	4	14
Egyéb válasz	3	11
NV	2	7
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28 Elenderrel kiegészülve.

A 28-as minta mindössze 25%-a nem nevezte meg az emberi erőforrást, mint kiemelt tényezőt. Megfordítva a kérdést, ha a mintát tekintjük, akkor 69% emelte ki az emberi erőforrás szerepét, ha a válaszadókat tekintjük, akkor ez az arány 73%-os.

Végül azt vizsgálva, hogy mit tesznek annak érdekében, hogy az emberi erőforrás tartósan, és jó feltételek között rendelkezésre álljon, azaz a saját kereteik között, hogyan menedzselik a humán erőforrásukat, a következő válaszok születtek (25. táblázat):

A válaszadók csaknem egyharmada a bérekben látja az elsődleges eszközt, amivel a munkavállalóit megtarthatja, elégedetté teheti. Figyelemre méltó, hogy a munkahelyi hangulat a válaszok 26%-ban jelent meg, mint egy megtartó tényező. Ez azt mutatja, hogy a zömében fiatal munkahelyi csapatok, a szerkesztőségek esetében a baráti, sokszor családias légkör, milyen sokat tesz hozzá az egyéni munkavállaló jó közérzetéhez, illetve a kollektíva hatékony munkavégzéséhez. A többi említés már eloszlik a legkülönbözőbb munkaerő kezelési elemek között.

25. táblázat: Emberi erőforrás menedzsment technikák

Emberi erőforrás menedzsment	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Bérezés	8	30
Hangulat	7	26
Képzés	3	11
Eredményorientáltsággal kapcsolatos lehetőségek	3	11
Operatív főnök a személyzetis	3	11
Alkalmazotti lét előnyeinek nyújtása	2	7
A szerkesztőség önszerveződő/egymástól tanulnak	2	7
Odafigyelés	2	7
Fizetés melletti egyéb juttatások	2	7
Munkaidővel kapcsolatos kedvezmények	2	7
Megbecsülés	2	7
Kiválasztás	2	7
Pénzügyi motivációs rendszer	2	7
Tulajdon szerzés	2	7
Valamilyen EE politika	2	7
Egyéb említések	5	19
Összesen	49	-

Megjegyzés: N=27

7.4. Eredmények

Bár a korai stádiumban lévő piacoknak és vállalkozásoknak megvannak a maguk sajátosságai, itt csak a működéssel kapcsolatos általános kérdéseket vizsgáltam. A kezdeti hipotézisre meggyőző választ nyújtott az elemzés. A stratégiai képességekkel kapcsolatban tehát az alaphipotézis megállja a helyét, azaz:

H2: A magyar internetes portálszolgáltató vállalatoknál a humán erőforrásból adódó képességek stratégiaileg egyértelműen elsődlegesek.

Sőt ezt kissé tovább finomítva, a kutatás egyéb konkrét eredményeit is beépítve ebbe a megállapításba, a következő következtetés⁶⁸ mondható ki:

Az internetes portálszolgáltatóknál a legfontosabb stratégiai képességek: az emberi erőforrás valamilyen jellemzője vagy a tudása.

Nemcsak a spontán említések, de a célzott kérdés is alátámasztja a következtetés helytállóságát, hiszen a 24. táblázat elemzésekor az derült ki, hogy az internetes vállalatok vezetői felismerték az emberi erőforrás fontosságát, illetve stratégiai jelentőségét. Amíg ebben egyöntetűség és tudatosság figyelhető meg, addig ennek az erőforrásnak a kezelésére szolgáló, általánosan bevethető technikák már kevésbé léteznek. A kisvállalatok lehetőségeiből és alapadottságaiból persze adódik az a megállapítás, amit az itteni empirikus vizsgálatok eredménye hordoz, azaz:

Kisvállalati méretnél, a formális emberi erőforrás menedzsment technikáknak nincs igazi jelentőségük.

Nincs tehát kiemelt emberi erőforrás menedzsment technika vagy elgondolás, amelyet az internetes vállalkozások alkalmaznak. *A magától értetődő fizetés mellett, egyedül az internetes közösségekre általában jellemző jó hangulat és*

⁶⁸ Sokszor persze egyszerűen magukat az embereket nevezték meg a válaszadók, mint képességet. A válaszok ilyen további megkülönböztetése már a képességmérés és meghatározás elméletének kérdéskörében tartozik.

ennek fenntartása az, ami megjelenik, mint a munkatársak megtartásának egyik lényeges eszköze. Ebben is az egyik igazi különlegessége mutatkozik meg az Internet üzletnek, hiszen zömében nagyon fiatal emberek birtokolják azt a tudást, ami a portálszolgáltatás nyújtásához szükséges. A munkavégzés és a munkában való eredményelérés kötetlen felfogásából, és egyéb más jellegzetességekből is, a kezdetek internetes közösségének társadalmi-szociológiai sajátosságai és egyedi ethosza köszön vissza.

Többször érintettem már az üzleti modell kérdését, jeleztem a bevételi forrás megtalálásának kardinális problémáját, sőt még definíciós dimenzióját is. Gyakorlatilag maga a disszertáció problémafelvetése is ebből az elsődleges, eredeti problémából indul ki. Láthattuk ennek a problémának a következményeit, de meg kell említeni az egyik okát is, mégpedig, hogy az alapvetően non-profitként kialakult Interneten bizonyos szolgáltatásokért (és tipikusan ilyen a portálszolgáltatás is) egyszerűen nem lehet pénzt kérni.⁶⁹ Ez az, ami szinte beletaszítja az internetes portálszolgáltatókat a reklámbevételek hajsztolásába, hiszen egyetlen fegyverük a figyelem lekötése, illetve az, ami ebből adódik, a figyelemhez rendelhető reklám, majd az ebből származó bevétel.⁷⁰

Félig-meddig ez az oka annak is, hogy a portálszolgáltatás üzleti modelljében nemcsak a pusztá hirdetésértékesítés szerepel, hanem a rendszerint jelenlévő más Internet szolgáltatásokkal szimbiózisban élő portál, önreklámot, közvetlen linket nyújt a társszolgáltatásnak, ezzel mintegy „pozitív externália” hatást kifejtve. Persze ez a kölcsönösség a társszolgáltatás irányából is értelmezhető, és igazából így alakul ki a tevékenységek szinergiája. Ilyen például, amikor az e-kereskedelmi honlapot felkeresőknek tartalomszolgáltatást is nyújt a vállalkozás. Ezzel teremtve, vagy növelve meg a portál látogatottságát, amivel a potenciális vásárlók számát lehet növelni és esetleg mellékesen, még reklámbevétel is realizálható. Tehát, mint azt a 18. táblázatnál láthattuk, *a portálszolgáltatók több mint fele, a portálszolgáltatás esetében, nem csak reklám*

⁶⁹ Kivételek a nagyon exkluzív tartalamak.

⁷⁰ A figyelem gazdaságtanáról ír Shapiro-Varian [2000] is.

jellegű bevételeket vesz számításba, hanem addicionális, máshol lecsapódó bevételeket is (ha a portáltevékenysége bevéelteremtő képességére gondol).

Áttérve a bevételi oldalról a költség oldalra, azt állapíthatjuk meg, hogy a szűkös bevételek szinte kötelezővé teszik a szigorú költséggazdálkodást. Ezt a kis méret, a tevékenység minimális anyagigénye, a folyamatok néha szinte teljes automatizáltsága könnyen lehetővé teszi. Így, mint ahogy ezt a 19. táblázatnál láthattuk:

A portálszolgáltató cégek gazdálkodásának kulcseleme a költséggazdálkodás.

Végül, jól jellemzi a kezdeti érettségi szinten lévő cégeket az, hogy a szervezetet hogyan irányítják; hogyan születnek meg a stratégiai döntések, milyen szerepe van az üzleti tervezésnek a működésben. Amint azt már a jogi forma és az üzleti tervezés közötti összefüggésből is láthattuk, a mikro struktúrákra jellemző a fejletlenebb üzleti tervezés, másrésről a kezdő vállalkozásoknak sokszor semmi tapasztalatuk sincs az üzleti tervezésben. Igaz a működés első néhány évében, a dotcom láz idején a befektetőkkel való találkozásokkor sokan ilyen irányú tudásra is szert tettek. Másrészt azért nem felejtethjük el, hogy még hogyha jellemző is a mikro és kisvállalkozási forma a populációra, számos portálszolgáltató mögött már az alapításkor is létező vállalat állt. Így talán nem meglepő az a felemás eredmény, amit a 21. táblázatnál láttunk, hogy *a vezetők nagyjából fele (55%) tulajdonít csak jelentőséget az üzleti tervezésnek.* Sokkal fontosabb ennél, ami megjelent ebben a kutatásban is, és amit az új vállalkozásokkal foglalkozó oly sok publikáció kiemel, hogy egyrésről me ny nyire fontos a vállalat alapító személyes közreműködése az üzlet működtetésében⁷¹, másrésről, hogy az egyszemélyes szervezetirányítás mennyire domináns. Utolsó megállapításom tehát, hogy *a magyar portálszolgáltatóknál a legjellemzőbb az egyszemélyes vezetés, másrésről a vállalkozói vezetés, azaz a stratégiai döntéseket a tulajdonos-vezető vállalkozó hozza meg.*

⁷¹ Elég, ha csak a közismert vállalkozó vs. menedzser kérdéskörre utalok.

ÖSSZEGZÉS

Doktori értekezésemben a magyar internetes portálszolgáltató vállalkozások alapításának témáját innovációgazdaságtani és technológiatörténeti keretbe helyeztem. Ez alapján elsősorban *technológiai nyomásos innovációnak* tekintem az Internet megjelenését, mivel egy hosszú, alapkutatásokból kiinduló - technológiai transzfereseményekkel tarkított- technológia fejlődési folyamat fejleménye. Másrésztől amellet érveltem, hogy az info-kommunikációs technológiák egy *új társadalmi-gazdasági paradigma* alapját jelentik. Ezen a paradigmán belül a különböző újonnan megjelenő egyedi technológiák, a bennük megnyilvánuló innováció jelentőségétől függően, különböző mértékű változást jelentenek. Ebben az összefüggésben *az Internetet egy új általános célú technológiai rendszerként értelmezem, amely az új paradigma infrastruktúrája*. Külön kiemeltem a 1990-es évek második felében kialakult dotcom lázat, illetve az USA-ban és a világon érezhető befektetési Boom-ot, amelyet nem különleges, egyedi esetnek, hanem az új paradigmák kialakulásával -illetve általában a fellendülésekkel- járó gyakori jelenségnek tekintettem.

További elméleti megfontolásokat tettem, amelyekkel a vállalkozó szerepét illetve a vállalkozást jártam körül. Mindezt az 1990-es évek technológia intenzív környezetébe helyeztem, ahol számos lehetőség nyílt az új technológiák üzleti kihasználására. Hangsúlyos ebben a helyzetben a cégalapítás kérdése, illetve magyarázó elméletei. Külön figyelmet szenteltem *a környezet, a vizionálás és az üzleti várakozások szerepének* az üzlet elindításában. Ebben a kontextusban értelmeztem a stratégia szerepét is. Elméleti szinten érveltem *a stratégia és a képességek fogalmának beépítéséért a vállalatfelfogásba*.

Az internetes ipar fejlődésével kapcsolatban számos tényező közül kiemeltem a *non-profit* előzményeket, másrésztől -a már említett- iparágon kívüli (befektetői) illetve iparágon belüli (technológiai) *Boom*-ot, a külső-belső környezeti

elemek közül. Amíg tehát egyrésről az Internet fél-negyed százados szerves fejlődése adta non-profit szemlélet természetes elem volt a 1990-es évek közepén, addig a befektetői láz meghozott egy másik, az Internet szférájában még addig kevésbé tapasztalt attitűdöt, a pusztán spekulatív jellegű pénzszerzésre törekvést. Ebből adódtak hipotézisem a piacra lépőkkel kapcsolatban. Az eredmények igazolták a kezdeti hipotézist, azaz a vállalkozások között a szándékaikban *szélsőséges, azaz non-profit jellegű és a pusztán profit jellegű vállalkozások is megjelentek (H1)*. Ezeket a motivációkat jól lehetett kapcsolni a kiemelt szempontok szerinti szélsőségekhez is. Azaz a marginális és a spekulatív vállalkozásokra jellemző cash-flow várakozásokhoz, környezet érzékenységhöz (nevezetesen, a lázhoz való viszonyukhoz) illetve vizionálási potenciálhoz. Az empirikus adatok szépen megrajzolták ezeket a szélsőségeket a mintában. Az *eladási szándékkal létrejött vállalkozások például túlzott optimizmussal ítélték meg a környezet jövőbeli alakulását* és természetesen ezzel együtt saját projekteladási lehetőségeiket is.

Ami azonban ennél talán még érdekesebb felismerés, hogy a (hobby jellegű) marginális vállalkozások csoportjában megjelent egy végletekig szélsőséges kis csoport. Ezek a vállalkozók meglepő válaszokat adtak a kérdésekre, olyan fokú szélsőségeket mutattak fel, amelyekre nem lehetett számítani. Azaz, náluk a vállalatalapítás tudatossága teljes mértékben megkérdőjeleződik. Például *egyáltalán nem pozícionálták magukat a versenytársakhoz*. Ezeket a cégeket *tiszta hobbi-vállalkozásoknak* neveztem el, és ezzel egy olyan kategóriát hoztam létre, ami a szakirodalom vállalkozáscsoportosítási kategóriái között eddig még nem szerepelt. (Igaz, az további kérdés, hogy itt egy külön kategóriáról van-e szó, vagy ahogyan itt én értelmezem csak a marginálítás szélsősége jelenik meg.) Az ilyen vállalkozások esetében egyféle intézményi kényszerről beszélhetünk, ami végülis belelökte az alapítókat a vállalatindításba. A hobby tevékenységet ugyanis úgy folytathatták tovább igényesebben, ha vállalkozássá válnak, így kaphatnak honlap üzemeltetéshez saját domain nevet, majd ez által indíthatnak saját honlapot. A másik ilyen jellegű feltárt mozzanat, pedig

az, hogy a piac szinte belenyomult a későbbi cégalapítók életébe. Merthogy látogatott hobbi honlapjuk felkeltette egyes potenciális hirdetőik érdeklődését, akik azt kérték az üzemeltetőktől, hogy -a normál gazdasági intézményeknek megfelelően- számlaképesek legyenek, ami a cégalapítással, vagy meglevő kisvállalkozás vásárlással volt kivitelezhető. Ez a második motívum (számlaadás) egyébként jellemző, az egész marginális vállalkozási csoportra.

Itt tehát az intézményi környezet hangsúlyozott fontosságáról beszélhetünk. Hiszen ebben az egyedi történeti helyzetben az egyedi intézményi környezet igen különös vállalkozásindításokat tett lehetővé. Elméleti szempontból tehát, felértékelődik a környezeti, intézményi iskola vagy a business history kutatás (pl. Stinchcombe [1965], Barnett-Carroll [1993]) jelentősége, csakúgy, mint egyes vállalkozóelméleteké (pl. Jakee és Spong [2000]), ahol a környezeti intézményi elemek meghatározóak. Másrészt ki kell emelni az elméleti vonatkozások közül azt is, hogy az új csoport, amit ebben a kutatásban fedeztem fel, mindenképpen átmeneti osztály. Hiszen elég hamar konszolidálódnak a tiszta hobbivállalkozások, és hamar marginális vagy akár gyorsan növekvő perspektivikus kisvállalatok válnak belőlük.

A cégalapítással kapcsolatos konkrét elemzés, az alapítás elsődleges okait kutatva további két fontos eredményt hozott. Egyrészt az internetes portál piacra diverzifikáló vállalkozásokra nézve megállapítottam, *hogy egyáltalán nem egységesek a vállalatalapítás okára és -az értekezés szempontjából kiemelt- jellegére vonatkozóan*. Másrészt ezen a területen is gyakran megjelent az *önfoglalkoztatás igénye* a vállalkozásokat létrehozók részéről.

A vállalkozásindítás környezetével kapcsolatosan további két következtetés született. Egyrészt, *azoknál a vállalkozásoknál, amelyek a dotcom láz idején indultak -kivétel, ahol az üzletindítás tudatossága megkérdőjeleződött- a várakozásokat optimista irányba tolt el a felfokozott iparági hangulat*. Másrészt, az Internet elterjedtségével kapcsolatos gondok aggasztották leginkább a vállalkozásindítókat. A stratégiai kérdések közül egy következtetés érinti a

stratégia tartalmi oldalát: ugyanis *a kezdeti idők helyzeti előnyét kihasználó vállalkozások* tűnnek fel, akik *zömében piacvezetői szerepre törtek*. A stratégia formai oldalával kapcsolatban két megállapítást tettem egyrészt, hogy *minél egyszerűbb vállalkozási formában jön létre egy vállalkozás annál kevésbé valószínű, hogy üzleti tervet készít*. Másrészt, hogy a piacra lépés előtti tájékozódásban is *ennyire fontos a vállalkozó személy tudása, tapasztalata és megérzése, egyszóval önmaga a vállalkozó, mint akiben megvalósul az innováció, információs értelemben is*. A vállalkozó szerepének jelentősége egyébként megmutatkozik a működtetés és a vezetés vállalkozóközpontúságában (és nem menedzserközpontúságában) is.

Ha az eredményeimet összevetem mindazzal, amit az első fejezetben a fejlődési (innováció terjedési, paradigmaticus) folyamatról írtam, akkor -az innovációs fogalmak közül- a befektetői lázról elmondható, hogy elementáris környezeti tényezők bizonyult a magyar internetes vállalatok alapításánál is. Nemcsak a minta számos vállalatának indulására volt nagy hatással, hanem azt sem kockázatos kijelenteni, hogy a spekulatív vállalkozások, rövid életüket is ennek a külső hatásnak köszönhették. Másrészt a technológia kialakulásának sajátosságai, a sokszor emlegetett non-profit múlt, szintén kitapintható a minta vállalatain. Természetesen leginkább a hobbi vállalkozások csoportján (de több cég esetében találtam ilyen mozzanatokot), mivel indulásuk átítatódott az Internetnek ezzel a sajátos kezdeti jellegével. Ha pedig az új technológiai vállalkozások gazdaságban betöltött szerepére gondolok, akkor elég csak megemlíteni mindazokat a lehetőségeket, amelyeket ezek a cégek teremtenek meg egy új üzleti tér kinyitásával. Így járulva hozzá az újabbnál újabb on-line szolgáltatások megjelenéséhez, ami gazdaságfejlődési, munkahely- és jövedelemteremtési szempontból sem elhanyagolható.

Visszatérve az értekezés konkrét eredményeire, a működéssel kapcsolatban a további legfontosabb megállapítások a versenyelőnyt -illetve bizonyos esetekben a túlélést- biztosító szervezeti képességek, valamint az ugyanezt a célt szolgáló gazdálkodási megfontolások témakörében születtek. Az első részben ismertetett különböző tudás, kompetencia és képesség felfogásokat latba véve, a képesség és az erőforrás fogalmát tettem meg központi szereplővé az empirikus analízisnél. Figyelembe véve a fogalmi sokszínűséget, elsősorban arra összpontosítottam, hogy mi az a belső tényező, ami a versenyelőnyt, az erősséget biztosítja a vállalkozás számára. Ezt az empirikus vizsgálat alapján egyértelműen *az emberi erőforrásban (H2)* jelölöm meg. Rávilágítok arra is, hogy *a kis szervezeteknél a formális emberi erőforrás technikáknak nincs szerepük.* A működés anyagi hátterére reflektálva bemutatom, hogy a gazdaságos működést egyrészt az teszi lehetővé, hogy bevételi oldalon *több bevételi forrásra építenek a vállalkozások,* másrészt, hogy *a költséggazdálkodás a kulcselem a vállalkozások üzletmenetében.*

Mindezen eredmények ismeretében még egyszer visszatérhetünk az eredeti problémához, mivel most már pontosabb válasz adható a kiinduló kérdésre. Azaz, hogy miért indították el vállalkozásaikat a kedvezőtlen környezeti elemek és az iparági gazdálkodás realitásai – pl. a bevétel teremtetési lehetőségek szűkössége - ellenére az internetes vállalkozók és az akkor már működő vállalatok, az eddigieken túl a következő válasz adható:

A bevételt tekintve, az indulástól kezdve a több lábon állás volt az, ami lehetővé tette a vállalkozások működését. Az Internet ipar több szegmensében kellett helytállniuk a cégeknek, sőt gyakran még a kapcsolódó egyéb nem internetes tevékenységek is megtalálhatóak a palettájukon. De emellett az is kiderült, hogy gyakran önmagában a portálszolgáltatás tekintetében is van lehetőségük némi áttételes bevételszerzésére. Ez azzal válik lehetővé, hogy a különböző tevékenységek között sajátos szinergikus kapcsolat van, ami az

esetleges kevésbé nyereséges működés esetén is meggondolás tárgyává teszi a portálszolgáltatás üzemeltetését.

Másrészről, az általános kedvezőtlen környezeti helyzet sem szegte kedvüket. Ezzel kapcsolatban kiderült, hogy egyrésztől sokan igencsak bizakodóak voltak a jövőbeli fejlődéssel kapcsolatban, és ez főleg igaz azokra, akik az Internet láz idején indították üzletüket. Egyfajta múltó állapotnak tekintették a *viszonylagos fejletlenséget*, amelyet főleg a keresleti oldalon érzéltek. Mert *éreztek* ezt: *elsősorban a felhasználók hiányában*. Másrészt, adottságként fogták fel, amit figyelembe kellett venni, meg kellett vele birkózni, de ami azért nem különösebben érintette az alapítást. Persze arról sem lehet megfedkezni, hogy a vizsgált időszakban piacralépők gyakran időben elsők voltak saját szegmensükben, ami természetesen nem tette őket bizonytalanná a jövőjükre nézve. A negatív tényezőket tehát összességében ellensúlyozták a hangulatból, a személyes hozzáállásból vagy az üzleti lehetőségből és a versenypiaci éretlenségből adódó pozitív elemek, ennek köszönhető -az általam használt szűrőkritériumoktól független- viszonylag nagyszámú piacralépő is.

Ezzel tulajdonképpen el is értem disszertációm záró gondolatához, amivel a további lehetséges kutatási irányok egyikét említeném meg. Nem volt témája az értekezésnek, de kihagyhatatlannak tartom megemlíteni, azt, amit az adatgyűjtés során tapasztaltam az internetes vállalkozások világában. Nevezetesen az informális hálózatok szerepét. Amíg az értekezésben a belső erőforrásokon van a hangsúly, addig az interjúk során szinte mindegyik interjúalany megemlítette, hogy mennyire fontos ennek az iparágnak a működésében a hálózati tényező, és ezt még inkább igaznak vélték az iparág talpra állásának időszakára. Volt, aki spontán is megemlítette, mint képességet, de minden interjúban előjött ez a téma. Maguk az interjúalanyok megtalálása is gyakran, magának ennek a személyes kapcsolati hálónak a segítségével történt. Nem beszélve arról, hogy az üzletszerzésben, az együttműködésben milyen meglepően fontos szerepet tulajdonítottak a válaszadók ennek a kapcsolatrendszernek. Talán

ez az a jelenség, amivel visszakanyarodhatunk, ahhoz a már érintett kérdéshez, hogy egy egyedi történelmi szituációban, egy sajátos gondolkodásmódú fiatal társaság, sokszor egyáltalán nem a pénztől motiválva, felépített egy iparágat, ahol, mint láttuk, szokatlan jelenségekkel is találkozhatunk. Mivel nem volt a felmérésnek kiemelt témája, ezért a kezdeti jelenségek továbbéléséről, tartóságáról viszonylag kevés adat keletkezett. A vállalkozások történetét ismerve az azonban biztos, hogy a végletek eltűntek ez alatt az eltelt 5-8 év alatt. Sokak szerint az iparág, az évek során sokat veszт különös kezdeti karakteréből. Nem kis részben köszönhető ez, az azóta tartó hidegebb piaci klímának és valószínűleg az iparág „öregedésének” is. A sajátosságok egy jó ideig azért valószínűleg érzékelhetőek lesznek. Azt, hogy hosszabb távon mikor tűnnek el, nehéz megjósolni.

Mindenesetre a sokszor pozitív értékekkel teli, néha küldetéstudattal is megáldott emberek sajátos „benyomulása” az üzlet világába figyelemre méltó jelenség. Ezért kilépve a szervezeti keretektől hasznos lenne ezt *a hálózati szemléletet* (esetleg a *demográfiai* kérdések mellett) is *meghonosítani a magyar Internet üzleti kutatásban*, hiszen nem akármilyen példák vannak előttünk.⁷² Elég csak, ha a méltán híres Szilícium völgy példájára utalok.

⁷² Lásd pl. Perry, Martin [1999], Saxenian, AnnaLee [1994] vagy Kenney, Martin (ed.) [2000] munkáit.

FÜGGELÉK

1. sz. melléklet: Szemelvény az Internet kialakulásának történetéhez

Az Internet kialakulása a szuezi, majd kubai válsággal súlyosbított hidegháborús politika és az első szovjet műhold fellövését követő intenzív amerikai fejlesztések következményének tekinthető. A számítógépes hálózati fejlesztések, akár a II. világháború éveiben a számítógépek létrehozásakor, részben ma is titkosak, így nem lehet teljes bizonyossággal beszélni az Internet történetéről. Mégis, néhány ismeret erről, ma már közkeletűnek⁷³ számít:

- Az esetleges atomtámadás okozta katasztrófát is túlélni képes elosztott rendszerű számítógépes hálózati terv ötletét a Rand Corporation 1964-ben hozta nyilvánosságra. (Sterling [2000]) 1968-ban az angol National Physical Laboratory-nál hozták létre az első csomagkapcsolt kísérleti hálózatot. A hatvanas évek végén a Bolt, Beranek and Newman-nál (BBN Cambridge Massachusetts) került kidolgozásra - az USA Hadügyminisztériuma által 1957-ben alakított Advanced Research Project Agency megbízásából - a nagyobb projekt. (FTP [1995])
- Egyetemek illetve kutató intézetek MIT (Massachusetts Institute of Technology), UCLA (University of California Los Angeles), ISI (Information Science Stanford) az angol UCL (University College London) és a Harvard is részt vettek a szoftver fejlesztésében és dolgoztak együtt a projektben. A hálózati csomópontok (IMP-k) kezdetben miniszámítógépek (DDP-516-os Honeywell) voltak. Ezek kapcsolták be a felhasználói terminálokat, a számítógépeket összekötő hálózatba, azaz az internetwork-be. Az első csomópontot a BBN az UCLA-n helyezte el, amelyen egy négy csomópontos hálózat 1969. decemberében kezdte el a működést. (Aboba [2000]) Az adatcsomagok összeállítását, továbbítását meghatározó, a hálózati összeköttetést vezérlő megállapodások és szabályok együttesen alkotják az „Internet protokoll”-t (IP), mely megoldotta a projektbe résztvevő helyi és távoli hálózatok integrálását. Az IP még lényegesen kevesebb szabályt tartalmazott, mint a mai hálózati protokollok. Az így kialakult hálózat az Advanced Research Project Agency után az ARPANET nevet kapta.
- Az ARPA szerződés 1969 és 1989 között támogatta a hálózat létrehozását melynek 1972.-re már 37 csomóponti gépe volt. Az ARPANET-et 1972.-ben mutatták be a nyilvánosságnak, majd 1973-ban már átjutott Európába is, amikor rákapcsolták a norvég Royal Radar Establishment-et. Az ARPANET létrehozásával egy időben, 1969.-ben jött létre az AT&T Beé Laboratorium-nál a UNIX rendszer, a mai Internet operációs rendszere. A hetvenes évek elejétől az IP hibái és a hálózat növekedése miatt új IP-t ké-

⁷³ Itt pusztán az innovációs folyamat szemléltetésére, a sokak által már unalomig ismert történetet – az Internet technológia kialakulását - pontokba szedve ismertetem.

szítettek. A Berkeley UNIX-hoz szállítási protokollal, a Transmission Control Protocol-lal (TCP-vel) kiegészítve összekötetés orientált, ellenőrzött forgalmat biztosító kommunikációs protokollt, a TCP/IP-t vezették be 1980-ban, először katonai protokollként. A TCP kifejlesztése már nemzetközi összefogás eredménye, amelyet 1974-ben publikáltak. Az új megoldások a technikai fejlődés talaján, együttesen biztosították a projekt sikerét.

- Közben számos más hálózati rendszer is kialakult, pl. USENET 1979. ki-mondottan levelezésre, fájlmásolásra az UUCP (UNIX to UNIX CoPy) megalkotásával. A BITNET (Because It's Time NETwork) a New York-i City és Yale egyetemeken 1981-ben indított egyetemi világhálózat. A BITNET az IBM-től kapott protokollal és szoftverrel üzemelt. Az APRANET-től elkülönült a katonai MILNET és az európai megfelelője a MINET. 1984. és 1986. között a hosztok (számítógépek APRANET terminológiája) száma ezerről 60 ezer fölé emelkedett. Az így kialakult Internetet a kormányzati, kutatói és egyetemi körök használták. Kereskedelmi használata tilos volt. Az Internet irányítója az NSF (National Science Foundation) volt az 1995.-ös privatizációjáig. 1987.-ben az USA gerinchálózatát az NSFnet szuperszámítógépeit 1,5 Mbit/sec-os (T1) vonalak kötik már össze. 1995.-ben 44,7 Mbit/sec-os (T3)-as az összeköttetés.⁷⁴ Az NSF 1987-ben megteremti a lehetőségét a hadügyi szerződéssel nem rendelkező oktatási intézmények számítógépes hálózatba kapcsolásának is, ezzel létrehozva a CSNET metahálózatot.
- 1991-ben az NSF engedélyezte a profitérdekelt tevékenységet az Interneten. A kereskedelmi szolgáltatók létrehozták a CIX gerinchálózatot (Commercial Internet eXchange) az NSFnet mellett.
- Európában a hálózatok összekapcsolása csak 1991-ben kezdődött meg. Az európai kontinensen az EARN (European Academic Research Network) a BITNET megfelelője. Az EUnet 1982 óta működik, mint az USENET európai kapcsolata; ez a szervezet Európában az Internet-fejlesztés támogatója.
- Hazánkban az IIF Program 1986-tól kezdve fejlesztette a HBONE-t⁷⁵, a hazai IP protokollú gerinchálózatot, amelynek az akadémiai, oktatási, közgyűjteményi tagság mellett 1991-től mások is használói lehettek. A program támogatók köre is kibővült - pl. 1991-től a Művelődési Minisztérium és az OTKA, 1995-től pártoló tagként a kormányzati és önkormányzati szervezetek is. 1995 folyamán tehát kialakult a HBONE. A nagy megbízhatóságú gerinchálózati mag Budapesten a KFKI-ban, az IIF központban és a BME-én elhelyezett router-ekből, az azokat összekötő 2Mbps sebesség-

⁷⁴ Napjainkban a felhasználó már nem veszi észre az információ források igénybevétele esetén, mi módon jut az adott szerverig, mivel az Internet az a hálózat, amely az információs szolgáltatások elérését biztosítja, mint a hálózatok hálózata. Az Internetnek nincs központi irányítása, egymástól függetlenül irányított hálózatok együttműködéséből alakul ki. Az Internet fejlődését felügyelő legmagasabb fórum az Internet Society (ISOC). Az ISOC önkéntes tagságon alapuló szervezet, célja az információcsera az Internet technológiai alapján. (Futó [1998] 69. oldal)

⁷⁵ Lásd HBONE WWW: <http://www.iif.hu>.

gû mikrohullámú kapcsolatokból, a MATÁV központjában lévő router-ekből és kapcsolatrendszerükből áll. Utóbbinál kapcsolódnak a HBONE nemzetközi vonalai. Ugyancsak a MATÁV-nál hozták létre a Budapest Internet eXchange (BIX) csomópontot, melyet már tízegynéhány profitorientált Internet szolgáltató is finanszírozott. A HBONE tehát a budapesti magból és akkor mintegy 20 regionális központból állt. 1996-tól egyrészt az IIF program átalakult NIIF programmá: Nemzeti Információs Infrastruktúra Programmá, másrészt a profitorientált Internet szolgáltatók is színre léptek. (Szántai [2000]) Magáncégek, és magánelőfizetők ezeknek, a mára jelentős számban működő szolgáltató cégeknek - 2000-ben több 400 hazai vállalat nyújt ISP szolgáltatást - közvetítésével juthatnak az Internetre.⁷⁶

A technikai fejlődés következő lépése a World Wide Web (WWW) kifejlesztése volt, ami „hipertext (illetve hipermedia) kapcsolatokra épülő, kliens-szerver elven működő internetes szolgáltatás szöveges vagy multimédia információk terjesztéséhez, illetve a hálózati információforrások böngészéséhez”, fogalmazza meg a magyar Hálózati értelmező szótár (Drótos [1999]). A Web alapjait a genfi CERN-ben (Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire) dolgozó Tim Berners-Lee vezette kutató csoport dolgozta ki a nyolcvanas évek végén, majd a CERN átadta a fejlesztést a MIT-es World Wide Web Consortium-nak. Az eredetileg szöveges rendszer, a grafikus felhasználói felületet biztosító Mosaic nevű böngésző (browser) program 1992-es megjelenése után már képet, hangot és mozgóképet is tudott kezelni. (Gerencsér [1997] 313. old.) A kapcsolódások kiépítése – egy korábbi fejlesztés alapján, az 1965-ben Ted Nelson által készített hipertext – hipertext és hipermedia formátumban történik.⁷⁷ 1995-ben a JAVA programozási nyelv megjelenése a Web fejlődésének is új irányt adott, majd az ezt követő években olyan új fejlesztések kerültek napvilágra, mint pl. a web-casting (web műsorszórás) vagy az MPEG technológia (szabványok összessége multimédia alkalmazásokhoz), és az új fejlesztések mind a mai napig folytatódnak.

⁷⁶ 2001-ben Magyarországon az Internetet a lakosság kb.15 %-a használja (GKI Rt. adata) és ezzel Magyarország csak a közepesen fejlett kelet-közép európai országok középmezőnyébe tartozik.

⁷⁷ A WWW a szabvány SGML (Standard Generalized Markup Language) egy speciális alkalmazását a HTML-t (HyperText Markup Language) használja elsődleges dokumentumformátumként, de bármilyen más formátumú anyagot is képes kezelni. A dokumentumok a HTTP (HyperText Transfer Protocol) Web-szervert futtató kiszolgáló gépen található, a HTTP tehát a böngészőt használó kliens és a Web-szerver közötti kommunikáció eszköze, amely a TCP/IP felett működik. (Gerencsér [1997] 313. old.)

2. sz. melléklet: A CREC (University of Texas) Internet gazdaság modellje, magyar példákkal kiegészítve

Az első tevékenységcsoportot azok a vállalatok jelentik, amelyek az Internet hálózati működéséhez szükséges eszközöket gyártanak, forgalmazznak vagy üzemeltetnek, illetve ilyen jellegű szolgáltatásokat nyújtanak. Ilyenek például a távközlési és gerinchálózati szolgáltatások valamint a hozzáférés és végfelhasználó hálózati eszközöket gyártók, amelyek szükségesek az Internet alapú elektronikus kereskedelmi tevékenységek folytatásához. Ilyen vállalkozások:

- nemzeti és regionális gerinchálózati szolgáltatók (Qwest, Matáv)
- ISP szolgáltatók (Aol, Erthlink, Axelero, Elender, Chello)
- hálózati hardver és szoftvereszköz gyártó cégek (Cisco, Lucent, 3com)
- üvegszál gyártók (Corning)
- szerver és PC gyártók (Dell, Compaq, HP).

A második tevékenységi csoportban azok a vállalatok működnek, amelyek az előző internetes hálózati infrastruktúrára építve lehetővé teszik az on-line üzleti tevékenységeket. A szoftver megoldások mellett ebben a csoportban található azok a vállalatok, amelyek az emberi tőkét adják az elektronikus kereskedelmi és e-business megoldásokhoz. Például idetartoznak a web designer és a web consulting, valamint a web fejlesztő vállalatok. Részletesebben a következő típusú szolgáltatók tartoznak ide:

- Internet tanácsadók (Scient, Accenture, Kirowsky)
- e-kereskedelmi alkalmazások (MS, SUN, IBM)
- multimédiás alkalmazások (Realnetworks, Macromedia)
- webes fejlesztők (Adobe, Allaire)
- kereső szoftverek (Verity)
- on-line tanítás (SmartPlanet)
- hálózati adatbázisok (Oracle, Ibm)
- web hosting szolgáltatók (Telnet).

A harmadik csoportba azok a vállalatok tartoznak, amelyek lehetőséget teremtenek arra, hogy az elektronikus piacon az eladók és a vevők találkozzanak és interakcióba lépjenek egymással. Katalizátorként lépnek fel abban a folyamatban, amelyben az infrastrukturális és az alkalmazási alcsoport befektetései üzleti tranzakciókba torkollanak. Az internetes közvetítők szerepe eltér a fizikai világ közvetítőinek szerepétől, amennyiben nem az elosztás hatékonyságát növelik és alapvetően az eladó tranzakciós költségeit csökkentik, a vevőkhöz való közelebb kerüléssel. Hanem, a fizikai közelségtől eltekintve az on-line keresés, értékelés, kommunikáció, koordináció, a szállítói biztonság, és a termékek és szolgáltatások minősége válik mérvadóvá. Az internetes közvetítők fontos szerepet játszanak az információs és tudás szakadék áthidalásában, amely másként megakadályozná, hogy az Internet üzleti közvetítő csatornaként viselkedjen. Ebbe a csoportba, olyan vállalkozások tartoznak, mint a:

- vertikális iparágak közvetítői (Verticalnet, PCOrder)
- online utazási irodák (TravelWeb, Travelocity)
- online bróker házak (DLJDirect, Cocncorde)
- tartalom gyűjtőhelyek (Cnet, CdNet)
- portálok/ tartalomszolgáltatók (Yahoo, Index, Origo)
- internetes hirdetési brókerek (Doubleclick)
- online hirdetési szolgáltatók (Yahoo, ESPN Sportszones)
- online piacterek (Lycos Shopping, Marketline, Jobline).

A második csoportja a gazdasági rétegnek (összességében a negyedik csoport) az elektronikus kereskedelem csoportja. Ebbe a csoportba tartoznak azok a vállalatok, amelyek az Interneten terméket vagy szolgáltatást adnak el, magán vagy vállalati ügyfeleknek. Ilyenek az:

- elektronikus kiskereskedők könyv, zene, virág stb. (Amazon.com, Fotexnet)
- gyártók online értékesítése pl. hardver és szoftver (Cisco, Dell, IBM)
- közlekedési szolgáltatások online értékesítése (Delta, United, Easyjet)
- online szórakoztatás (guru.com)
- szállító szolgáltatások (UPS, Fedex).

3. sz. melléklet: Faktoranalízis kiegészítő táblázatai

Deskriptív Statisztika

	Átlag	Szórás	Elemzés
ALAKIDŐ	37,8889	6,4411	27
JOGIFORM	2,0000	,6202	27
ALAPITOK	1,3333	,4804	27
KOCTÖKE	,1111	,3203	27
PÜVÁRAKO	2,4815	2,8470	27
INTHANGU	1,7037	,8689	27
MGAZDASÁ	,5556	,5064	27
VIZIÓ	1,4074	,7971	27
INTEJÖVŐ	,8519	,3620	27
GAZDJÖVŐ	,8148	,3958	27
KÖRNYJÖV	1,8519	,8640	27
CÉLCSOPP	,7778	,4237	27
ÜZLTERV	1,2963	,9121	27

KMO mutató

Kaiser-Meyer-Olkin féle minta megfelelőségi mérték.	,720
---	------

Rotált Komponens Mátrix^a

	Komponens			
	1	2	3	4
CÉLCSOPP	,893	,139	,223	,175
INTEJÖVŐ	,856	,228	,113	,113
VIZIÓ	,824	6,777E-02	,112	,143
GAZDJÖVŐ	,803	,316	-5,37E-02	-,173
ÜZLTERV	,651	,359	,438	8,033E-02
KÖRNYJÖV	,540	,337	-,277	,377
INTHANGU	,167	,869	5,998E-02	,149
MGAZDASÁ	,387	,722	6,890E-02	-,199
JOGIFORM	-,485	-,630	-,160	-,215
ALAPITOK	,215	-1,55E-03	,891	,126
ALAKIDŐ	1,195E-02	,495	,668	,272
PÜVÁRAKO	,152	,349	8,129E-02	,779
KOCTÖKE	6,655E-02	-,272	,394	,755

Rotációs módszer: Varimax Kaiser Normalizációval.

a. Rotáció konvergált 7 iteráción belül.

Komponens Eredmény Koeficiens Mátrix

	Komponens			
	1	2	3	4
ALAKIDŐ	-,186	,241	,378	,020
JOGIFORM	-,005	-,236	,013	-,066
ALAPITOK	,008	-,109	,587	-,144
KOCKTÖKE	,010	-,230	,100	,488
PÜVÁRAKO	-,088	,133	-,171	,556
INTHANGU	-,164	,463	-,057	,053
MGAZDASÁ	-,020	,336	,030	-,227
VIZIÓ	,282	-,174	-,022	,021
INTEJÖVŐ	,257	-,087	-,025	-,011
GAZDJÖVŐ	,247	,000	-,072	-,189
KÖRNYJÖV	,119	,067	-,353	,310
CÉLCSOPP	,280	-,157	,040	,010
ÜZLTERV	,124	,024	,223	-,110

Eredeti és Reprodukált Korrelációs Mátrix

	ALAKIDŐ	JOGIFORM	ALAPITOK	KOCKTÖKE	PÜVÁRAKO	INTHANGU	MGAZDASÁ	VIZIÓ	INTEJÖVŐ	GAZDJÖVŐ	KÖRNYJÖV	CÉLCSOPP	ÜZLTERV
Korreláció	1,000	-,472	,535	,267	,439	,406	,267	,151	,323	,142	,121	,244	,451
ALAKIDŐ		1,000	-,258	,000	-,457	-,571	-,490	-,545	-,514	-,470	-,502	-,586	-,680
JOGIFORM	-,472		1,000	,500	,159	,154	,158	,234	,295	,135	,031	,378	,468
ALAPITOK	,535	-,258		1,000	,403	-,015	-,158	,117	,147	-,135	,201	,189	,146
KOCKTÖKE	,267	,000	,500		1,000	,402	,154	,317	,333	,116	,233	,411	,298
PÜVÁRAKO	,439	-,457	,159	,403		1,000	,402	,154	,317	,333	,116	,233	,411
INTHANGU	,406	-,571	,154	-,015	,402		1,000	,651	,237	,344	,393	,400	,337
MGAZDASÁ	,267	-,490	,158	-,158	,154	,651		1,000	,371	,466	,533	,371	,418
VIZIÓ	,151	-,545	,234	,117	,317	,237	,371		1,000	,617	,492	,370	,848
INTEJÖVŐ	,323	-,514	,295	,147	,333	,344	,466	,617		1,000	,875	,542	,780
GAZDJÖVŐ	,142	-,470	,135	-,135	,116	,393	,533	,492	,875		1,000	,479	,663
KÖRNYJÖV	,121	-,502	,031	,201	,233	,400	,371	,370	,542	,479		1,000	,432
CÉLCSOPP	,244	-,586	,378	,189	,411	,337	,418	,848	,780	,663	,432		1,000
ÜZLTERV	,451	-,680	,468	,146	,298	,455	,463	,621	,604	,477	,400	,774	
Szig. (1-tailed)													
ALAKIDŐ		,006	,002	,089	,011	,018	,089	,225	,050	,239	,273	,110	,009
JOGIFORM	,006		,097	,500	,008	,001	,005	,002	,003	,007	,004	,001	,000
ALAPITOK	,002	,097		,004	,214	,222	,215	,120	,068	,251	,439	,026	,007
KOCKTÖKE	,089	,500	,004		,019	,470	,215	,280	,232	,251	,158	,173	,233
PÜVÁRAKO	,011	,008	,214	,019		,019	,221	,054	,045	,282	,121	,017	,065
INTHANGU	,018	,001	,222	,470	,019		,000	,117	,039	,021	,019	,043	,009
MGAZDASÁ	,089	,005	,215	,215	,221	,000		,029	,007	,002	,028	,015	,008
VIZIÓ	,225	,002	,120	,280	,054	,117	,029		,000	,005	,029	,000	,000
INTEJÖVŐ	,050	,003	,068	,232	,045	,039	,007	,000		,000	,002	,000	,000
GAZDJÖVŐ	,239	,007	,251	,251	,282	,021	,002	,005	,000		,006	,000	,006
KÖRNYJÖV	,273	,004	,439	,158	,121	,019	,028	,029	,002	,006		,012	,019
CÉLCSOPP	,110	,001	,026	,173	,017	,043	,015	,000	,000	,000	,012		,000
ÜZLTERV	,009	,000	,007	,233	,065	,009	,008	,000	,000	,006	,019	,000	

	ALAKIDŐ	JOGIFORM	ALAPITOK	KOCKTÖKE	PÜVÁRAKO	INTHANGU	MGAZDASÁ	VIZIÓ	INTEJÖVŐ	GAZDJÖVŐ	KÖRNYJÖV	CÉLCSOPP	ÜZLTERV
Reprodukált Korreláció	,765 ^a	-,483	,631	,335	,441	,512	,354	,157	,229	331E-02	119E-02	,276	500
ALAKIDŐ		,704 ^b	-,273	8,59E-02	-,474	-,670	-,611	-,491	-,601	-,543	-,511	-,594	-,629
JOGIFORM	-,483		,855 ^b	,461	,203	,107	,118	,294	,299	,102	8,33E-02	,412	539
ALAPITOK	,631	-,273		,804 ^b	,535	8,96E-02	-,294	,188	,125	-,184	,120	,242	179
KOCKTÖKE	,335	8,588E-02	,461		,535	,759 ^b	,449	,161	,269	,307	345E-02	,471	,339
PÜVÁRAKO	,441	-,474	,203	,535		,759 ^b	,449	,161	,269	,307	345E-02	,471	,339
INTHANGU	,512	-,670	,107	8,96E-02	,449		808 ^b	,666	,224	,364	,380	,422	,309
MGAZDASÁ	,354	-,611	,118	-,294	,161	,666		7,16 ^b	,347	,481	,570	,358	,426
VIZIÓ	,157	-,491	,294	,188	,269	,224	,347		7,17 ^b	,750	,652	,491	,795
INTEJÖVŐ	,229	-,601	,299	,125	,307	,364	,481	,750		8,11 ^b	,734	,550	,841
GAZDJÖVŐ	331E-02	-,543	,102	-,184	345E-02	,380	,570	,652	,734		7,77 ^b	,490	,719
KÖRNYJÖV	119E-02	-,511	8,33E-02	,120	,471	,422	,358	,491	,550	,490		6,24 ^b	,534
CÉLCSOPP	,276	-,594	,412	,242	,339	,309	,426	,795	,841	,719	,534		897 ^b
ÜZLTERV	,500	-,629	,539	,179	,322	,458	,525	,621	,698	,599	,382	,743	
Reziduálisok													
ALAKIDŐ		1,115E-02	9,66E-02	5,74E-02	1,71E-03	-,106	8,67E-02	5,31E-03	3,11E-02	9,16E-02	0,15E-02	8,15E-02	4,86E-02
JOGIFORM	1,15E-02		4,64E-02	5,88E-02	6,73E-02	8,59E-02	,121	5,35E-02	7,36E-02	3,05E-02	7,29E-03	6,07E-03	5,07E-02
ALAPITOK	9,66E-02	4,64E-02		8,87E-02	4,35E-02	6,93E-02	9,84E-02	6,00E-02	1,09E-03	2,48E-02	,114	8,41E-02	7,11E-02
KOCKTÖKE	9,74E-02	5,88E-02	8,87E-02		-,132	4,22E-02	,136	7,11E-02	2,42E-02	9,52E-02	1,17E-02	5,26E-02	8,24E-02
PÜVÁRAKO	1,71E-03	6,73E-02	4,35E-02	-,132		4,75E-02	7,26E-03	7,57E-02	6,16E-02	2,84E-02	-,238	2,12E-02	2,40E-02
INTHANGU	-,106	8,59E-02	6,93E-02	4,22E-02	4,75E-02		1,56E-02	2,48E-02	1,97E-02	3,94E-02	2,19E-02	7,88E-02	8,59E-03
MGAZDASÁ	8,67E-02	,121	9,84E-02	,136	7,26E-03	1,56E-02		3,53E-02	4,48E-02	8,69E-02	2,89E-02	8,10E-03	5,27E-02
VIZIÓ	5,31E-03	5,353E-02	6,00E-02	7,11E-02	7,57E-02	2,48E-02	3,53E-02		-,133	-,160	-,121	2,54E-02	8,68E-06
INTEJÖVŐ	3,11E-02	7,36E-02	4,10E-03	2,42E-02	6,16E-02	1,97E-02	1,48E-02	-,133		,141	8,30E-03	5,13E-02	9,39E-02
GAZDJÖVŐ	9,16E-02	7,305E-02	2,48E-02	9,52E-02	2,84E-02	3,94E-02	8,69E-02	-,160	,141		1,07E-02	5,61E-02	-,121
KÖRNYJÖV	0,15E-02	7,29E-03	,114	1,17E-02	-,238	2,19E-02	2,89E-02	-,121	8,29E-03	1,07E-02		-,102	7,73E-02
CÉLCSOPP	8,15E-02	6,07E-03	8,41E-02	5,26E-02	2,12E-02	7,88E-02	8,10E-03	2,54E-02	8,129E-02	5,61E-02	-,102		1,26E-02
ÜZLTERV	1,86E-02	5,067E-02	7,11E-02	8,24E-02	2,40E-02	8,59E-03	5,27E-02	8,68E-06	8,392E-02	-,121	7,73E-02	1,26E-02	

^b.Reprodukált kommunalitások

HIVATKOZÁSOK

2001. CVIII trv. az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről.

2001. XL törvény a hírközlésről.

2001. XXXV törvény az elektronikus aláírásról.

Aboba B. [2000]: How Internet Came to be. WWW:<http://gopher/gopher.isoc.org/00/internet>.

Ács Zoltán [1992]: Small Business Economics: A Global Perspective. Challenge 35(6): 38-44.

Ács Zoltán–Audretsch, David [1990]: Innovation and small firms. Cambridge: MIT Press.

Anderson, Philip-Tushman, Michel L. [1990]: Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. Administrative Science Quarterly, 1990. December.

Ansoff H.I. [1965]: Corporate Strategy. New York.

Armstrong A.G.-Armstrong J. [1997]: Net.gain- Expanding markets through virtual communities. Boston MA, Harvard Business School Press.

Bailetti A.J.-Callahan J. R. [1995]: Specifying the structure which integrates a firm's skills with market needs. R&D Management, Vol. 25. No. 2. April, pp. 227-240.

Balaton Károly [2001]: A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői hazai vállalatoknál. In Vezetéstudomány 2001. 01. szám pp. 13-20.

Barnett W. P.-Carroll G. R. [1993]: How Institutional Constraints Affected the Organization of Early Telephony. Journal of Law, Economics and Organization Vol. 9. No. 1. April 1993.

Barros P.-Kind H. J.-Sorgard L. [2002]: The Economics of Portals. EARIE 29, 2002. Madrid (Manuscript).

Bhide A. [2000]: The Origin and Evolution of New Businesses. New York: Oxford University Press.

Boeker, Warren P. [2000]: Entrepreneurial and Environmental Imprinting at the Time of Founding. In *Ecological Models of Organizations*, pp. 33-51.

Bögel György [2000]: *Verseny az elektronikus üzletben*. Műszaki Könyvkiadó Budapest.

Buchanan J.M.-Vanberg V.J. [1991]: The Market as a Creative Process. *Economics and Philosophy*, Vol. 7. pp. 167-186.

Burgelman R. A. [1985]: Manging the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Managenet. *SMJ*, Vol 6. pp. 39-54.

Chikán A.-Füstös L.-Paprika R. [1984]: 11. esettanulmány (TEK vállalati pályázat). In Meszéna György: *Sztochasztikus módszerek a döntéselőkészítésében*. Tankönyvkiadó, Budapest.

Child John [1972]: Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6. pp. 1-22.

Choi Y.B. [1993]: *Paradigms and Conventions: Uncertainty, Decesion Making and Entrepreneursip*. University of Michigan Press, Ann Arbour.

Colombo, Massimo G.-Delmastro, Marco [2001]: Technology-Based Entrepreneurs: Does Internet Make a Difference? *Small Business Economics*, 2001, 16(3), 177-190.

Cooper, A. C. – Dunkelberg , W.C. [1987] : Entrepreneurial research, Old Questions, New Answers, and Methodological Issues. *American Journal of Small Business*, II (3), pp. 11-23.

Cooper, Arnold C – Gascón, F.Javier Gimeno [1992]: Entrepreneurs, Process of Founding, and New Firm. In *The state of the art of entrepreneurship* (ed. Sexton, D.L. and Kasarada, J. D.), PWS-KENT, Boston.

Corrocher, Nicoletta [2001]: The Internet services industry: sectoral dynamics of innovation and production and country-specific trends in Italy and in the UK. (Manuscript).

Curran, James-Blackburn, Robert [2001]: *Researching the Small Enterprise*. London: Sage.

David, Paul A.-Wright, Gavin [1999]: General Purpose Technologies and Surges in Productivity. Kézirat az "Economic Challanges of the 21st Century in Historical Perspective" oxfordi szimpóziumra.

Delacroix, Jacques-Solt, Michael E. [2000]: Niche Formation and Foundings in the California Wine Industry 1941-1984. In Ecological Modells of Organizations, Chapter 4.

Dosi, G [1982]: Technological Paradigms and Technological Trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technological change. Research Policy No. 3. pp.147-162.

Drótos László [1999]: Hálózati értelmező szótár. NIIF információs füzetek I/2. NIIF, Budapest.

Drucker, Peter F. [1993]: Innováció és vállalkozás elméletben és gyakorlatban Park Kiadó, Budapest.

Dsouza, D. [1990]: Startegy types and enviromental correlates of strategy for high growth firms: An exploratory study. PhD diss. Georgia State University.

EC [1996]: New Technology-based firms (NTBFs) in Europe. EIMS publication n. 31.

EC [1997]: Konvergencia Zöld Könyv Com (97) 623 Brussels.

EC [2002]: The European Observatory for SMEs, Sixth report. EC Brussels.

EC [2002a]: Market definition in the media sector. Comparative legal analysis, Luxembourg.

EK 2000/31 irányelv az információs társadalomhoz fűződő szolgáltatások különösen az elektronikus kereskedelem bizonyos jogi kérdéseiről a belső piacon.

Evans, Phil B.-Hunter, Thomas S. [2000]: A stratégia és az információ új gazdaságtana. Harvard Business Manager 2000/1 pp. 39-49.

Flash [2000]: Flash Eurobarometer No. 83. Entrepreneurship.

Fransman, Martin [1992]: Information, Knowlegde, Vision and Theories of the Firm. (Manuscript).

Frascati kézikönyv magyar kiadása [1996]: (Szerkesztő: Inzelt Annamária) OECD 1994, Budapest.

Freeman C. [1984]: Prometheus Unbound. Futures, 16(5) pp. 494-507. In Freeman C. [1990]: The Economics of Innovation. Edward Elgar.

Freeman C. [2000]: A hard landing for the Economy? Information Technology and the US National System of Innovation (Manuscript).

Freeman C.-Perez C. [1988]: Structural crises of adjustment business cycles and investment behaviour. In: (G. Dosi et al.) Technical Change and Economic Theory. Pinter Publishers, London and New York.

FTP software Inc.[1995]: Exploring on the Internet. WWW: <http://www.ftp.com>

Futó Iván [1997]: Információtechnológia a 90-es években. In (Gábor András szerk.) Információmenedzsment pp. 9-106. AULA, Budapest.

Gál Péter-Simai Mihály [1994]: A műszaki fejlődés világgazdasági rendszere. BKE AULA, Budapest.

Galbraith J.K. [1970]: Az új ipari állam. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Gálik Mihály [2000]: Médiagazdaságtan. pp. 299-373. Aula, Budapest.

Garud-Van de Ven [1992]: An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. SMJ, Vol 13 pp. 93-109.

Gáspár László [1998]: Általános innovációelmélet. MISZ, Budapest.

Gerencsér András [1997]: Informatikai hálózatok. In (Gábor András szerk.) Információmenedzsment pp. 241-352. AULA, Budapest.

Geromski P. A. [1995]: What do we know about entry? International Journal of Industrial Organization 13. pp. 421–440.

Ghosh, Shikar [2000]: Az Internet felé forduló üzlet. Harvard Business Manager 2000/1 pp. 30-38.

Grant R.M. [1991]: Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 1991 Spring pp. 114-135.

Grant R.M. [1996]: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, Winter Special Issue on Knowledge and the Firm.

Greenberger D.B.-Sexton D.L. [1988]: An interactive model of new venture creation. Journal of Small Business Management, 26(3), 107.

Guitérrez I.-Garcia C.-Núñez-Nickel M. [1996]: Founding effects on complex adaptive organizations: Birth constraints in the Spanish newspaper population (manuscript).

Harper D.A. [1996]: *Entrepreneurship and the Market Process: An Inquiry into the Growth of Knowledge*. Routledge Publishing, London, New York.

Havas Attila [1999]: *Innováció elméletek és modellek*. In Inzelt Annamária (Szerkesztő) *Bevezetés az Innováció menedzsmentbe* Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

HBONE WWW: <http://www.iif.hu>.

Hisrich, Robert D.[1988]: *New Business Formation through the Enterprise Development Center: A Modell for New Venture Creation*.

Howat, Kevin J. [2000]: *Start-up of Online Ventures from Corporate Base and from Point Zero*. Publishing Research Quarterly, Summer 2000. Vol 16. Issue 2.

Iványi Attila Szilárd–Hoffer Ilona [1999]: *Innováció a gazdálkodásban*. Aula, Budapest.

Jakee Keith-Spong Heath [2000]: *Institutional structure and the uncertain entrepreneur* (discussion paper). VIII. Schumpeter conference, Manchester.

Kaiser, Ulrich [2002]: *The Effects of Website Provision on the Demand for German Women's Magazines*. NBER Working Paper No. 8806.

Kápolnai András-Nemeslaki András-Pataki Róbert [2002]: *E-Business stratégia vállalati felsővezetőknek*. Aula, Budapest.

Kirzner I.M. [1973]: *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.

Knott P.J-Pearson A.W.-Taylor R.A. [1996]: *A New Approach to Competence Analysis*, International Journal of Technology Management Vol. 11. Nos. 3-4. pp. 494-503.

Kő Andrea [2001]: *Az információ technológia szerepe és lehetőségei a tudás értékláncban*. Vezetéstudomány, 2001/3. pp. 54-58.

Kocsis Éva-Szabó Katalin [2000]: *A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás a posztmodern világban*. Oktatási Minisztérium. Budapest.

KSH TeáOR2003 KSH Budapest 2003.

Kuznets S. [1981]: Struktúra és növekedés a modern gazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Lall, Sanjaya [2002]: The Economics of Technology Transfer. Sanjaya Lall (Edt). Edward Elgar Pub. ISBN/SKU 1840645660.

Learned, Kevin E. [1992] What happened before the organization? Modell of organization formation Entrepreneurship: Theory and Practice, Fall92, Vol 17. Issue 1. pp. 39-48.

Leonard-Barton, D. [1992]: The organisation as learning laboratory. Sloan Management Review, Fall.

Lewis M.A.-Gregory M.J. [1996]: Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice. In the New Strategic Management. Sanchez, R., Heene A., Thomas H. (Eds.), Elsevier Science, pp. 141-164.

Liles P.R. [1974]: Who is the entrepreneur? Wharton Quarterly, Vol. 7. pp. 14-31.

Longenecker, J. G. [1984]: Small Business Management. South-West Pub.

Lundvall B.-Johnson B.-Andersen E.S.-Dalum B. [2001]: National System of Production, Innovation and Competence Building. In Special Issue of Research Policy.

Lundvall B.-A. (ed) [1992]: National System of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter, London.

Lundvall B.-A. [1988]: Innovation as an Interactive Process: from User-Producer Interaction to the National System of Innovation. In G. Dosi et al (eds) Technical Change and Economic Theory. Pinter, London and N.Y.

Maastricht Memorandum [1993]: Soete L.-Arunde A. (editors): An Integrated Approach to European Innovation and Technology Diffusion Policy a Maastricht Memorandum Commission of the European Communities, Brussels-Luxembourg.

Malerba Franco-Nelson Richard-Orsenigo Luigi-Winter Sidney [1999]: History Friendly Modells of Industry Evolution: The Computer Industry in Industrial and Corporate Change No. 1.

Mansell, Robin-Steinmüller, W. Edward [2000]: Mobilizing the Information Society, Strategies for Growth and Opportunity. Oxford University Press N. Y.

Martin, Kenney (ed.) [2000]: Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region. Stanford: Stanford University Press.

Mátyás Antal [1993]: A modern közgazdaságtan története. Aula, Budapest.

Mészáros Tamás [2002]: A stratégia jövője-a jövő stratégiája. Aula, Budapest.

Metcalf J. S. [1998]: Innovation as a Policy Problem: New Perspectives and Old on the Division of Labour on the Innovation Process. ESCR CRIC Manchester, 1998. November.

Metcalf J. S. [1999]: Restless Capitalism: Increasing Returns and Growth in Enterprise Economics. ESCR CRIC Manchester, 1999. March.

Morris et al. [2001]: Towards Integration: Understanding Entrepreneurship Through Frameworks” International Journal of Entrepreneurship and Innovation

Naffziger, Douglas W.-Hornsby, Jeffrey S-Kuratko, Donald F. [1994]: A proposed research model of entrepreneurial motivation. Entrepreneurship Theory & Practice, Spring 1994. pp. 29-33.

Nanus B. [1998]: Visionary Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Nelson, Richard [1995]: Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change. Journal of Economic Literature, 1995. March.

Nelson, Richard-Winter, Sidney [1982]: An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA.

Nelson, Richard-Winter, Sidney [1974]: Neoclassical and Evolutionary Theories of Growth: Critique and Prospectus, Economic Journal, pp. 886-905.

OECD [2000]: Bolonyai Karta a KKV-politikáról. OECD. Bolonya.

Oslo kézikönyv [1994]: OECD irányelvei a technológiai innovációs adatok gyűjtésére és értelmezésére OECD Párizs, MEH Budapest.

Patel P.-Pavitt K. [1997]: The Technological Competencies of the World's Largest Firms Complex and Path Dependence but not Much Variety. Research Policy 26. pp.141-156.

Penrose E.T. [1959]: The Theory of the Firm. Basil Blackwell, Oxford.

Perez C. [1990]: Microelectronics Long Waves and World Structural Change: New Perspective for Developing Countries. *World Development* 13(3) pp. 441-63. In Freeman C.: *The Economics of Innovation*. Edward Elgar.

Perry, Martin [1999]: *Small firms and network economies*. Routledge Publication, London.

Porter-Lawler [1968]: *Managerial attitude and performance*. Irwin, Chicago.

Porter M.A. [1980]: *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

Porter M.A. [2001]: *Strategy and the Internet* *Harvard Business Review*, 2000. March.

Prahalad C.K.-Hamel G. [1990]: *The Core Competence of the Corporation* in *Harvard Business Review*, Vol. 68. May-June pp. 79-91.

Reynolds P. [1992]: *Predicting new firm births: Interactions of organizational and human populations*. In (Sexton D. L.-Kasarada (eds.)) *The state of the art of entrepreneurship*, pp. 268-297. Boston: PWS-Kent Publishing.

Robischaud, Y.-McGraw, E.-Roger, A. [2001]: *Toward the Development of a Measuring Instrument for Entrepreneurial Motivation*. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol 6. No. 2.

Ronstadt, R. C. [1984]: *Entrepreneurship*. Dover, MA: Lord Publishing.

Salamonné Huszty Anna [2000]: *Jövőkép és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest.

Saxenian, AnnaLee [1994]: *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* Cambridge (Massachusetts); London: Harvard University Press.

Schmitz, S. W.-Sint P. P. [2003]: *B2C eCommerce Strategy and Market Structure: The Survey Based Approach*. Discussion Paper 323. DIW Berlin.

Schumpeter, Joseph A. [1934]: *The Theory of Economic Development*. London Transaction Publishers. (Magyar kiadása: *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest [1980].)

Schumpeter, Joseph A. [1943]: *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Row, New York.

Selznik P. [1957]: Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York.

Sexton D. L.-Bowman-Upton [1991]: Entrepreneurship: Creativity and Growth, Macmillan, New York.

Shapiro A. [1984]: Entrepreneurial event In C. A. Kent (Ed.) The environment for entrepreneurship 21-40 D.C. Heat and Company.

Shapiro, Carl-Varian, Hal R. [2000]: Az információ uralma. Geomédia szakönyvek, Budapest.

Shaw, O'Donnell [2002]: An Economic Map of the Internet. TPRC 30th Research Conference on Communication, Information and Internet Policy. Alexandria VA September 29, 2002.

Shiller, Robert J. [2000]: Irrational exuberance Princeton University Press, Princeton N. J.

Stalk G.-Evans P.-Shulman E.L. [1992]: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review Vol. 70. No. 2. pp. 59-69.

Sterling B. [2000]: Short history of the Internet. WWW: <http://gopher/gopher.isoc.org/00/internet>.

Stinchcombe, Arthur L. [1965]: Social structures and organizations. In Handbook of organizations, (ed) J. G. March, 142-193. Rand McNally Chicago.

Szabó Katalin [2001]: "Húzó vagy elhúzó ágazat?" konferencia előadása. Budapest, 2001. okt. 12.

Szántai Márta [2000]: Az Internet története WWW: <http://halovilag.korridor.hu>.

Szanyi Miklós [1990a]: Innováció kutatás napjaink nyugati gazdaságelméletében. Közgazdasági Szemle, 3.sz. pp. 306-322.

Szanyi Miklós [1990b]: A műszaki fejlődés általános jellemzőinek értékelése a közgazdasági elméletekben. In A tudományos és műszaki fejlődés főbb globális és regionális tendenciái, hatása a világ gazdasági és nemzetközi politikai viszonyokra, az államok gazdaság és társadalompolitikára. OTKA tanulmányok.

Tapscott D. [1995]: The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill and Hagel III, New York.

- Tari Ernő [2000]: Miért a Graphisoft? Vezetéstudomány 2000/11 pp. 2-18.
- Teece D. J.-Pisano G.-Shuen A. [1990]: Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy. CCC Working Paper No. 90-8.
- Teece, David J. [1992]: Competition, cooperation, and innovation. Journal of Economic Behavior and Organization 18. pp. 1-25.
- Thomson, Arthur A.-Strickland, A. J. [2000]: Strategic Management. Concepts and Cases. 12th Edition. Mc Graw Hill-Irwin.
- Timmons, Jeffrey A. [1994]: Chapter 3 in New Venture Creation. Boston, Mass.: Irwin.
- Vecsenyi János [1999]: Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula, Budapest.
- Vesper, Karl H. [1990] New venture strategies. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- WEF [2001]: The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. Harvard University, Oxford.
- Wernerfelt B. [1984]: A Resource-based View of the Firm Strategic Management Journal Vol. 5. No. 2. pp. 171-180.
- Whinston et al. [2002]: The Internet Economy Indicators CREC, University of Texas www.internetindicators.com.
- Williamson O.E. [1995]: Transaction Cost Economics and Organization Theory. In Organization Theory Williamson O.E. ed., pp. 207-256 Oxford University Press, Oxford.
- Zahra, S.A.-Neubaum, D. O. [1998]: Environmental adversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures. Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol 3. No. 2.