

Móricz Péter

Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások
fejlődése az üzleti modell nézőpontjából

Vezetéstudományi Intézet

Témavezető: Dr. Drótos György

© Móricz Péter, 2009

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások
fejlődése az üzleti modell nézőpontjából

Ph.D. értekezés

MÓRICZ PÉTER

Budapest, 2009

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	1
Táblázatok jegyzéke.....	3
Ábrajegyzék	4
Köszönetnyilvánítás	5
1. BEVEZETÉS.....	6
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	10
2.1. Elemzési módszertan: az üzleti modellezés	10
2.1.1. Az üzleti modellezés meghatározása.....	10
2.1.2. Az üzleti modellek jellemző összetevői	17
2.1.3. Üzleti modellek gyakorlati alkalmazása.....	24
2.2. A vizsgálat tárgya: internetes üzleti modellek	31
2.2.1. Alapmodellek és értékajánlatok	33
2.2.2. Architektúra modell	41
2.2.3. Bevételi modell	44
2.2.4. Internetes üzleti modellek összefoglalása	46
2.3. Elemzési területek: az internetes üzleti modellek kulcsfeltételei.....	48
2.3.1. A társadalmi beágyazottság megközelítései	49
2.3.2. Az informatika és verseny kapcsolatának megközelítései.....	54
2.3.3. A tranzakciók, a tudás és a partnerség megközelítései.....	58
2.3.4. A kritikus tömeg és a bizalom megközelítései	65
2.3.5. A stratégiai innováció megközelítései.....	69
2.4. Nyitott kérdések a szakirodalomban	75
3. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS MÓDSZERTAN	78
3.1. Kutatási kérdések	78
3.2. Kutatásmódszertan.....	80
3.3. Az esettanulmányok kiválasztása.....	84
3.4. Adatgyűjtés és -feldolgozás	86
4. EMPIRIKUS KUTATÁS ÉS ELEMZÉS	90
4.1. Kontextus: internet-befogadás és e-felkészültség Magyarországon	90
4.2. Internetes üzleti modell esettanulmányok	98
4.2.1. Index.hu: Egy internetkikötőtől az új médián át a „webkettőig”	98
4.2.2. Sunbooks: A könyv-nagykereskedelem radikális átalakításának kísérlete.....	108
4.2.3. Netpincér: A virtuális ételközvetítésre épített vállalkozás	119
4.3. Az esettanulmányok vizsgálata a kulcsfeltételek szempontjából	131
4.3.1. Társadalmi beágyazottság	131
4.3.2. Informatika és versenyelőny	135
4.3.3. Tranzakciók, tudás és partnerség	138
4.3.4. Kritikus tömeg és bizalom.....	141
4.3.5. Stratégiai innováció.....	143

5. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	147
5.1. Tudományos eredmények	147
5.2. Gyakorlati jelentőség és javaslatok.....	152
5.3. A kutatás korlátai és javasolt további kutatási irányok	153
MELLÉKLETEK.....	155
1. melléklet. Az üzleti modell fogalom szakirodalma.....	156
2. melléklet. Internetes üzleti alapmodellek.....	159
3. melléklet. Az ingyenes portál értékJánlat	160
4. melléklet. Vállalatközi (B2B) piacterek	161
5. melléklet. Az internetes kereskedelem jellemzői.....	164
6. melléklet. Az internetes üzlet rendszerezése.....	166
IRODALOMJEGYZÉK	168
A SZERZŐ TÉMÁBAN SZÜLETETT PUBLIKÁCIÓI	183

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat. Az üzleti modellek tipikus összetevői a mértékadó szakirodalomban.....	18
2. táblázat. Az értékajánlathoz kapcsolódó alapmodellek általános rendszerezése.....	20
3. táblázat. Az üzleti modellezés fokozatai	24
4. táblázat. Az internetes üzleti modellek fókuszai	32
5. táblázat. Internetes piactér modellváltozatok a szereplők jellege szerint.....	37
6. táblázat. Értékrács az internetes kereskedelemben.....	38
7. táblázat. Lehetséges választások az internetes üzleti modellek összetevői mentén	46
8. táblázat. Példák az értékajánlat és az architektúra lehetséges kombinációira	47
9. táblázat. Az értekezéstervezetben kibontott elméleti háttér (fejezetszámmal).....	48
10. táblázat. Új (internetes) közvetítők jellemzőinek áttekintése	61
11. táblázat. A hálózati gazdaság törvényszerűségei és következményei	65
12. táblázat. Gondolatmenetek és ellentétpárok az internetes üzlettel kapcsolatban	69
13. táblázat. A stratégiai tervezés hagyományos és radikális internetes megközelítése	73
14. táblázat. Az üzleti modellek értékteremtésének elméleti háttere	76
15. táblázat. Az utóbbi évtized meghatározó magyarországi internetes márkáinak listája	85
16. táblázat. Az Index üzleti modellje – 1. szakasz: általános internetes portál.....	100
17. táblázat. Az Index üzleti modellje – 2. szakasz: online média	101
18. táblázat. Az Index üzleti modellje – 3. szakasz: web 2.0 online média	104
19. táblázat. Index: stratégia, üzleti modell, kiemelt folyamatok, sikertényezők.....	106
20. táblázat. A Sunbooks üzleti modellje – 1-3. szakasz: könyvpiaci ellátásilánc-integrálás ...	111
21. táblázat. Sunbooks: stratégia, üzleti modell, kiemelt folyamatok, sikertényezők	117
22. táblázat. A Netpincér üzleti modellje – 1-2. szakasz: online ételközvetítés.....	122
23. táblázat. A Netpincér üzleti modelljének igazítása a külföldi piacokon	124
24. táblázat. A Netpincér üzleti modellje – 3. szakasz: ételközvetítés és oldalprojektek.....	126
25. táblázat. Netpincér: stratégia, üzleti modell, kiemelt folyamatok, sikertényezők.....	128
26. táblázat. Az üzleti modell fogalom meghatározásai.....	157
27. táblázat. További üzleti modell összetevők a szakirodalomban.....	158
28. táblázat. Fő és altípusok azonosítása és kiemelt hivatkozásai.....	159
29. táblázat. A vállalatközi piacterek fő formái	162

Ábrajegyzék

1. ábra. A kutatási terv áttekintése	9
2. ábra. Az üzleti modellezés a vállalati stratégia és az üzleti folyamatok között	14
3. ábra. Üzleti modellezés különböző szinteken	17
4. ábra. Az üzleti modell gyakorlati alkalmazási megközelítései	25
5. ábra. Üzleti modell ábrázolás: példa BMO-modellre	26
6. ábra. Üzleti modell ábrázolás: példa az ok-okozati térképre	27
7. ábra. Üzleti modell ábrázolás: példa az e3value módszerre	28
8. ábra. Üzleti modell ábrázolás: példa Weill és Vitale jelölésrendszerére	29
9. ábra. Internetes értékajánlatok alapmodelljei Malone et al. rendszerében.....	34
10. ábra. Piacértéptípusok a szereplők koncentrációja és az árazás szempontjából	36
11. ábra. A vállalkozói internetes kereskedelem átalakulása	39
12. ábra. Az internetes közművek egymásra épülése.....	40
13. ábra. Tapscott értékhálózati architektúrái (üzleti modelljei)	42
14. ábra. Átváltás az információ gazdagsága és elérhetősége között.....	55
15. ábra. Tranzakciók kormányzási módjainak csoportosítása.....	60
16. ábra. Előnyyszerzés innovációval	71
17. ábra. Az internetezők száma és az internethasználat gyakorisága	91
18. ábra. Az internet-hozzáférés és az intenzív internetezők számának éves növekedése.....	92
19. ábra. Különböző online tevékenységeket gyakran végző internetezők aránya.....	93
20. ábra. A vállalati internet-használat alakulása (az 5 fő feletti vállalatok arányában).....	93
21. ábra. A vállalati honlapok szolgáltatásai.....	94
22. ábra. Az online reklámpiac növekedése.....	95
23. ábra. Magyarország e-felkészültségi mutatóinak alakulása (1-10 skálán).....	96
24. ábra. Index: Értékhálózati modell – 1-2. szakasz.....	100
25. ábra. Az Index növekedése	102
26. ábra. Index: Értékhálózati modell – 3. szakasz.....	104
27. ábra. Az Index üzleti modelljének belső összefüggései.....	107
28. ábra. A Sunbooks növekedése 2000-2004	113
29. ábra. Sunbooks: Értékhálózati modell – 1-3. szakasz	114
30. ábra. A Sunbooks üzleti modelljének belső összefüggései.....	118
31. ábra. Netpincér: Értékhálózati modell – 1-3. szakasz	121
32. ábra. A Netpincér növekedése	126
33. ábra. Netpincér: A három üzletág átfogó üzleti modellje	129
34. ábra. A Netpincér üzleti modelljének belső összefüggései.....	130
35. ábra. A Sunbooks beágyazottság-modellje	134
36. ábra. Az „üzleti modell” fogalom a szakirodalomban	156
37. ábra. Az „ingyenes modell” hatásmechanizmusa	160
38. ábra. A közösségépítés mint nyereségforrás.....	160
39. ábra. A közvetítők kilenc funkciója az internet korában.....	161
40. ábra. A vevő-eladó kapcsolat életciklus modellje.....	165
41. ábra. Az internet üzleti lehetőségeinek rétegei	166
42. ábra. Az e-kereskedelem dimenziói.....	166
43. ábra. E-business mátrix.....	167

Köszönetnyilvánítás

Sokat köszönhetek a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetnek (a Vezetés és szervezés tanszéknek), a szakmai közösségnek és tudományos műhelynek, amely befogadott. Dr. Dobák Miklós intézményvezető irányításával egy olyan csapat vett körül, amely gondolatformáló, a tudományos elmélyülést ösztönzi. Kollégáim biztatása, kritikái és elismerései sokat jelentettek számomra. Külön köszönöm Dr. Tari Ernőnek a végső változat pontosításához nyújtott alapos észrevételeit. Őszintén remélem, hogy értekezésemmel gyarapíthatom azt a tanszéki-intézeti tudáshálót, amelynek felhalmozott ismereteiből magam is merítettem.

Kiemelem témavezetőmet: Dr. Drótos György kutatói szemlélete adta kiindulási inspirációm; ő volt, aki elindított és elkísért egy igen hosszú, rögös úton. Ötletei és javaslati éppen olyan hasznosnak bizonyultak, mint amilyen jólesett, amikor önálló tudományos kutatói tevékenységemben bízott.

Köszönetet mondok értekezéstervezetem bírálóinak és tervezetvédelem bizottsági tagjainak, remélve, hogy javaslatukat megértettem és eredményesen beépítettem további kutatásomba, valamint Ph.D. értekezésemben: Paola Biellinek, Dr. Z. Karvalics Lászlónak, Dr. Nemeslaki Andrásnak és Dr. Makó Csabának. A bíráló bizottság utóbbi két tagjának külön hálás vagyok, amiért folyamatos támogatásukban részesültem a közelmúlt években.

Mindenekelőtt pedig hálás köszönettel tartozom feleségemnek és családomnak a legkisebbektől a legnagyobbakig, belém vetett bizalmukért, valamint kitartásukért, megértésükért és áldozatvállalásukért.

1. Bevezetés

Feltehetően a legtöbb doktoranduszhallgató célja hozzám hasonlóan az, hogy úgy tapasztalja meg az önálló kutatói tevékenység végzésének kanyargós útját, hogy a végén mind önmaga, mind az értekezést olvasó, bíráló közösség elégedett legyen teljesítményével. Én emellett azt is vártam kutatásomtól, hogy két személyes célom teljesüljön: (1) megismerhessem, rendszerezhessem, alkalmazzam a számomra relevánsnak tűnő üzleti modell módszertant, és (2) beleássam magam a magyarországi e-business alakulásának vizsgálatába, elemzésébe. Ebből adódott kutatási célom: élenjáró magyarországi internetes vállalatok fejlődését vizsgálom az üzleti modell megközelítés alkalmazásával. – Az „élenjáró” fogalmon itt egyszerre értem az „újító szellemet” (jelentős újítást egy adott területen elsőként megvalósító szervezet, amely részleteiben is folyamatosan fejlődik), és a valamilyen szempontból érzékelhető „vezető szerepet” (például legismertebb, legnépszerűbb, legnagyobb forgalmú, legjövedelmezőbb stb.). Az internetes vállalat fogalom pedig döntően az internetre alapozott értékajánlatra utal.

Ez a kutatási cél mind a tudomány, mind a gyakorlat számára új eredményekkel kecsegtet. Az üzleti modellekkel kapcsolatban számos, összekapcsolásra váró megközelítést vonultat fel a szakirodalom. A módszer gyakorlati alkalmazásáról kevés tudományos közlemény született. Az üzleti modellek ábrázolásának különböző módszerei alakultak ki, de csak nagyon ritkán ütköztették egyazon példán keresztül ezek erőnyeit és korlátait. Ugyancsak hiányzik az internetes üzleti modellekkel kapcsolatos koncepciók szoros egybekapcsolása az ezektől inkább függetlenül tárgyalt üzleti modell megközelítésekkel. Az internetes üzleti modellekről elsősorban akkor folytak kutatások, amikor még újszerűnek hatottak, nyitott kérdés, hogyan működnek ezek a modellek a „megszilárdulás” időszakában. Az időpillanatra vonatkozó kutatási eredmények mellett az akár 5-10 éves változást is felölelő munkákból jelentős hiány mutatkozik ezen a területen. Viszonylag keveset tudunk a magyarországi internetes vállalkozások üzleti modelljeinek belső összefüggéseiről, eredményes működésük kulcsfeltételeiről. Bár a szakirodalom – főleg az ezredfordulón – számos hatást ismertetett az internetes üzlethez kapcsolódóan, ezek ismételt vizsgálata az eltelt idő miatt újra aktuális.

A tudományos kihívás mellett azt is remélem továbbá, hogy a vizsgálódás során olyan elméleti megállapításokra jutok, amelyek a vizsgált vállalatok vezetői, de más internetes vállalatok számára is újszerűek és a gyakorlatban felhasználhatók. Gyakorlati

célom, hogy a vállalatvezetők számára bemutassam az üzleti modell módszer alkalmazásának lehetőségeit, és korábban nem ismert összefüggéseket megvilágítva segítsen döntéseiket az internetes üzleti modellek alkalmazásával kapcsolatban.

A kutatás elméleti kerete háromrétegű. Egyrészt szükséges az üzleti modell módszertan áttekintése. Másrészt az internetes vállalkozások elemzéséhez az internetes üzleti modellek szakirodalmára támaszkodom. Harmadrészt, az internetes üzlethez számos olyan elméleti modell és megközelítés kapcsolódik, amelyek az üzleti modell fejlődésének bemutatásánál magyarázattal szolgálhatnak. Értekezésem 2. fejezete ezt az elméleti keretet mutatja be a fenti bontásban. Ez a rész az értekezéstervezet (Móricz, 2005) megfelelő fejezeténél jóval fókuszáltabb, rövidebb: egyes részleteket a mellékletek között szerepeltetek, más esetekben a bővebb kifejtésre utalásokat helyeztem el (az értekezéstervezetet cédén mellékeltem). Az elméleti keret a szakirodalom nyitott kérdéseinek bemutatásával zárul.

Ezek a nyitott kérdések, valamint fent említett céljaim alapozták meg a következő két fő kutatási kérdést, melyeket négy, illetve nyolc alkérdésre bontok tovább a 3. kutatómódszertani fejezetben.

- Hogyan használható fel az üzleti modell módszertan az élenjáró magyarországi internetes vállalkozások működési logikájának, értékteremtésük összefüggéseinek elemzéséhez, megértéséhez?
- Az internetes üzlet szakirodalomban leírt feltételrendszere mennyiben magyarázza az élenjáró magyarországi internetes vállalkozások üzleti modelljének alakulását, fejlődését?

Ugyanebben a fejezetben mutatom be a választott kutatási módszertant. Rögzített szempontrendszer mentén három kvalitatív esettanulmányt készítettem, melyeket alkalmasnak ítélek arra, hogy a kutatási kérdésekre kellően mély és összetett választ szolgáltatassanak. Ezek az Index internetes portál, a Sunbooks könyvpiaci B2B piactér, valamint a Netpincér online ételközvetítő. A kutatási kérdések sajátossága, hogy megválaszolásuk egy hosszmetzeti vizsgálatot igényel. Ennek során derült csak ki számomra, hogy a különböző okokból elhúzódó kutató munka alkalmassá vált ilyen jellegű kérdések vizsgálatára. Ugyanis az adatgyűjtési módszerek különböző formáinak megismerésére (főként interjúk, dokumentumelemzés, műhelymunka) folyamatosan nyílt lehetőségem a vizsgált szervezeteknél. Így lényegében 1999-2005 között egyfajta előkutatás folyt, majd 2005-2007 között kristályosodtak ki a kutatási kérdések,

párhuzamosan további adatgyűjtéssel és adatfeldolgozással. Az adatgyűjtés utolsó szakasza (2007-2009) már a harmadik hullámát jelentette az adott szervezetek vizsgálatának, az esettanulmányok elkészítésének. Az adatgyűjtésnél alkalmazott „gondosság” és reflexió, valamint az adatfeldolgozás során az egyes esetek között vont párhuzamok és „felelgetés” segítette leginkább azt, hogy a kvalitatív kutatás megbízhatóságát és eredményességét fokozhassam, illetve biztosíthassam.

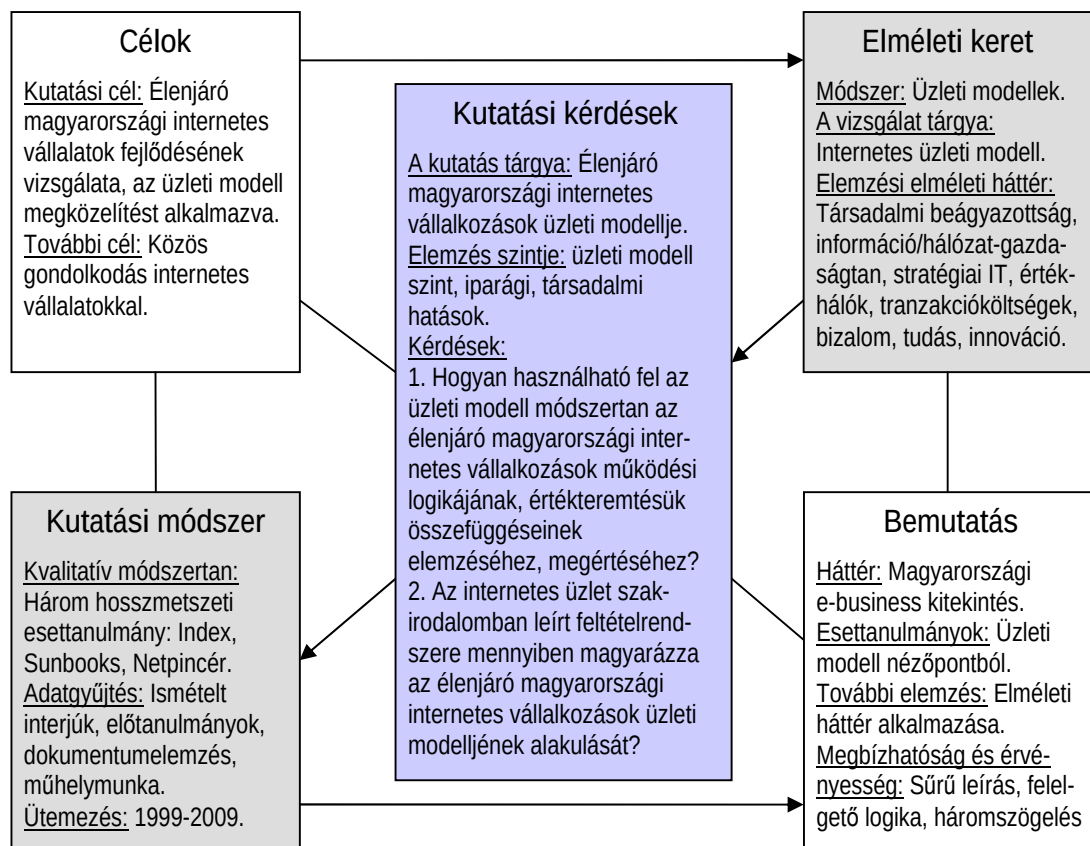
A kutatás tudományos eredményeit a 4. fejezet mutatja be. Ez a fejezet a példák kontextusba helyezése érdekében egy kitérővel, az internet-befogadás magyarországi fejlődésének áttekintésével kezdődik. Ezt követően a három esettanulmányt egymást követően, azonos szerkezetben mutatom be: az esetek itt nem csupán történetleírást jelentenek, hanem egyben elemzést is (az elméleti fejezetben kifejtett modellek és sémák mentén), továbbá mindhárom eset az üzleti modell alakulásának, jellegzetességeinek összegzésével zárul. A kvalitatív kutatásoknál fontos elméleti visszacsatolás e fejezet harmadik szakaszában jelenik meg, ahol főleg a második kutatási kérdésre keresem a választ. Ezen alfejezet gondolati felépítése megegyezik az elméleti keret szakirodalom-áttekintő alfejezetével, hiszen éppen az ott ismertetett nézetek mentén elemzem az eseteket.

A kutatásnak nyilvánvaló korlátai adódtak a választott módszertanból következőleg. Ezen túlmenően fontos körülmény, hogy – bár értekezéstervezetemhez képest szűkítettem a lehetséges vizsgálati irányokat – még mindig sokrétű szakirodalmi anyagot próbáltam felhasználni. Ez hasznosnak bizonyult, mert sok szempont ütköztetésére kerülhetett sor, de korlátot is jelentett, mert egy-egy szempont mélyebb elemzése nem valósulhatott meg a Ph.D. értekezést megalapozó kutatás keretei között. A számos szempont ellenére nem végezhettem teljeskörű vizsgálatot. Néhány szempont, melyeket el kellett hagynom:

- Az üzleti modell megközelítésből adódóan a vizsgált vállalatok a belső szervezeti vonatkozások szempontjából „fekete doboznak” tekinthetők. Vizsgálódásaimon kívül esett továbbá a vezető szerepe (képességeivel, attitűdjeivel, döntéshozatali módszereivel), és az egyes stratégiai lépések „beüzemelése” is.
- Noha a modellezés számszaki szimuláció lehetőségére is utal, kutatásom során ilyen vizsgálódást nem végeztem. Figyelmemet a „sűrű leírásra” és az ábrázolásra összpontosítottam (az üzleti modellezés később kifejtésre kerülő három fokozata közül ez az első kettő). A megközelítés részben saját választásom volt (terjedelem, fókusz miatt), részben külső kényszerből fakadt (korlátozottan rendelkezésre álló

adatok, illetőleg konkrét számszaki igények nélkül könnyebbnek bizonyult fenntartanom a vizsgált szervezetekkel a szoros, bizalmon alapuló kutatási együttműködést).

Értekezésemet az elért eredmények összegzésével, következtetések, javaslatok és további lehetséges kutatási irányok kijelölésével zárom (5. fejezet). A fent kifejtett a gondolatmenetet foglalja össze az 1. ábra, amely áttekinti kutatási tervem fő elemeinek összefüggéseit.



1. ábra. A kutatási terv áttekintése
 (Az ábra Maxwell [1996] modelljének adaptációja)

2. Szakirodalmi áttekintés

Az internetes üzlettel, modellekkel kapcsolatos szakirodalom áttekintésének elsődleges „színtere” az ebben a témában íródott értekezéstervezetem volt (fájlban mellékelve). Az empirikus kutatás módot adott arra, hogy a gyakorlati tapasztalatok alapján jelentősen szűkítsem – egyes pontokon viszont tovább tágítsam – a bemutatandó elméleti hátteret. Jelen fejezet célja tehát a gyakorlati elemzés megalapozása, ezért elsőként az alkalmazott módszert, az üzleti modellezést ismertetem. Az áttekintést az internetes üzleti modellekkel kapcsolatos külön rendszerezéssel folytatom. A harmadik alfejezet a gyakorlati elemzés során felmerülő szakirodalmi elgondolásokat vezeti be. A 2. fejezet a szakirodalom nyitott kérdéseivel zárul, melyek kijelölik a következő fejezetben ismertetendő kutatás alapvető irányát.

2.1. Elemzési módszertan: az üzleti modellezés

Az ezredforduló táján a kezdő internetes üzleti vállalkozások gyors sikere kapcsán a menedzsment folyóiratok és a gazdasági sajtó egyaránt „rátalált” az internetes üzleti modellek (e-business models) fogalmára. Az üzleti modell ebben a felfogásban azonban csak a működés mikéntjének néhány jellemző mintájának egyedi leírását jelentette. Korábbi elméleti kiindulópontokhoz visszatérve azonban az új évezred első évtizedének közepére (ekkor nyújtottam be értekezéstervezetemet) elfogadottá vált a szakirodalomban, hogy az üzleti modellezés eszköz és módszer a vezetés, valamint a stratégia területén. A következőkben bemutatom e megközelítés eredetét és lényegét, majd kitérek az üzleti modellek fő összetevőire, s végül megvilágítom az üzleti modellezés módszerének gyakorlati lehetőségeit és nehézségeit.

2.1.1. Az üzleti modellezés meghatározása

Az üzleti modellezés fogalma az 1970-es években a számítástechnikai, számítástudományi magazinokban, folyóiratokban jelent meg. Stähler (2002) Konczal, illetve Dottore cikkére hivatkozik, akik az elsők között ajánlották vállalati vezetők figyelmébe a „matematikusok által kedvelt” modellezést. (Lásd még Barakonyi, 2008 levezetését a nem üzleti típusú modellektől az üzleti modellekig terjedően.) E megközelítés arra mutatott rá, hogy a szervezet folyamatainak, tevékenységeinek,

adatainak és kommunikációs kapcsolatainak modellezésével megalapozható egy, a napi munkát támogató informatikai rendszer kiépítése. Ebbe a vonalba csatlakoztak be a személyi számítógép terjedésével a folyamatmodellező eszközök és a táblázatkezelők. Az előbbiek a *folyamatok, adatkapcsolatok* összefüggésrendszerének megtervezésében, ábrázolásában nyújtottak segítséget. Az utóbbiak segítségével viszont a tervezési sémák fősorait alábonthattuk, a részösszetevőkkel teszteket hajthattunk végre, néhány billentyű lenyomásával „mi lenne, ha” típusú elemzések váltak elvégezhetővé (Magretta, 2002). Korábban az „üzleti modell” csak a tények ismerete után vált világossá, ezekkel az eszközökkel viszont a vállalkozás viselkedését modellezni lehetett. Az üzleti modellezés számítástudományi gyökerei nem véletlenszerűek, hiszen egy adott szoftver rendszerterve, „architektúrája” régóta az elemek és a közöttük lévő kapcsolatok feltárását, leírását jelentette. Ehhez az időszakhoz köthető Hall és Menzies (1983) úttörő munkája, amelyben egy krikett klub belső ok-okozati összefüggéseit modellezték, s ez a megközelítés – táblázatkezelő segítségével – különböző forgatókönyvek elemzését is lehetővé tette.

Az 1980-as években az üzleti modellezés – az adat- és folyamatmodellezés világából – az üzleti folyamatok és a vállalati stratégia szférájába helyeződött át. Napjaink üzleti modelljeinek kidolgozói leggyakrabban Porter (1985) *értéklánc koncepcióját* tekintik klasszikus üzleti modellnek. Ez modell alapvető és támogató tevékenységeket határol el, amelyek mentén a fogyasztói értékteremtés, illetőleg a költségvetés vagy a termék megkülönböztetés megvalósul. Ennek ellenére „a stratégiák sokáig nem foglalkoztak az üzleti modellel”, s ez annak tulajdonítható, hogy iparáganként létezett egy közismert, általánosan követett modell. Tapscott (2001:5) rámutat, hogy a stabil szereplők hosszú távú, szorosan kontrollált kapcsolataira építő értékláncok modellje (ezt nevezi Tapscott a vertikális integráció modelljének) sokáig a legtöbb iparág kikezdehetetlennek bizonyult modellje volt.¹ Az üzleti modellek napjainkban is a klasszikus értékláncból indulnak ki a történetmesélés régi hagyományait követve; valójában minden új üzleti modell a „rég történeteket” variálja (Magretta, 2002). Ebbe a vonulatba sorolhatók a virtuális értéklánc modellek is, melyeknek alkotói még az internetrobbanás előtt kezdték hangsúlyozni, hogy az információ és az információtechnológia átszövi a hagyományos értéklánc folyamatait és kapcsolatait (például Rayport és Sviokla, 1995). Az 1990-es években egyes szerzők az üzleti modellt a szervezeti struktúrával hozták összefüggésbe (például Viscio és

¹ Tapscott az Egyesült Államok gazdaságából indult ki, de állítása még inkább igaz volt a kelet-európai tervgazdaságokban, így Magyarországon is.

Pasternack, 1996), de a – helyesebb kifejezéssel – szervezeti vagy társaságirányítási modellek az értekezésben tárgyalt üzleti modell problémakörétől független, önálló kutatási területet jelentenek.²

Az üzleti modell fogalom használatának tulajdonképpen az internetes üzlet terjedése adott lendületet, de az ezredfordulót követően az általános menedzsment szakirodalomban is kedvelt kategóriává vált: a legkülönbözőbb felfogásban születtek ún. internetes üzleti modellek, melyek inkább hallgatólagos értéknövelési modellek voltak, minthogy a mögöttes előfeltevések kifejtése többnyire hiányzott (O'Daniel, 2001). A fogalom népszerűségének gyors terjedése az értelmezés sokféleségét eredményezte. Az ezredfordulóra egyre több szerző hangsúlyozta, hogy az üzleti modell

- irodalma nem konzisztens, és sokáig híján volt a konkrét meghatározásoknak (Timmers, 1998:2; Mahadevan, 2002:55; Chesbrough és Rosenbloom, 2002:532),
- az egyik leggyakrabban használt, de legkevésbé megértett fogalom az internetes üzlettel kapcsolatban (Rappa, 1999:1),
- egy jól csengő varázsszó, általánosan elfogadott jelentés nélkül (Osterwalder és Pigneur, 2002:2),
- fogalmát az elemzők következtetlően említik, mindenféle meghatározásra használják (Tapscott, 2001:4),
- gyakran homályos eredetű recept arra vonatkozóan, hogyan kell működnie egy üzletnek ahhoz, hogy sikeres legyen (Stähler, 2002:6).

Nem meglepő tehát, hogy az üzleti modell meghatározására tett kísérletek is sokféle definíciót eredményeztek. A legfontosabb szakirodalmi meghatározásokat az 1. melléklet tartalmazza, részletezi.³ Négy közös pontot találtam, amelyek a meghatározások többségében „tetten érhetők”:

- az üzleti modell egyszerre rajzol elénk egy rendszert és „mesél el” egy történetet,

² A szervezeti modellekről lásd Dobák (1996). A szervezeti modellekkel (formákkal) kapcsolatos szakirodalom azon meglátásai, amelyek a szervezet külső környezetéhez fűződő viszonyt tárgyalják, már közelebb állnak az üzleti modellekhez. Például Haeckel és Nolan (1993) „érzékelő és választ adó” modellje, vagy Moore (1993) rugalmasan átváltozó ökoszisztémaként működő E-formája az értékteremtés logikájáról szól.

³ Egyes szerzők ezeken túlmenően külön meghatározást kínálnak az új vagy internetes üzleti modellekre. Venkatraman (2000:18) szerint ezekenél kritérium, hogy „az értékajánlat nagyságrendi és fenntartható növelését kínálja a vevőknek a hagyományos üzleti modellt követő vállalatokhoz képest” (Venkatraman, 2000:18). Lam és Harrison-Walker (2003:18) pedig azokat a módszereket, koncepciókat, sémákat és architektúrákat tekintik e-business modellnek, amelyek segítségével a szervezetek az internetet, a világhálót a stratégia megvalósítására használhatják.

- az értékteremtés logikája, mechanizmusa áll a modell középpontjában,
- egy architektúra, amely egyrészt a szervezeten, másrészt az ellátási láncon belüli folyamatokat és kapcsolataikat, harmadrészt a mozgósított erőforrások összekapcsolását írja le,
- a modellt fenntartó bevételek forrását, áramlását összekapcsolja a többi elemmel.

Mint később bemutatom, a meghatározások különbözősége visszavezethető az üzleti modellezés sokféleségére: különböző elemzési szinten és fókusszal alkalmazható. Ezért értekezésemben egy tágabb és egy szűkebb meghatározás mentén haladok tovább. A tágabb értelmezés magába foglalja a legtöbb megközelítés valamennyi lényeges közös vonását.⁴ A szűkebb meghatározás az üzleti modellek megközelítésenként közös összetevői mentén határozza meg a fogalmat, ezt a későbbiekben részletesebben alátámasztom.

- Az üzleti modell tágabb értelemben egy vezetői eszköz, amely az összetett értékteremtő működést leegyszerűsítve, elemek összekapcsolódó rendszereként mutatja be.
- Az üzleti modell szűkebb értelemben olyan vezetői eszköz, amely elemek egymással összefüggő rendszereként megmutatja az értékteremtés alapelveit és e választások kapcsolatát (értékajánlat modell), az értékteremtésben résztvevők hálózatát (architektúra modell), továbbá az értékteremtést fenntartó bevételek forrását és áramlását (bevételi modell).
- Mindezek alapján az üzleti modellezés az üzlet működésének megragadásával, elemzésével, fejlesztésével kapcsolatos gondolati tevékenységet jelent.

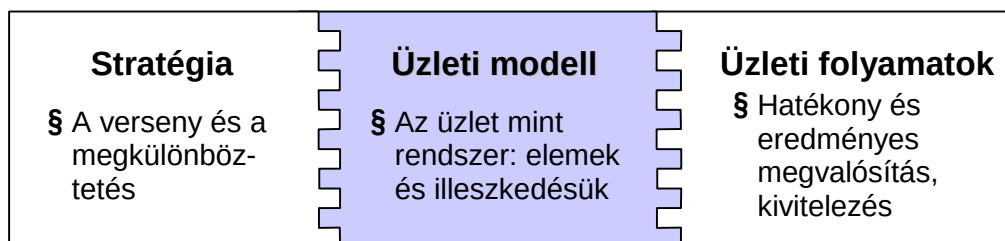
A fentiekből egy látszólagos ellentmondás következtethető ki: úgy tűnhet, hogy az üzleti modell megközelítés valamiféle új, még kialakulatlan módszer, miközben a meghatározásban az a vezető szerepel, akinek tisztában kell lennie a definícióban szereplő értékteremtési logikával. Valójában az üzleti modell az üzleti szervezetek vezetőinek gondolataiban, elképzeléseiben létezik. A szakirodalom ajánlása, javaslatai éppen e gondolatok módszeres kifejtése, például szemléletes ábrázolására vonatkoznak.

⁴ Ugyancsak egyetért a szakirodalom abban, hogy az üzleti modellek a gyakorlatban két szempontból mérettetnek meg: a számok, illetve az elbeszélés tesztje szerint. Azaz, éppen úgy megbuknak, ha az „eredménykimutatás számai nem egyeznek”, mint akkor, ha „a történetnek se füle, se farka”. A jó üzleti modell „egy logikus történetet mesél el: kik a vevőink, mit tekintenek értéknek, és hogyan keletkezik pénzünk ezen értékek nyújtásából” (Magretta, 2002:90). A teszt nem egyszeri, a piac folyamatosan visszajelzi, hogy a történet még mindig érvényes feltevésekre épül-e. „Az üzleti modell [azonban] csak akkor állja meg a helyét, ha a vevőkről alkotott feltételezéseinket józan gazdaságossággal kapcsoljuk össze: ebből kell az eredményt megkapnunk” (Magretta, 1998:4).

Miért van erre szükség? Ki modellez? Mielőtt ezekre a kérdésekre választ adnék, célszerű elhelyezni az üzleti modellezést a „vezetői eszköztárban”.

Az üzleti modell elhelyezése más módszerekhez képest

Az üzleti modellezés meghatározása felveti a rokonságot a folyamatmenedzsment, valamint a stratégiaalkotás témakörével. Az értékteremtést ugyanis éppen úgy modellezik a folyamattérképek (lásd Bodnár és Vida, 2006), ahogyan a szervezet célkitűzéseit a stratégiai térképek (lásd Kaplan és Norton, 2000). Az üzleti modell egy összekötő kapocs a stratégiában rejlő alapvető értékek és a magas szintű folyamatmodellek között.⁵ Eltérően a stratégiai céllebontás hagyományos eszközeitől (például a Balanced Scorecardtól), az üzleti modellben – lebontás és közvetítés helyett – a célok és a folyamatok modell szintű megfelelői keverednek. Adott esetben az üzleti modell át is veheti a kezdeményező szerepet a stratégiától: sikeres üzleti modellre újabb stratégiai célok épülhetnek. Más esetekben egy-egy kiváló, eredményes folyamat új ötleteket adhat az üzleti modell alakításához, árnyalva ezzel „a stratégia értékeihez igazított üzleti modellre, és az ennek alapján meghatározott folyamatokra” jellemző vonalvezetést. Összefoglalva, az üzleti modell a rendszerelemeket és azok illeszkedését vizsgálja, ennek a kapcsolatrendszernek a versenyhez való viszonyát a stratégia határozza meg, míg a tényleges szervezeti működéshez meghatározott, hatékony üzleti folyamatokra van szükség (2. ábra).



2. ábra. Az üzleti modellezés a vállalati stratégia és az üzleti folyamatok között
(Saját szerkesztés)

⁵ Az üzleti modell ott ér véget, ahol a stratégia kezdődik (Tapscott, 2001). Ugyanis, „az üzleti modellek – mint egy rendszer – azt írják le, hogy miként illeszkednek egymáshoz az üzlet darabkái. Ám nem számolnak a teljesítmény egy igen kritikus tényezőjével: a versennyel” (Magretta, 2002:91). Osterwalder és Pigneur (2002:3) szerint az üzleti modell „a hiányzó láncszem a stratégia és az üzleti folyamatok között”. Pateli (2002) és más szerzők üzleti modell meghatározásában ugyanakkor a szegmentáció és a megkülönböztetés témája is szerepel, amelyek túlmutatnak egy általános iparági sémán, és hagyományosan a stratégia érdeklődési körébe tartoznak. Chesbrough és Rosenbloom (2002:535) vagy Casadesus-Masanell és Ricart (2008:B) pedig az üzleti modell alakítását, megválasztását tekintik stratégiának. Az üzleti modellezés és a stratégia kapcsolatáról részletesebben lásd Móricz (2007).

Casadesus-Masanell és Ricart (2008:B) modellezési szempontból a játékelmélet és a stratégiai pozicionálás közé helyezik el az üzleti modelleket. A játékelmélet a modellen belüli lehetőségek jelentős leegyszerűsítésével, és a szereplők számának minimalizálásával a matematikai kezelhetőségre helyezi a hangsúlyt. A stratégiai pozicionálás iskolái a szereplők átfogó csoportosításával (pl. öt versenyerő), majd a közöttük lévő kapcsolatok leegyszerűsítésének köztes szintjével valóságközeli álláspontot igyekszik elfoglalni. Az üzleti modell a matematikai kezelhetőséget és a valóság-közelséget egyforma hangsúllyal veszi figyelembe (Casadesus-Masanell és Larson, 2009).

Az üzleti modellek célja, felhasználása

A „vezetői eszköztárban” az üzleti modellek specialitása abból fakad, hogy azt a nézőpontot érvényesíti, amely az esetek többségében „magától működik”. A stratégia folyamatos visszacsatolást kap, a folyamatokat belső és külső vevők értékelik, az üzleti modell eközben a háttérben „dolgozik”. Belátható, hogy az internetes vállalkozások alapításának nagy hulláma idején azért terelődött a figyelem az üzleti modellre, mert e modellek első fő felhasználási területét az éppen induló vállalkozások kínálták (amelyek rendszerint tisztázzák a maguk, vagy az esetleges befektetők számára az értékteremtés és működés – más vállalatoknál magától értetődő – összefüggéseit). Az üzleti modell „hallgatóságossága” a már működő vállalatoknál ugyanakkor veszélyt is hordoz magában. A modellben „meghúzódó” rejtett előfeltevések elavulhatnak, így a modell „karbantartásra” szorul. Hasonlóan, egy másik vállalat által sikeresen alkalmazott modell „másolásakor” is fontos lehet a modellben rejlő összefüggések feltárása.⁶ A szervezet vezetője alapvető szerepet játszik annak felismerésében, hogy az üzleti modell alaposabb vizsgálatra szorul.

A szakirodalom elméletileg három felhasználási irányát különbözteti meg az üzleti modelleknek: a javaslatlételt, az általánosítást és a szimulációt (Alt és Zimmermann, 2001). A gyakorlat oldaláról, vezetői nézőpontból az üzleti modellek készítésének leggyakoribb céljai az alábbiak (Alt és Zimmermann, 2001; Stähler, 2002; Osterwalder et al. 2005; Chesbrough és Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002).

⁶ Akár a vállalaton belül is okozhat kudarcot ennek hiánya. Magretta (2002) a Disneyland példáját említi, amely vállalkozás változtatás nélkül próbálta az Amerikában sikeres modellt a francia főváros mellett alkalmazni. A szokásokra, igényekre vonatkozó, Amerikában természetesnek tűnő összefüggések azonban Franciaországban másképp működtek, s több emlékezetes „baki” után kezdték a modellt újraértelmezni és testre szabni.

- Előfeltevések kinyilvánítása és ellenőrzése: a működés mögötti feltételezések tesztelhetővé (megkérdőjelezhetővé) tétele. Az üzleti modell segítheti a gyenge teljesítmény okainak feltárását, vagy egy versenytárs sikeressége mögött rejlő összefüggések megértését, esetleg a mítosznak bizonyuló feltevéseken alapuló tevékenységek elhagyását.
- Tervezőeszköz, „összkép”: a kulcstényezők és -mechanizmusok, valamint ezek kapcsolatának megértése.⁷ Mindazon tevékenységeinek van-e oka, amiket végzünk, mely tényezők jelentik az üzlet „motorját”, milyen önerősítő hurkokra kell odafigyelnünk?
- Üzleti modell fejlesztési vagy újítási lehetőségek tanulmányozása: befektetési alternatívák értékelése. A vezető igazíthatja az üzleti modellt egy jelentősen változó stratégia esetén, de az üzleti modell gyenge pontjainak módosítására is alapozhat stratégiai lépéseket.
- Kockázatmentes kísérletezés: szimuláció és tanulás. Az üzleti modell számszerűsítésével felmérheti a vezető a jelenlegi működés határait, az egyes forratókönyvek hatásait.
- Az üzlet lényegének bemutatása: kommunikációs eszköz. Nemcsak az induló vállalkozások befektetői tájékoztatóiban lehet hasznos, de a kulcs értékválasztásokat, azok alapját és hatásait is feltérképező ábrát a belső kommunikációban is felhasználhatja egy működő szervezet vezetője.
- Az információrendszerek értékalkotó szerepének elemzése: a technológia mint korlát vagy katalizátor. Az informatika és az üzlet közötti kapcsolat hagyományosan problematikus bemutatására egy további módszerként alkalmazhatja az üzleti modellt a vezető, például egy informatikai igazgató.
- Üzleti modellek szabadalmaztatása: üzleti lehetőség. Az üzleti modellek innovációja egyes esetekben önmagában is üzletet jelent.

A fenti célok egy része különböző felhasználási szinteken értelmezhető, ezért az üzleti modellezés során az elemzés egysége többféle lehet. Kézenfekvő, hogy egy üzletágot (vagy új vállalati kezdeményezést) állítsunk a középpontba, annak mögöttes logikáját, érzékenységét, életképességét vizsgálva. Ilyenkor az értékteremtő folyamatok, mechanizmusok, valamint az ezekhez hozzájáruló résztvevők szerepe hangsúlyos. Az

⁷ A vezetők számára napjainkban más területeken is a modellekben, térképekben gondolkodás új irányai fejlődnek, gondolhatunk a stratégiai térképekre (Kaplan és Norton, 2000) vagy a tématerképek (topic maps) szerepére a problémamegoldásban és a döntéshozatalban (Fülöp et al., 2007).

üzleti modellezés ugyanakkor jól használható egy konkrét üzleti probléma szintjén is, a komplex helyzetben szerepet játszó tényezők (gyakran természetes mutatók, például kapacitás, teljesítmény) azonosítására. A modellezés rávilágíthat a tényezők között olyan „ördögi körökre”, amelyek korábban a probléma megoldását hátráltatták. Az üzleti modellezés egysége értelmezhető az üzletági szintnél magasabban is, egész szervezetek, sőt – végső fogyasztókat kiszolgáló – szervezetközi értékhálózatok működésének szintjén is. A 3. ábra az üzleti modellezés elemzési egységének e három szintjét foglalja össze: a szintek eltérő elemekből építkeznek (balra), valamint a jellemző elemzési fókusz is azonosítható (jobbra).



3. ábra. Üzleti modellezés különböző szinteken
(Saját szerkesztés)

2.1.2. Az üzleti modellek jellemző összetevői

A modellezés általános jelentéséből fakadóan elvárás az üzleti modellekkel szemben, hogy a célok szempontjából fontos elemeket magába foglalja. Ahogyan például a stratégiai térkép elkészítésénél segítségül hívhatók a Balanced Scorecard nézőpontok, úgy az üzleti modellezés során is hasznos lehet az üzleti modellek fő összetevőit azonosítanunk. Az 1. melléklet számos megközelítést mutat be, melyek közül a leggyakrabban idézett, legalapvetőbb koncepciókat az 1. táblázat tekinti át.

Tapscott (1999)	Mahadevan (2000)	Alt és Zimmermann (2001)	Osterwalder et al. (2005)	Johnson et al. (2008)
§ Fő motívum	§ Értékajánlat	§ Küldetés	§ Értékajánlat	§ Vevői értékajánlat
§ Értékajánlat			§ Célpiac	
§ Vevők szerepe			§ Vevőkapcsolatok	
§ Kulcs-folyamatok	§ Logisztikai áramlat	§ Folyamatok	§ Elosztási csatorna	§ Kulcs-folyamatok
§ Tudás szerepe		§ Struktúra	§ Értékkonfiguráció	§ Kulcs erőforrások
§ Bizalom			§ Képességek	
	§ Bevétel-áramlat	§ Bevétel	§ Partnerség	§ Nyereségképlet
			§ Bevételi modell	
		§ Jogi kérdések	§ Költségszerkezet	
		§ Technológia		

1. táblázat. Az üzleti modellek tipikus összetevői a mértékadó szakirodalomban

(Saját összeállítás a fejezetben szereplő forrásokból)

A szakirodalom kivétel nélkül kulcsfontosságúnak tartja az értékajánlatot az üzleti modellezés szempontjából. A vevői értékajánlat (customer value proposition) szoros értelemben véve a szervezet által a vevők számára – adott költséggel – nyújtott hasznok összessége, tehát azon – gyakran megkülönböztető – értékek rendszere, amelyet a szervezet kínál. Az érték létrehozásának hálózata (erőforrások, folyamatok, struktúrák összekapcsolásának módja) második fő csomópontként azonosítható. A bevételtermelés, avagy a modell pénzügyi életképessége a harmadik olyan kulcselem, amely markánsan kirajzolódik a szakirodalomban. Másodlagos összetevőként azonosítható a – szintén több forrás által említett – technológiai és jogi környezet, amely azonban szorosan kötődik az üzleti modell „környezetéhez”, s ezzel a 2.3. alfejezet foglalkozik. Az összetevők ennél részletesebb listája támogathat olyan törekvést, hogy ellenőrző listaszerűen végigvehesse ezeket a tényezőket az, aki egy üzleti modellt tervez vagy elemez. Az átfogó áttekintéshez azonban a három fő tényező kielégítően megfelelő, ezek mentén az alábbiakban bemutatom, milyen elvi modellváltozatokat kínál a szakirodalom. A fenti tágabb üzleti modell meghatározással összhangban a három vizsgált összetevő a továbbiakban (tehát az internetes üzleti modellek és az empirikus kutatás során is):

- értékajánlat modell, azaz értékteremtéssel kapcsolatos elvek, választások és ezek összefüggései,
- architektúra modell, azaz az értékteremtésben résztvevők hálózata és kapcsolataik,
- bevételi modell, azaz az értékteremtést fenntartó bevételek forrása és áramlása.

Értékajánlat modell: alapmodell és értékajánlatok

Az értékajánlatnak a fenti meghatározásból kiindulva mindig van egy általános és egy közvetlen szintje. Az előbbi inkább a „mit?”, az utóbbi inkább a „hogyan?” kérdésre ad választ. Az általános szint tehát alapvetően magát az előállított terméket vagy a nyújtott szolgáltatást rögzíti, a közvetlen szint viszont konkrét elveket, választásokat fogalmaz meg az általános értékajánlat milyenségével kapcsolatban. Ebből következik, hogy általános szinten inkább van lehetőség az elvi változatok átfogó rendszerezésére, s ezeket a továbbiakban alapmodellnek nevezem. Az alapmodell keretet ad az értékajánlatnak, de nem rögzíti az adott vállalat által nyújtott vevői érték egyedi kombinációját. A közvetlen szinten a lehetséges elvek és választások ezzel szemben konkrétan rögzítik, hogy „miért jár jól” a fogyasztó, így ezek rendszerezése helyett inkább példák listázhatók. Az értékajánlat modell ezért a továbbiakban az alapmodellt és ezeket a konkrét értékajánlatokat együttesen jelenti.

A szakirodalom sokáig elsősorban az „érdekes”, szokatlan modelleknek szentelt figyelmet az alapmodellek közül – ezekről magyar nyelven kiváló áttekintést nyújt Barakonyi (2008). Hogyan lehet – ezen túlmenően – átfogóan rendszerezni a gazdálkodó szervezeteket az értékajánlat alapmodellje szempontjából? Az internetes vállalkozások számára az alapmodellek hosszú listái ismertek, mégis a „hagyományos” vállalatok számosabb változatot mutatnak fel. Malone et al. (2006) egy olyan osztályozást dolgoztak ki, amellyel az alapmodellek pénzügyi teljesítményét vizsgálták.

Csoportosítási rendszerük megfelel Scott (1981) kritériumainak⁸, továbbá más besorolásoktól (pl. iparági) elkülönül. Meglátásuk szerint az alapmodell két szempont alapján válik hasonlóvá vagy különbözővé. Az egyik: milyen tevékenység képezi a jövedelmező működés alapját – előállító, kereskedő, közvetítő tevékenység vagy a birtoklás hozadéka. A másik: milyen erőforrás áll e tevékenység középpontjában – fizikai, pénzügyi, nem megragadható (immateriális) erőforrás vagy ember. A két szempont alapján kifeszített síkban található 16 általános alapmodell, melyek

⁸ Ezek a kritériumok: ránézésre értelmes (a hasonlókat elválasztja a különbözőktől, nyilvánvaló elnevezésekkel); osztályai együttesen mindent magukba foglalnak, és egymást kölcsönösen kizárják (egyértelmű besorolást tesz lehetővé); érvényességét igazoló (különböző a meglévő osztályozásoktól, és a besoroló személyétől függetlenül azonos az osztályozás eredménye); elegáns felépítésű (a szükségesnél nem összetettebb) (Scott, 1981).

természetesen nem egyenlő súllyal jelennek meg a gazdaságban (2. táblázat).⁹ A táblázat alapján például az „ingatlan- vagy eszköztulajdonos” alapmodell esetében világos: az értékajánlat kiindulópontját, keretét az adja meg, hogy valamilyen ingatlan vagy eszköz használatának, illetve igénybevételének lehetőségét nyújtja a vevő számára.

		Milyen erőforrás áll a tevékenység középpontjában?			
		Fizikai	Pénzügyi	Nem megragadható	Emberi
Milyen tevékenység képezi a jövedelemszerzés alapját?	Előállító	Gyártó	Inkubátor	Feltaláló	(„Embertenyésztő”)
	Kereskedő	Nagykereskedő/ Kiskereskedő	Pénzügyi kereskedő	Szellemi tulajdon kereskedő	(Emberkereskedő)
	Közvetítő (bróker)	Fizikai eszközök piactere, tőzsdéje	Pénzügyi közvetítő	Szellemi tulajdon közvetítő	Humán szolgáltatások közvetítője
	Birtokos	Ingatlan vagy eszköz-tulajdonos	Pénzbirtokos: hitelező vagy biztosító	Szellemi tulajdon birtokos	Humán szolgáltató

2. táblázat. Az értékajánlathoz kapcsolódó alapmodellek általános rendszerezése

(Forrás: Malone et al., 2006:30)

Bár ez a rendszerezés az alapmodellek ésszerű csoportosítását adja, a 16 változat az általánosíthatóság olyan magas szintjét jelenti, hogy a tényleges működésről nem sokat tudunk meg. Arra nézve, hogy milyen közvetlen értékajánlatok kapcsolódhatnak az alapmodellekhez, a szakirodalom és az üzleti gyakorlat nemcsak konkrét példákat, de néhány általános értékkombinációt, idézőjelben vett „modellt” mutat be. Az alábbiakban a legismertebb ilyen „modelleket” és értékajánlatokat sorolom fel, a fentiek alapján ez a lista csak ízelítő, de nem teljeskörű.

- „Fapados.” Az alapszolgáltatásra összpontosítással és a gyökeresen átalakított folyamatokkal egy jelentősen alacsonyabb árajánlat mellett elfogadható szintű szolgáltatást nyújt. Példák: Wal-Mart (a diszkont kiskereskedelem meghonosítója), Southwest Airlines (fapados amerikai légitársaság), fapados hotel, étterem stb.

⁹ Malone et al. (2006) felmérése szerint a vállalatok közel fele a „gyártó” modellt (előállító/fizikai) követi. A vállalatok több mint harmada valamilyen erőforrás „birtokosa”, tevékenységük ezen erőforrás kiaknázásából (pl. pénz hitelezése, épület bérbeadása, szellemi tulajdon másolatának eladása, tanácsadói nap értékesítése) áll. Az ábra világoskékkel jelölt részeinek jelenléte alig mérhető, míg a zöld háttér (embertermelés, emberkereskedelem) a rabszolgatartó idők elmúltával legfeljebb a bűnözés kategóriáját jelenti.

- „Mindent egy helyen.” Bizonyos szempontból az előbbi modell ellentéte: teljes kiszolgálás, a korábbinál lényegesen nagyobb és egy helyről elérhető választék, maximális kényelem (mint konkrét értékJánlatok). Példák: Carrefour (az első francia hipermarket), Yahoo! (internetes portál), Sears (a katalógusrendelés-házhozszállítás úttörője) stb.
- „Hosszú farok (long-tail).”¹⁰ A főárambeli termékek, szolgáltatások helyett a perifériára összpontosít, a termékenként kis volumenben, de akár nagyszámú termék esetében létező többnyire kielégítetlen keresletre. Példák: Cdnw (mára az Amazonhoz került, kezdetben csaknem beszerezhetetlen régebbi kiadású cédéket kínált az interneten), Netflix (DVD kölcsönző), antikváriumok stb.
- „Bevonás, alkotás.” Hagyományosan a termék vagy szolgáltatás előállításához tartozó tevékenységbe bevonja a vevőt, aki az alkotás lehetőségét is megveszi (élmény összetevő). Példák: Ikea (bútor-összeszerelés), Linux (installáció), Lego (az építés a játék) stb.
- „Testre szabás.” A termék korábbinál egyedibb paraméterezésének lehetősége. Példák: Dell (PC-konfigurálás), Firefox (kiegészítők), pizza a la carte stb.
- „Felgyorsítás.” Az érték megtermelése, szolgáltatása jelentősen gyorsabbá válik. Gyakran kapcsolódik hozzá a „standardizált termék” értékJánlat is, azaz globálisan is azonosak lehetnek a termék vagy szolgáltatás paraméterei és minősége. Példák: McDonald’s (gyorsétterem), Federal Express (gyorsposta) stb.
- „Életérzés.” A termék vagy szolgáltatás technikai paraméterei mellett a stílus és az életérzés legalább akkora súlyt képvisel az értékben. Példák: Apple (stílus), Nike (dizájn), American Express (presztízs) stb.
- „Termékből szolgáltatás.” A szolgáltatási forma alkalmazása nagyobb értékű, bonyolultabb összetettségű termékekre. Az értékJánlat ebben az esetben az üzleti modell másik összetevőjére, a bevételi modell sajátosságára épít. Példák: Xerox (oldalszám alapú díjazással kölcsönzött fénymásolók úttörője), hosting és alkalmazásszolgáltatás (informatikai rendszerek távolról történő szolgáltatása), „pay per view” (használatarányosság) stb. Hasonló ehhez a modellhez a „kapcsolt áru” értékJánlat, ahol az olcsó vagy ingyenes alaptermékhez kapcsolódnak későbbi kiegészítő termékek. Példák: Gillette (borotva és penge), Standard Oil (petróleumlámpa és kőolaj), színes nyomtatók, mobiltelefonok, shareware szoftverek stb.

¹⁰ A long-tail szerepére Anderson (2006) hívta fel a figyelmet, könyvét magyarul a HVG Kiadó „Hosszú farok – A végtelen választék átírja az üzlet szabályait” címmel jelentette meg 2007-ben.

- „Átalány (flat rate)”. Bizonyos szempontból az előző értékajánlat ellentéte; az igénybe vételtől független díjazással a vevő számára a használat szabadságát nyújtja (ez természetesen az értékajánlat mellett a bevételi modellben is egy választás). Példák: Netflix (fix díjas DVD kölcsönzés úttörője), szervizszolgálat, biztosítások, telekommunikációs hálózatok (korlátlan telefon, internet) stb.

Architektúra modell

A fenti értékajánlatok elérése rendszerint többféle architektúrában, a struktúrák és a folyamatok összekapcsolásának eltérő módjával valósítható meg. Az előző alponthoz hasonlóan itt is olyan általános rendszerezést kerestem a szakirodalomban, amely az elvi lehetőségeket jórészt lefedi.

Stabell és Fjeldstad (1998) három alapvető architektúrája („értékkonfigurációs modellje”) az értékműhely, az értéklánc és az értékhálózat.¹¹ Az értékműhely a fogyasztókkal szorosan együttműködő, spirálszerűen ismétlődő tevékenységeket végző problémamegoldó-igénykielégítő rendszer. Az értéklánc ezzel szemben ugyanazt a tevékenységláncot ismétlődően végrehajtva alakítja át a bemeneteket kimenetűvé. Az értékhálózat párhuzamos, szimultán tevékenységeket rendez össze, illetve közvetít egészen a fogyasztókig.¹² Stabell és Fjeldstad (1998) eredeti elgondolása szerint mindhárom típus rendszert alkot hasonló konfigurációkkal: egymást ajánló értékműhelyek, összekapcsolt értékláncok, rétegzett és egymáshoz kapcsolódó értékhálózatok alakulnak ki. Az értékláncokkal, értékhálózatokkal kapcsolatos más megközelítések alapján (lásd 2.3.3. alfejezetpont) azonban látható, hogy a különböző szervezetek összekapcsolódásának módja a résztvevők „belső” architektúrájától függetlenül lehet műhely, lánc vagy hálózat jellegű (azaz lazán kapcsolódó specialisták, szekvenciálisan kapcsolt értékteremtő egységek vagy hálózatosan összekötött csomópontok).

Az üzleti modellek architektúra összetevője más szempontból a döntés-irányítás, egyfajta hálózati topológia mentén általánosítható (Barabási, 2002, Drótos és Nemeslaki, 2002). Hálózati szempontból megkülönböztethető a centralizált, a decentralizált és az elosztott architektúra. A centralizált változat esetén a különböző érintettek tevékenységeit, folyamatait erős központi irányítás rendezi egységbe. A

¹¹ A három modellt a szerzők összekapcsolják Thompson (1967) gyártástechnológiai típusaival: kölcsönös alkalmazkodás (értékműhely), szekvenciális (értéklánc), közvetítő (értékhálózat).

¹² Hasonló csoportosítást kínál Cross et al. (2005): rutinszerű, moduláris és testre szabott választ adó hálózatokat megkülönböztetve.

decentralizált architektúra egymásra épülő modulokból épül fel, szintén központi vezérléssel. Az elosztott (önszerveződő) architektúrában viszont éppen ez a központi irányítás hiányzik; a tevékenységek és a kapcsolatok az igényeknek megfelelően bomlanak fel és alakulnak újra.¹³ Ezt az új, elosztott szerveződést Evans és Wurster (1997) a „hiperarchia” fogalmának bevezetésével érzékelteti.

Bevételi modell

A bevételi modell leegyszerűsítése az üzleti modellekkel szembeni pénzügyi teljesítményelvárásoknak. Johnson és szerzőtársai (2008) a bevételi modell mellett a költség-szerkezettel, az árréssel és az erőforrások forgási sebességével (a megtérüléssel) kapcsolatos választásokat is hangsúlyozzák. Tény, hogy különböző bevétel-költség „együtt-állások” vezethetnek hasonló eredményre is. Például egy ingyenes újság alacsonyabb költségszinttel, nagyobb volumennel és ez által akár nagyobb hirdetési díjbevéttel felveszi a versenyt a nagy fix költséggel, előfizetési formában működő lapokkal.

A bevétel kiemelését ebből az összefüggésből azzal magyarázza a szakirodalom, hogy az üzleti modellben a bevétel szerepe a költségeket okozó eszközök és tevékenységek fenntartása. Az értékajánlati modell kapcsán kifejtett keretrendszerénél Malone és szerzőtársai (2006) például rámutatnak, hogy tevékenységekre jellemző alapvető bevételi áramok alakulnak ki. Az „előállítónál” árbevétel, a „kereskedőnél” árrés, a „közvetítőnél” jutalék vagy átalánydíj, a „birtokosnál” pedig számos, időszakos használathoz vagy korlátozott hozzáféréshez köthető speciális díj (belépődíj, bérleti díj, kamat, licence díj, franchise díj, napidíj stb.) jelentkezik.

A bevételi áramokban meghatározó az ár szerepe, amely összefüggésnek széles irodalma van. A rögzített, az árveréses, a tárgyalásos, valamint a dinamikus (keresletfüggő vagy tőzsde jellegű) árképzés¹⁴ elvi lehetőségként adottak az üzleti modellek számára (Ordanini és Pol, 2001, Geoffrion és Krishnan, 2003, Kocsis és Szabó, 2002).

¹³ A hierarchikus modell (centralizált vagy decentralizált) és az önszerveződő modell (hiperarchia) összevetését lásd egyrészt – teljesítmény, felépítés, vezetés, sarokkövek mentén – Drótos és Nemeslaki (2002) előadásában, másrészt Evans és Wurster (1997) cikkében.

¹⁴ A dinamikus árazást az ezredforduló tájékán számos szerző méltatta. Az alkalmazó szervezetek nagyobb hatékonyságot érhetnek el (például a kapacitáskihasználtság növelése révén, Robert és Racine, 2001), a hagyományos megoldásokhoz képest magasabb értéket nyújthatnak a vevőknek (napi frissítésű árak, Kápolnai, Nemeslaki és Pataki, 2002). Megragadhatják a mikroökonómiai értelemben vett ún. fogyasztói többletet (Shapiro és Varian, 1998), ronthatják a vevőknek árösszehasonlítást kínáló szolgáltatások pontosságát, ezáltal csökkenthetik a beléjük vetett bizalmat, így a szervezetre nehezedő árverseny kisebb lesz (Varian, 2001).

2.1.3. Üzleti modellek gyakorlati alkalmazása

Az üzleti modell mentén történő elemzésnél kiindulópontnak tekinthető, hogy a fenti három összetevő segítségével leírjuk, az elvi lehetőségekből „felépítjük” az üzleti modellt. Az üzleti modell változása-alkalmazkodása táblázatos formában követhető az összetevők mentén (Bouwman és MacInnes, 2006). Az üzleti modellezés lényege azonban az összefüggések mélyebb megvilágításában rejlik. Ennek több formája van, melyek között a különbség főként a kifejtés módjában, a bemutatás jellegében rejlik. A szakirodalom számtalan példája alapján az üzleti modellezés három fokozatát különböztettem meg, Alt és Zimmermann (2001) nyomán, a javaslatétel, az általánosítás és a szimuláció felhasználási területeihez kapcsolódva. A fokozatok nem jelentenek fázisokat, azaz szükségszerűen egymást követő lépéseket. A szóvegesen kifejtett, „kvalitatív” üzleti modellek elsősorban ötleteket tudnak adni: az „eset” lehetővé teszi különböző olvasatok ütköztetését, szerepgyakorlatokat alapozhat meg, benchmarkingként szolgálhat. Az üzleti modell grafikus bemutatása az adott helyzet „térképét” adja: ok-okozati kapcsolatok megértése, beavatkozási pontok mérlegelése, önerősítő hatások (ördögi körök) végigkövetése lehet a cél. A számszaki összefüggéseket tartalmazó formalizált modellektől a kísérletezés és próba lehetőségét remélhetjük: a „szimulátor” mutatja a modelleknek az egyes tényezők iránt való érzékenységet, a különböző döntések hatását, továbbá forgatókönyvek tesztelhetők velük (3. táblázat). A három fokozat gyakorlati szerepéről részletesebben lásd Móricz (2007).

	I. fokozat: Az eset	II. fokozat: A térkép	III. fokozat: A szimulátor
<i>Jellege</i>	Szóveges	Ábrázolt	Számszaki
<i>A modell kifejtése</i>	Siker vagy bukás történetéből kirajzolódó kvalitatív mintázat	Kulcstényezők, mutatók összefüggésének iránya, nagyságrendje	A tényezők egymásra hatásának formalizált modellje
<i>Tipikus felhasználás</i>	Javaslatétel, tanácsadás	Megértés és általánosítás	Érzékenységvizsgálat, forgatókönyv-elemzés
<i>Módszertani eszköz példák</i>	Esettanulmány benchmarking, szerepjátékok	Ok-okozati, érték-hálózati, gondolati és stratégiai térképek	Számítások táblázatkezelőben, üzleti játékok

3. táblázat. Az üzleti modellezés fokozatai

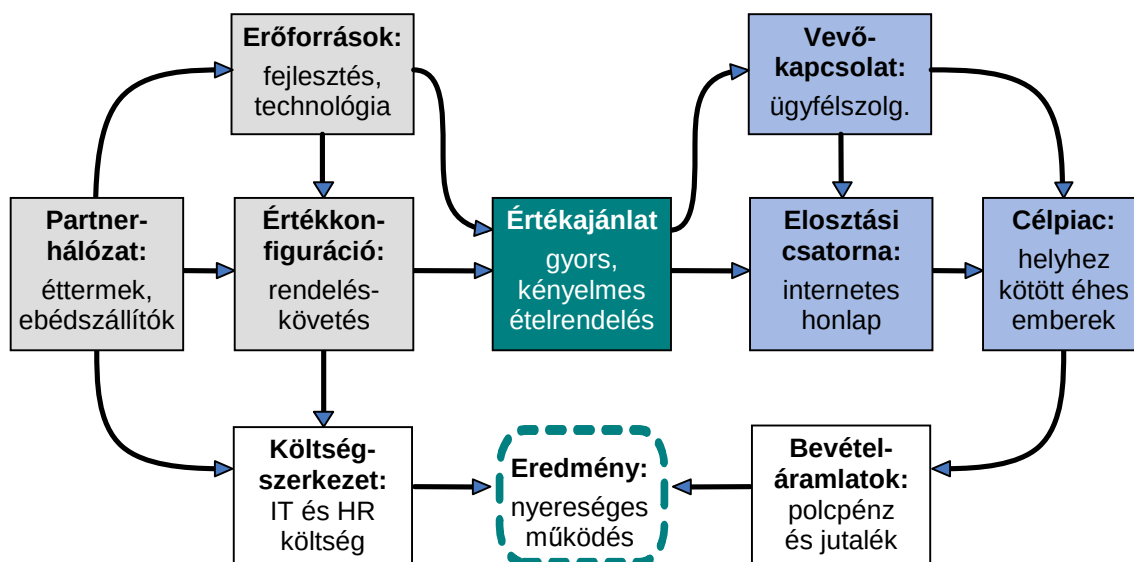
(Saját táblázat)

Bár az üzleti modellezés „térkép”-megközelítésének alapvetően meghatározónak kellene lennie a szakirodalmi definíciók tükrében, valójában kevés általános koncepció vagy útmutatás született e témában. A kevés számú elgondolás ráadásul nem egységes az üzleti modellek felfogásában. Két területen van ugyanis szemléletbeli különbség. Egyrészt a megközelítések egyik ága választásokat és következményeket térképez (ok-okozati térkép), míg más szerzők a résztvevők és kapcsolataik hálóját ábrázolják (értékhálózati térkép). Másrészt, többen sémákat javasolnak, amelyeket csak kitölteni, alkalmazni szükséges (metamodell típus), sőt olyan megközelítések is vannak, amelyek csak laza szabályokat kívánnak ajánlani az elemzés tárgyához alkalmazkodó térkép összeállításához (segédlet típus). A következőkben négy megközelítést mutatok be tömören (4. ábra), amelyek azonban nemcsak ábrázolástechnikai különbséget takarnak, hanem másképp „gondolkodnak” az üzleti modellezés gyakorlati alkalmazásáról is. A négy módszer érzékeltetéséhez egy-egy ábrát készítettem, a később bemutatásra kerülő Netpincér – egy online ételközvetítő, azaz partneréttermei és a fogyasztók számára egységes rendelési felületet biztosító vállalkozás – esetének leegyszerűsített példáját használva.

Térkép elemei:		Inkább tényezők	Inkább szereplők
Térkép szabadságfoka:	Ok-okozati térkép		Értékhálózati térkép
	Metamodell	Business Model Ontology (Osterwalder, 2004)	e3value (Gordijn és Akkermans, 2001)
	Segédlet	CTBM (Casadesus-Masanell és Ricart, 2008)	E-Business Model Schematics (Weill és Vitale, 2001)
	Kötöttebb		
	Szabadabb		

4. ábra. Az üzleti modell gyakorlati alkalmazási megközelítései

Ok-okozati metamodell. Osterwalder (2004) üzleti modell ontológiája (BMO) az üzleti modellek összetevőinek egy részletesebb listájából indul ki: értékajánlat, célpiac, vevőkapcsolatok, elosztási csatorna, értékkonfiguráció, partnerhálózat, erőforrás és képesség, költségek, bevételek, eredmény. A megközelítés azonban több a listázásnál, mert az összetevők egymásba kapcsolódó rendszert alkotnak (5. ábra: a vastagon szedett címkék a modellben adottak, a példa konkrét elemei rendre ez alatt szerepelnek). A modell összeállítását webes alkalmazás és online közösségi oldal támogatja (<http://businessmodelcommunity.com/>). A fejlettebb gyakorlati alkalmazás során az egyes összetevők figyelembevételével további kulcstényezők listázandók, amelyek között az összefüggések az adott tényezőkre „ránagyítva” elemezhetők. Mégis, a metamodell kötöttségei miatt sokszor nem a valós ok-okozati összefüggések jelennek meg az így összeállított modellben, vagyis a belső mechanizmusok elvi síkon maradnak.



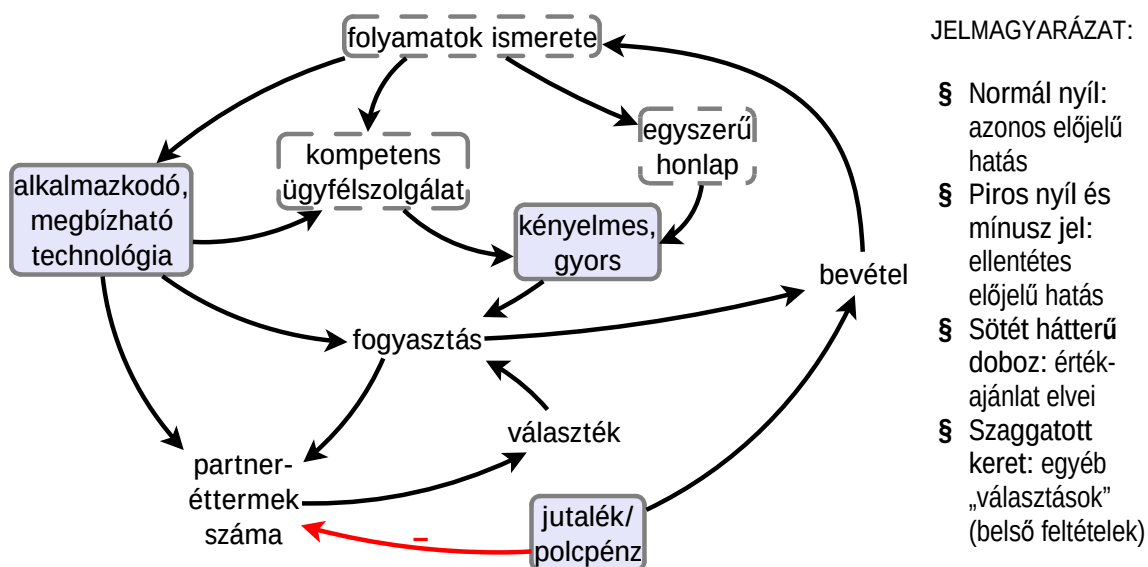
5. ábra. Üzleti modell ábrázolás: példa BMO-modellre

(Saját ábra Osterwalder [2004] modellje alapján)

Ok-okozati térképességdlet. Casadesus-Masanell és Ricart (2008) megközelítése (üzleti modellel történő versenyzés, CTBM) ezzel szemben kifejezetten az alulról építkező, az okokat és okozatokat feltáró típusú térképek összeállítását célozza. A térkép elkészítéséhez részletes módszertani segítséget adnak a szerzők, de emellett csak néhány tág szabályt követelnek meg. A térképen választások és következmények szerepelnek. A választás az üzleti modellben szereplő döntésnek felel meg, az elvekre

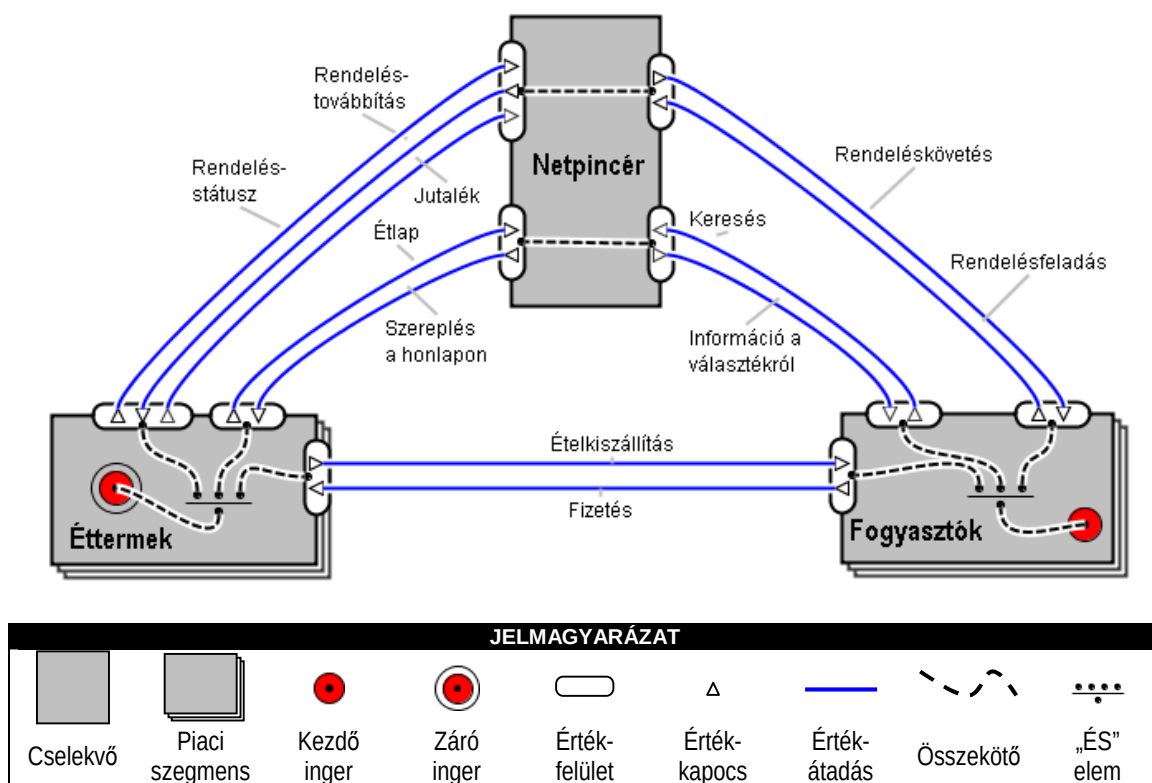
(pl. másodlagos repülőterek használata), a használt eszközökre (pl. standard repülőgépflootta) és ezek irányítására (pl. gépek lízingelése) vonatkozóan. A következmény lehet rugalmas (rövid távon igazodik a választáshoz) vagy merev (hosszú távon alakul ki a választás hatására). Az üzleti modell a választások és következmények vegyes térképéből áll, ahol nyilak mutatják a hatás irányát, a nyíl piros színe pedig az ellentétes hatást. Ez a típusú modell következőképp megmutatja az összefüggések hosszabb láncolatát, visszacsatolásait, az önerősítő hurkokat (ördögi köröket). A megközelítés hasonló Hall és Menzies (1983) úttörő javaslataihoz.

A szerzők módszerét követve, némileg változtatott jelölésekkel összeállított példát mutat be a 6. ábra (az éttermek száma, a választék és a fogyasztás hármasa egy önerősítő hurok például). Bár a hasonló ábrákon látszólag „minden mindennel összefügg”, természetesen vannak beavatkozási pontok: olyan tényezők, amelyekről nem mutat nyíl (a konkrét példában ilyen a jutalék), és olyan elvek vagy egyéb választások, amelyeknek a „szintjét” a vezető határozhatja meg (bekeretezett elemek az ábrán). Opcionálisan a nyilakon jelezhető az az előfeltevés, amely a következményt okozza (példa: „az emberek gyakrabban rendelnek tőlünk, ha nagyobb a választék”). Itt is lehetőség van „ránagyítani”, illetve „eltávolodni” a vizsgálat során. Megjegyzendő, hogy Casadesus-Masanell és Ricart (2008:C) kiterjesztették elemzésüket két összefüggő vállalat modelljének összekapcsolt vizsgálatára is.



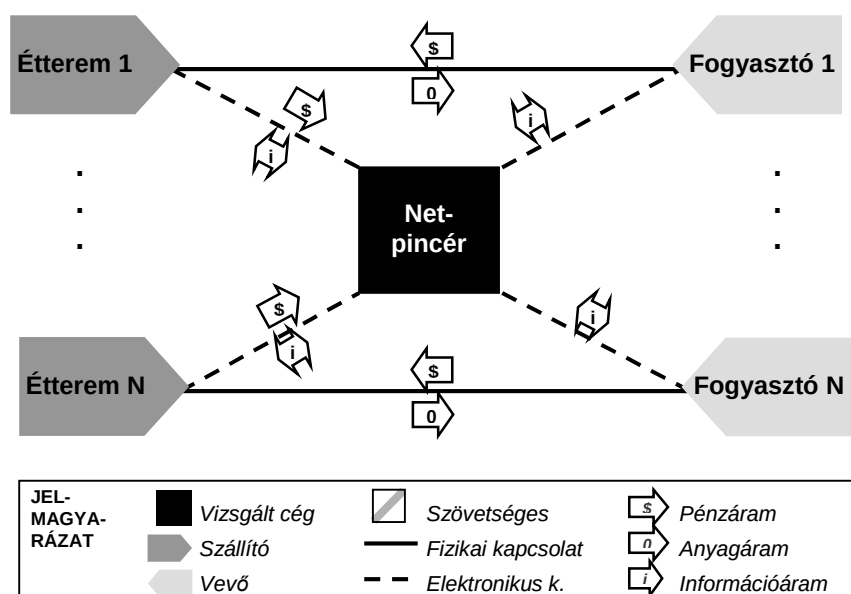
6. ábra. Üzleti modell ábrázolás: példa az ok-okozati térképre
(Saját ábra)

Értékhálózati metamodell. Gordijn és Akkermans (2001) „e3value” módszertana a végső fogyasztói érték előállítására és az ellátási láncon történő áramlására összpontosít, többek között a szoftvertervezésben használt UML egységes modellezési nyelvre építve. Hat szigorúan rögzített elemből építhető fel az üzleti modell: szereplők, tevékenységek, értéktényezők, kapcsolódási pontok, érintkező felületek, értékátadások; mindezekre egységes jelölésrendszer és sajátos további összefüggések vonatkoznak. Ebből következően viszont a modell jól formalizálható, az ábra elkészítését az e3value szoftver támogatja (ezzel a módszerrel készült a 7. ábra), amely szimulációs számításokat is lehetővé tesz az összetevőkre vonatkozó szabályok megadásával. A metamodell elvontsága és kötöttsége miatt azonban a gyakorlati alkalmazás lehetősége egyelőre nagyon korlátozottnak tűnik.



7. ábra. Üzleti modell ábrázolás: példa az e3value módszerre
(Saját ábra Gordijn et al.[2005] modellje alapján)

Értékhálózati térképességéldlet. Bár Weill és Vitale (2001) „e-business jelölésrendszerként” határozzák meg modellközelítésüket, valójában a rendszer nem tartalmaz internet-specifikus elemet. Szereplők, kapcsolatok és értékáramok jelölésére adnak javaslatot a szerzők, ugyanakkor négy szereplőtípust (vizsgált cég, szállító, vevő, szövetséges), két kapcsolódási formát (elsődleges, elektronikus) és három értékáramot (pénz, termék, információ) különböztetnek meg (8. ábra). Megközelítésük – véleményem szerint – valójában a hagyományos üzleti modellek esetében szerencsésebb, ahol a szállító, a vevő és a szövetséges kategóriák rögzítettek. (Az esettanulmányok elkészítésénél azzal szembesültem, hogy a vizsgált példaim esetében ezek a szerepek összemosódtak és időben változtak. Ezért a jelölésrendszert a későbbiekben egyszerűsítettem: nem tettem különbséget szereplők között, az értékáramokat viszont nevesíttem a térképeken). Hasonló megoldást alkalmazott Alves és Roque (2005) a többszereplős online játékok üzleti modelljének ábrázolásakor.



8. ábra. Üzleti modell ábrázolás: példa Weill és Vitale jelölésrendszerére
(Saját ábra Weill és Vitale [2001] jelöléseivel)

Üzleti modellek az értekezésemben

Összefoglalva: az üzleti modell fő erénye, hogy a működés alapvető logikájában rejlő kulcstényezők közötti összefüggéseket világítja meg. A szakirodalom ezt a kapcsolatrendszert rendkívül sokféle módon értelmezi. Empirikus kutatásom során a fenti bemutatás alapján négy részmegközelítés is hasznosnak bizonyult.

- **Az üzleti modell három rétegének áttekintése.** Az üzleti modellek összetevőiből „építőkövek” állíthatók elő, amelyekből kiformálható az üzleti modell jellege. Így már a következő alfejezetben megvizsgálom, hogy milyen változatai léteznek az internetes értékajánlat, az architektúra és a bevételi modelleknek. Az empirikus esettanulmányok tárgyalása során táblázatos formában adok áttekintést az adott vállalat üzleti modelljéről.
- **A külső értékkapcsolatok ábrázolása.** Az értékhálózati térkép (vagy modell) az összetett szervezatközi kapcsolatrendszer ábrázolását, az üzleti modell lényegének megértését teszi lehetővé. Az esettanulmányokban egy-egy egyszerű ábrán mutatom be a különböző szereplők közötti értékkapcsolatokat.
- **Az üzleti modell belső ok-okozati összefüggéseinek ábrázolása.** A modell kulcselemeinek (választásoknak és ezek következményeinek) alulról építkező, elemzéshez igazodó térképezése még kevésbé dokumentált a szakirodalomban. Hall és Menzies (1983), valamint Casadesus-Masanell és Ricart (2008) megközelítései szerint foglalom össze az esettanulmányok üzleti modelljének belső összefüggéseit, befolyásolható tényezőit és önerősítő ciklusait.
- **Az üzleti modell elhelyezése a stratégiához és a folyamatokhoz képest.** Végezetül, az üzleti modell mint a stratégiát és a folyamatokat összekötő láncszem úgyszintén szerepet tölt be az esettanulmányok bemutatása során: a vállalatok üzleti modelljének és kulcs sikertényezőinek összefoglalásakor – vállalatonként egy ábrába összevontan – a stratégia és a folyamatok legfontosabb elemei is szerepelnek.

2.2. A vizsgálat tárgya: internetes üzleti modellek

Értekezésem középpontjában három internetes üzleti modell áll. Az internetes üzleti modelleket legegyszerűbben az internetes vállalkozások üzleti modelljeként határozhatjuk meg, ahol az internetes vállalkozás a korábban tárgyaltaknak megfelelően az internetre épített értékajánlat által határolható be (meghatározás tekintetében lásd még Venkatraman, 2000, Lam és Harrison-Walker, 2003). Az internetes vállalkozás nem feltétlenül önálló szervezeti-jogi egység, egy nagyobb szervezeten belül lehet olyan üzletág is, amely megfelel a meghatározásnak. Jellemzője továbbá az internetes üzleti modelleknek, hogy az értékajánlatot kifejezetten más szereplőkkel együtt alkotják, így e modellek legalább két szervezetet érintenek. Ezért, bár az internet lehetővé teszi számos szervezeti belső folyamat átalakítását is, az internet szervezeten belüli alkalmazását – például internetes beszerzés, távmunka, belső levelezés – nem tekintjük internetes üzleti modellnek.

Az ezredfordulón az internetes üzleti modellek mintegy „receptként” jelentek meg számos vállalati forrás szerint. Az internetes vállalkozásoktól gyakran hallott idézet volt, hogy a jövőben nem számít, milyen „üzletben utazunk”, csak az, milyen üzleti modellt használunk (idézi Lam és Harrison-Walker, 2003:18, valamint Applegate és Collura, 2000:2). „A vállalatoknak nem volt szükségük stratégiára vagy valamilyen különleges szakértelemre, de még vásárlókra sem; nem kellett más a szervezeteknek, csak egy internetes üzleti modell, amely a távoli, meghatározhatatlan jövőben óriási nyereséget ígért” (Magretta, 2002:86). Ezek „az üzleti tevékenységre és bevételyszerzésre vonatkozó laza koncepciók” távolról sem bizonyultak elegendőnek, „hibás gondolkodáshoz és önámításhoz vezettek”. Az iparági környezetben értelmezett értékteremtés, a versenyelőnyyszerzés módjának tisztázása nélkül az üzleti modell „igen gyenge alap” egy vállalat vagy üzletág felépítéséhez – mutatott rá Porter (2001:73).

A szakirodalomban eddig nem született olyan átfogó rendszerezés, amely az összes elvileg lehetséges internetes üzleti modellt átfogná. Ehelyett a gyakorlatban megismert példák valamilyen csoportosításával különböztetnek meg modelleket. Az így összeállított listákban azonban rendszerint különböző szempontok (célpia, funkció, ár stb.) keverednek, a modellek egymást átfedőek és mégis összességében hiányosak. A szakirodalmi üzleti modellek csoportosítása terén jelentős eredmény Lam és Harrison-Walker (2003) rendszerezése. Öt szerző munkássága alapján 33 internetes üzleti modellt különböztettek meg, ezeket hat fő csoportba sorolták – az értékteremtés céljának és az

internettel létrehozott kapcsolatok céljának megfelelően (lásd értekezéstervezetem 9. mellékletét). Rendszerezésük azonban túl „szigorúnak” bizonyul abban a tekintetben, hogy a konkrét üzleti modellek – például az internetes portálok – nem sorolhatók be egyértelműen, sőt, több csoportba egyszerre tartoznak. Összefoglalva, a szakirodalomban szereplő internetes üzleti modellek azért sokfélék, mert számos olyan szempont különböztethető meg, amelyek alapján elnevezést adhatunk egy modellnek. A 4. táblázat összefoglalja a leggyakoribbnak tekinthető szempontokat: látható, hogy mindegyik szemponthoz a szakirodalomból jól ismert „üzleti modell” elnevezések kapcsolódnak. Ezek egy kiválasztott szempont szerint lefedhetik az elvi lehetőségeket, de a különböző szempontokhoz besorolt példák magától értetődően átfednek.

Megkülönböztető szempont	Jellemző példák
A szervezet viszonya az internethez	<i>tisztán internetes, „tégla és klikk”, „klikk és habarcs”¹⁵</i>
A piac irányultsága	<i>B2B, B2C</i>
Ágazat	<i>gyártó, nagykereskedő, kiskereskedő</i>
Résztvevő felek koncentrációja	<i>egy vevő egy eladó, 1-sok, sok-1, sokszereplős</i>
Funkció az ellátási láncban	<i>közvetett, ezen belül piactér és portál, közvetlen, ezen belül e-bolt és közvetlen eladás</i>
Közvetítési mechanizmus	<i>tőzsde, árverés, aggregálás/katalógus</i>
Struktúra	<i>agora, szövetség, tudáshálózatok, e-szervezet</i>
Bevételi modell	<i>ingyenes, előfizetés/jutalék-alapú, használat után fizetett</i>
Tevékenység	<i>összehasonlítás, termékkapcsolás, internetes közmű</i>
Összehangoltság, fejlettség	<i>közzététel, párbeszéd, ügylet, átalakulás</i>

4. táblázat. Az internetes üzleti modellek fókuszai

(Saját táblázat, többek között Alt és Zimmermann, 2001, Chen, 2003, Essler és Whitaker, 2001, Kühn, Junginger és Bayer, 2000, valamint Osterwalder és Pigneur, 2002 modelljeinek felhasználásával)

Mely szempontok segítik leginkább az internetes üzleti modellek elemzését? Nyilvánvalóan van létjogosultsága annak, hogy például „tégla és klikk” (brick and click) vagy „sokszereplős” (many to many) modellekről beszéljünk, hiszen a működés egy-egy, valószínűleg lényeges sajátosságára hívják fel a figyelmet. Az üzleti modelleknek az előző alfejezetben bemutatott elméleti háttere azonban arra hívja fel a figyelmet, hogy az internetes üzleti modelleket is az értékajánlat, az architektúra és a bevételi modell felhasználásával érdemes leírunk. A gyakorlatban megtalálható

¹⁵ A tisztán internetes (internetre létrejött és internetes tevékenységre szakosodott vállalkozások) vállalkozásokkal szemben az angolszász szakirodalom a „tégla és habarcs”, tehát a fizikai, tárgyasult hagyományokkal rendelkező vállalatokat állította szembe. Idővel azonban egyes internetes vállalkozások hagyományos üzletágot nyitottak („klikk és habarcs”), míg egyre több hagyományos vállalat aknázza ki az internetes modellek lehetőségeit („tégla és klikk”).

modellek tehát az internetes értékajánlat, az internetes architektúra és az internetes bevételi modellek elvi lehetőségeiből állnak össze. A következőkben e három összetevő mentén fejtem ki az internetes üzleti modellek szakirodalmát.

2.2.1. Alapmodellek és értékajánlatok

Az értékajánlat modell segítségével az internetes értékteremtés különböző módjait, útjait és forrásait kombináló modellek fogalmazhatók meg, általános szintű alapmodellekkel, valamint konkrét elvek, értékválasztások formájában. Az értekezéstervezetem (Móricz, 2005) 2. fejezetében részletesen bemutatam (és különböző szempontokból csoportosítottam) az internetes értékajánlathoz kapcsolódó alapmodelleket. Ennek alapján az internetes értékajánlatok négy alapmodell körül sűrűsödnek; ezekhez ismert, jól megjegyezhető elnevezéseket társítottam.¹⁶

- Portál: tartalomszolgáltatás, szórakoztatás, közösségépítés az interneten.
- Piac tér: internetes közvetítés és ellátási lánc összehangolás.
- Bolt: online eladás, internetes kereskedelem.
- Közmű: tágabb értelemben vett infrastruktúra, háttér nyújtása az internethez kapcsolódóan.

Malone et al. (2006) általános alapmodell rendszerezésében a portál jellemzően a szellemi tőke (nem megragadható erőforrás) „birtokos” modellhez köthető. A piac tér modell a „közvetítés” változataival esik egybe. A bolt elsősorban a fizikai erőforrásokkal foglalkozó „előállító” és „kereskedő” modellt jelenti. A közmű általában „birtokos”, az irányítása alatt álló fizikai, pénzügyi, szellemi és humán erőforrásokat használja az internetes háttér nyújtásakor (9. ábra). A 2. melléklet a szakirodalomban fellelhető több tucat internetes alapmodellt besorolja e négy fő típus alá. A továbbiakban átfogóan mutatom be a négy alaptípus változatait és a kapcsolódó közvetlen értékajánlatokat olyan mélységben, ahogyan az empirikus rész megértéséhez ez szükséges (az alapmodellek részletes vizsgálata értekezéstervezetem 2. fejezetében megtalálható).

¹⁶ Hasonló modelleket ír le Mahadevan (2000) is, aki azonban rámutat, hogy e modellek mögött négy alapvető értékajánlat húzódik, melyek különböző mértékben jellemzőek a gyakorlatban kialakult modellekre. 1. Virtuális közösség létrehozása, melyen belül az érték és a tudás egyedi és másolhatatlan módon áramlik. 2. Az üzletkötés költségeinek drámai csökkenése. 3. Az információk aszimmetria jövedelmező kiaknázása, azaz valamely érdekelt bizonytalanságának csökkentése, információval való ellátottságának javítása. 4. Értéknövelt piacteremtő-párosító folyamat.

		Milyen erőforrás áll a tevékenység középpontjában?			
		Fizikai	Pénzügyi	Nem meg- ragadható	Emberi
Milyen tevékenység képezi a jövedelem- szerzés alapját?	Előállító	T L			
	Keres- kedő	O B			
	Közvetítő (bróker)	P I	A C	T	É R
	Birtokos	K	Ö Z	PORTÁL M	Ú

9. ábra. Internetes értékJánlatok alapmodelljei Malone et al. rendszerében
(Saját táblázat, Malone et al., 2006:30 rendszeréből)

Portálok: Aggregálás – tartalom, szórakoztatás, közösségépítés

A portálok tartalom vagy szolgáltatások nyújtásával, esetleg közösségi vagy kereskedelmi interakciók támogatásával felhasználókat vonzanak, akik közvetlenül, vagy gyakran közvetve (például hirdetőik által megvásárolt figyelmükkel) biztosítják a modell bevételi áramait. A portál alapmodell fő értékJánlata így rendszerint az aggregálás, ami egyaránt lehet „mindent egy helyen” típusú vevői érték, vagy a széttöredezett kereslet („hosszú farok”) összevonása. A szűkebb értelemben vett portál egy gyűjtőhely, kapu a tartalmakhoz és szolgáltatásokhoz: ezért a portálok az adott közösségben széleskörű elérést céloznak meg. Az általános közösséget a tartalom és a szolgáltatások széles skálájával megcélzó modell a horizontális portál, míg az egy témakörre vagy iparágra összpontosító a vertikális portál (röviden vortál). Célcsoportjuk szerint megkülönböztetjük a vállalatokat (B2B) és a fogyasztókat (B2C) megcélzó portálokat.

A portálok a négy hálózati alaptevékenység lehetőségeit kombinálják, s ezek az értékJánlat testre szabásának további terepét kínálják (Szekfü és Z. Karvalics, 2000, Turban et al., 2002:787):

- tartalmat nyújtanak (linkek, hírek, elemzések, képek, videók, zene stb.),
- kommunikációt tesznek lehetővé (fórum, levelezés, csevegés, telefon stb.),
- szórakoztatnak (lásd a tartalmakat, plusz játékok stb.),
- kereskedelmet támogatnak (katalógusok, árösszehasonlítás stb.)

A navigátornak, aggregátornak is nevezett portálok ennek alapján igen sokfélék lehetnek. Az esetek többségében közösséget építenek ki maguk körül, amely hálózati hatást indíthat be, felkeltheti más szervezetek érdeklődését (pl. reklámozás, adatbázis-marketing), későbbi bevételi áramokat alapozhat meg a portál számára (pl. portálra épített kereskedelmi és prémium funkciók), valamint lehetővé teszi a felhasználók bevonását az értékalkotásba (pl. értékelések, blogok). Ezért sok portál értékajánlatának kiindulópontja az ingyenesség. A 3. melléklet két modellt is bemutat az ingyenességtől remélt hatásmechanizmusra.

Mivel a portálok tartalom, szórakoztatás és közösség tekintetében a hagyományos média és szórakoztatóipar sarokköveire épülnek, gyökeres változások indultak meg ezekben az iparágakban. Kiemelhető az online és az offline közötti szerepmegosztás átalakulása, a tartalomtípusok (szöveg, kép, hang, videó) keveredése, és a közösség szerepének átalakulása (párbeszéd, befogadóból kezdeményező, tartalomgyártó).

Természetesen nem minden portál hozható összefüggésbe a médiával. Az árásszehasonlító oldalak, az online játékok, a közösségi alkalmazások (pl. kapcsolati hálók), vagy az egyszerű közönségvonzó internetes szolgáltatások (pl. linkgyűjtemények) ugyancsak ide sorolhatók. Külön kiemelendők az utóbbi években előtérbe került montázs (mashup) modellek, amelyek valamely – jellemzően közműszerűen működő – nyilvános fejlesztőfelületet nyitott internetes szolgáltatásra építik rá saját üzletüket. Ezek jellemzően tartalmat gazdagítanak, vagy közösségi-szórakoztató szerepet töltenek be. (Mindazonáltal például egy, a Google Earth rendszerbe megrendelésre háromdimenziós épületeket készítő vállalat inkább „közmű”, hiszen a megrendelő üzleti tevékenységét támogató fejlesztő tevékenységet végez.)

Piacterek: Közvetítés, ellátási lánc összehangolás

A piacterek sokszereplős (many to many) kapcsolatok közvetítői. A piactér alapmodell fő értékajánlata tehát a piacteremtés és közvetítés, konkrétan három funkcióval, három területen. A három funkció a párosítás, a szükségletkezelés és a problémamegoldás. Anderson és Anderson (2002) arra jutottak, hogy noha a párosításban és a méretgazdaságosságban az internet előrelépést hozott a közvetítés terén, igazából a problémamegoldásban fogják a főszerepet játszani a piacterek, automatikus minősítések, igényre szabott ajánlatok révén (4. melléklet, 39. ábra). A közvetítés három fő területe Holzmüller és Schluchter (2002) alapján:

- az ügyletek (keresés, összehasonlítás, katalógusböngészés, árverés, rendelés, rendeléskövetés, számlázás lehetővé tétele),
- a párbeszéd (dokumentumok és a logisztika menedzsmentje, ütemezés, vevőszolgálat),
- és a háttér (biztonság, rendszerek összekapcsolása, rendelkezésre állás, kimutatások, katalógusmenedzsment) támogatása.

Az (internetes) piacterek több szempontból csoportosíthatók (egy részletesebb áttekintés: Bönke et al., 2000:342). A piactéren alkalmazott (árazási) mechanizmus alapján beszélhetünk katalógus (ajánlatok összegyűjtése), árverési (alku, aukció), és tőzsde (dinamikus piac) „modellről” (Ordanini és Pol, 2001). A szereplők koncentrációja alapján megkülönböztethetjük a vevőközpontú, a szállítóközpontú, a koncentrált, és a semleges piactereket. Ezekre különböző árazási mechanizmusok jellemzőek (10. ábra).

Eladó Vevő	Kevés	Sok
Kevés	Koncentrált piactér <i>Tárgyalás, alku, barter</i>	Vevőközpontú piactér <i>Fordított árverés, tender</i>
Sok	Szállítóközpontú piactér <i>Egyenes árverés</i>	Semleges piactér <i>Dinamikus piacok</i>

10. ábra. Piactértípusok a szereplők koncentrációja és az árazás szempontjából

(Kápolnai et al., 2002:101, valamint Nemeslaki, 2004:183 kombinálásával)

A piacterek a résztvevő vállalati, lakossági (fogyasztói) és kormányzati (közigazgatási) szereplők alapján is besorolhatók (5. táblázat – megjegyzés: a két dimenzió itt nem a vevő és az eladó, hanem a kezdeményező és a fogadó). A vállalkozási piacterek tovább csoportosíthatók annak alapján, hogy a forgalmazott termék közvetlen (iparág-specifikus alapanyagok, alkatrészek, félkésztermékek, termelőeszközök) vagy közvetett (MRO – fenntartással, javítással, irodai munkával kapcsolatos). A közvetlen termékekre, az egy iparágra összpontosító piactereket vertikális, míg a közvetett termékeket – bármely iparág vállalatának – kínálókat horizontális piactérnek nevezik. A vevők beszerzéseinek rendszeressége ugyancsak meghatározó a vállalkozási piacterek szerepe szempontjából. Kaplan és Sawhney (2000) népszerű osztályozása ezt a szempontot köti össze az előzővel, amikor horizontális és vertikális elosztópiacokat, funkcionális és vertikális tőzsdéket különböztet meg. A vállalkozási (B2B) piacterek további csoportosítását, legfontosabb jellemzőit és kritikus tényezőit a 4. melléklet tartalmazza.

		FOGADÓ	
		[B] Vállalat	[C] Fogyasztó
KEZDEMÉNYEZŐ	[B] Vállalat	Vállalközi piactér	Internetes áruház Online közvetítés, brókerek
	[C] Fogyasztó	Csoportos vásárlás, te mondd az árat	Fogyasztóközi piactér (aukciós oldal, apróhirdetés)
	[A] Közigazgatás	Közbeszerzési piactér	Közsféra árverései

5. táblázat. Internetes piactér modellváltozatok a szereplők jellege szerint
(Saját összeállítás)

A piactér alapmodell egy másik formájánál a fogadói oldalon nem vállalatok, hanem fogyasztók állnak. Ennek két változata a virtuális áruház (mint online közvetítő) és az online bróker. A virtuális vagy webáruházak, a hagyományos bevásárlóközpontokhoz hasonlóan számos bolt kínálatát „terelik össze”: értékajánlatuk szerint egységes felületet, rendszert biztosítanak az eladó vállalatok és a vásárló fogyasztók számára. Az egyszerű termékösszehasonlító portálokhoz képest többet jelent az értékajánlatban, hogy az anyagi (pl. online raktárkészlet) és a pénzügyi (pl. online fizetés) folyamatok egy részét is integrálják. Az ilyen típusú online közvetítők lehetnek általánosak (sokféle termék- és szolgáltatás különböző üzletekben) és fókuszáltak (egy területre, pl. állás- vagy ételközvetítésre szakosodott). Tulajdonképpen az online brókerek is virtuális áruházak, a „B2C” területen például a pénzügyi termékek online közvetítése népszerű.

A piacterek további formáját jelentik a fogyasztóközi (C2C) piacterek. Az E-bay – e modellváltozat úttörőjeként – több felmérés szerint az egyik legismertebb márka az interneten. Magyarországon 10 felett jár már a hasonló oldalak száma, miközben tény, hogy a piacterekkel szemben általánosan elvárt kritikus tömeg, forgalom egy viszonylag kisméretű és óvatos magyarországi piacon nehezen biztosítható. A piacterek ármechanizmusában egyszerre találkozunk rögzített áras, aukciós, és „minden licitáló fizet” típusú megoldásokkal.

A piacterek sajátos formája a „C2B”: bár itt is a vállalatoktól vásárolnak a fogyasztók, viszont az ajánlatot a megszokottól eltérően az utóbbiak kezdeményezik. Ennek egyik formája a csoportos vásárlás (group buying, hasonló terméket keresők összegyűjtése a jobb ár érdekében), a te mondd az árat (name your own price, a vevő jelzi, mennyit hajlandó fizetni az áruért, az eladó pedig dönt az üzletről, pl.

Priceline.com), és a fogyasztói tender (dinamikus árajánlatkérés: a vevő adja a specifikációt, a szállítók tesznek árajánlatot, pl. Yabe.hu).

Még sajátosabb eset az, amikor a közszféra érintett a piacterekben. Az internetes (elektronikus) közbeszerzés a közigazgatás beszerzési igényét a szállítók ajánlataival párosítja. Másfelől a közigazgatás is indíthat árveréseket (például az adóhatóság a végrehajtással szerzett vagyontárgyakat értékesítheti ilyen típusú piactéren).

Boltok: értékesítés és kereskedelem

A bolt alapmodell az internetes kereskedelemre, a javak internetes eladására utal. A boltok közvetlen értékaajánlatának kulcsterületei az idő, a távolság, a kapcsolatok, a párbeszéd és a termék dimenziójában ragadhatók meg, ezt mutatja a 6. táblázat (Riggins, 1999). Természetesen mindez függ attól, hogy a termék milyen mértékben digitalizálható (azaz szükség van-e fizikai szállításra, illetve megismerhető, kipróbálható-e a termék fizikai jelenlét nélkül). Az internetes kereskedelem előnyeit, hátrányait és gátló tényezőit az 5. melléklet foglalja össze. Ugyancsak ott mutatom be korábbi kutatási témámat, az internetes kereskedelem életciklus modelljét.

Tényező	Hatékonyaság	Eredményesség	Stratégiai hatás
Idő	A vevők tevékenységének meggyorsítása	Információs bizonytalanság kiküszöbölése	Éjjel-nappali szolgáltatás
Távolság	Méretgazdaságosság nőhet	Egyablakos kapcsolat	Globális jelenlét
Kapcsolatok	Közvetítők szerepének megváltoztatása	Mikromarketing	Függőség létrehozása, bezárás
Párbeszéd	Vevői visszacsatolások felhasználása	A vevő kontrollálhatja az információáramlást	A vevők közötti online párbeszéd
Termék	Automatizálás szoftver-robotokkal	Online döntéstámogatás	Információs termékek, szolgáltatások összekapcsolása

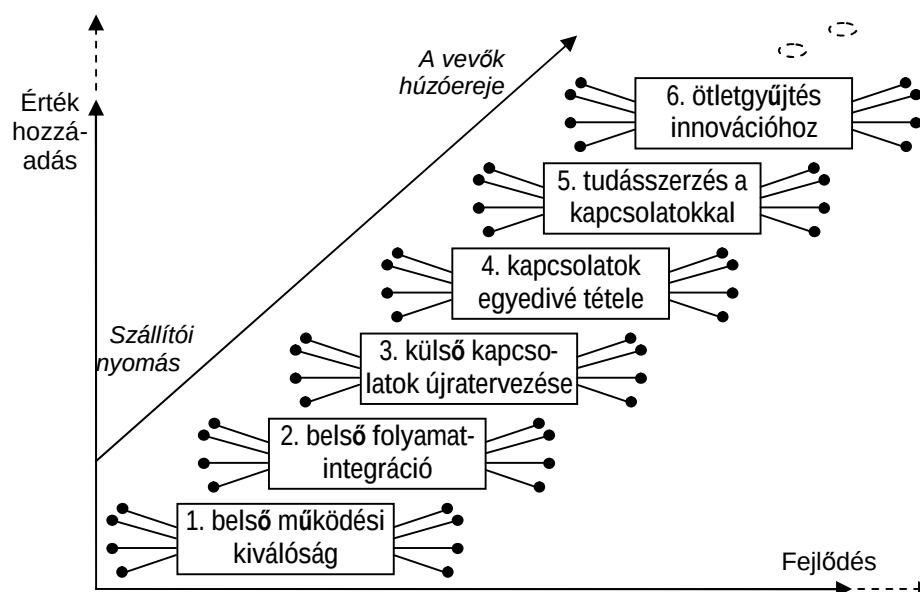
6. táblázat. Értékrács az internetes kereskedelemben

(Riggins, 1999:301)

A bolt alapmodell a fogyasztói (B2C) viszonylatban lényegében egy e-bolt (az angolban retail, azaz kiskereskedelem szóra rímelő e-tail). Ez a fogyasztók felé történő internetes értékesítést jelent, függetlenül attól, hogy hagyományosan véve kiskereskedő, nagykereskedő vagy gyártó (márkabolt) áll mögötte. A vonatkozó publikációk gyakran különbséget tesznek az interneten alakult (pure plays) és a hagyományos (click-and-mortar vagy surf-and-turf) kiskereskedők között, mely elhatárolás indokolt a meglévő logisztikai és márka háttér eltérései alapján.

Ebből kiemelt változat a „közvetlenül a gyártótól” (direct sales/marketing vagy manufacturer) modell, mely a hagyományos elosztási csatornák kiiktatását jelenti. Az előnyök közé – a megkülönböztető értékajánlat tekintetében – a költségcsökkentés (közvetítői árresek kiiktatása, logisztikai megtakarítások) mellett a fogyasztói közelséget (gyors reagálás, pontosabb információk, szorosabb kapcsolat) szokták sorolni a szakértők. A modellváltozatot elemzők a csatornaconfliktus kérdését vetik fel a leggyakrabban: a „közvetlenül a gyártótól” modellel elhíresült Dell sikeréhez nagymértékben hozzájárult, hogy a saját értékesítési hálózataira támaszkodó versenytársak nem másolhatták le a Dell modelljét a csatornaconfliktus vélt vagy valós negatív következményei miatt (Magretta, 2002). Speciális, portálba „oltott” e-bolt megoldás az ún. társulási (affiliate) modell. Ebben az esetben a portál és a bolt együttélése alakul ki: a bolt a portál látogatóihoz, így a vásárlókhöz kerül közel, a portál pedig többlétszolgáltatáshoz és jutalékbevételekhez jut.

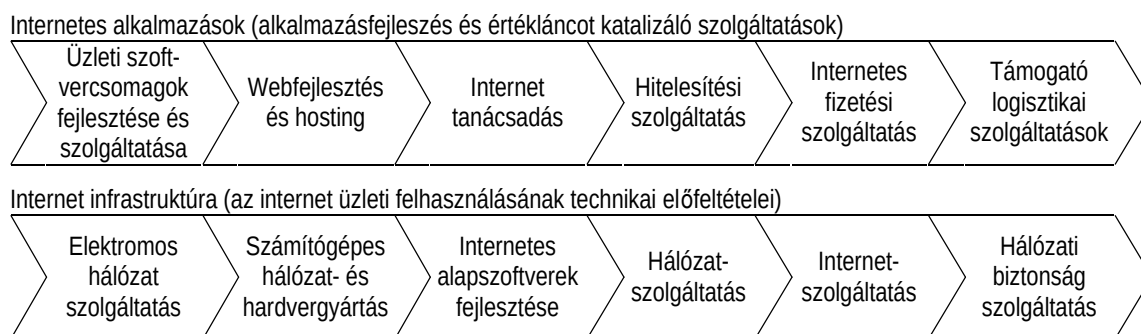
A vállalatok számára nyitott online bolt egy sajátos forma. Bár itt is alkalmazható az életciklus modell (5. melléklet), ebben a viszonyban jóval több a formális kapcsolati elem, gyakran más típusú vásárlási döntési folyamat figyelhető meg, és a teljes folyamat sokkal inkább beágyazott más tevékenységekbe (logisztika, pénzügyek, termelés, kutatás-fejlesztés stb.). Mandják és Simon (2004) kifejtik, hogyan értékelhetők társadalmi és gazdasági szempontból a vállalat üzleti kapcsolatai az értékteremtés különböző szintjein. El Sawy és szerzőtársai (1999) egy hétlépcsős modellben (11. ábra), egy elektromos ipari alkatrész-nagykereskedő vállalat példáján keresztül mutatják be, hogyan alakulhat át az interneten a vevőkkel fenntartott kapcsolat egy innovációs együttműködéssé (magyarul összefoglalja Kápolnai et al., 2002:37).



11. ábra. A vállalatközi internetes kereskedelem átalakulása
(El Sawy et al., 1999: 329 alapján)

Közmű: Infrastruktúra, háttér nyújtása

Az 1990-es évek második felében az internet hatását elsősorban a kereskedelem, valamint a vevők és szállítók között közvetítő piacterek, portálok területén mutatták ki. Néhány kutatás (leginkább Whinston et al., 2000, 2001) azonban már ekkor alátámasztotta, hogy e „felszín” mögött dolgozó infrastruktúra és háttér önálló internetes értékajánlatok keretét képezik. Mojzes és Talyigás (2000) az internetes kereskedelem legfontosabb közvetlen szereplői között a bankok, a távközlés, az internet, a weblapkészítés, a logisztika és a hitelesítés feladatait említik. Whinston et al. (2000) különválasztja az infrastrukturális tényezőket az alkalmazásoktól, Timmers (1998) pedig az értéklánc szolgáltatásokat (fizetés, logisztika) az ún. információbrókerektől (hitelesítés, tanácsadás). A szóba jöhető modellváltozatokat a 12. ábra segítségével foglalom össze, utalva arra, hogy az alkalmazások az infrastruktúrára helyeződnek, de egyes összetevőik egymásból is építkeznek.



12. ábra. Az internetes közművek egymásra épülése

(Lásd még: Móricz, 2000:24, illetve Móricz, 2001)

Weill és Vitale (2002) az ún. IT infrastruktúra szolgáltatások kilenc területét különböztették meg, ezen keresztül vizsgálták, hogy az internet üzleti felhasználása során milyen arányban használják fel e szolgáltatásokat a vállalkozások. A biztonsági szolgáltatások mellett kiemelkednek (90 % körüli felhasználás) az architektúrákkal és szabványokkal, az információtechnológia-menedzsmenttel, valamint az alkalmazási infrastruktúrával kapcsolatos szolgáltatások. A szerzők felmérése alapján az „e-businessst folytató” szervezetek négyötöde informatikai kutatás-fejlesztési, képzési-oktatási, kommunikációs és adatbázis-menedzsment szolgáltatásokat is felhasznál. E vállalkozásoknak csupán a felénél jelenik meg a csatornamenedzsment, mint IT infrastruktúra szolgáltatás. Ezek közül legnagyobb arányban a kommunikációs és a

képzési szolgáltatásokat szervezték ki, de a „tisza” outsourcing is csupán 45, illetve 40 százalék az e-businesst folytató vállalkozásoknál.

A közmű alapmodell napjainkban újjászületését éli: elsősorban a számítási felhő (cloud computing) elgondolás vonatkozásában. Ez – informatikai hasonlattal élve – (az informatikában felhővel jelölik azt a rendszerrészt, amely távol van, nem kell tudnunk, hol, és „mi”) azt fejezi ki, hogy egyre több informatikai szolgáltatás közmű jelleggel működik: távolból biztosítják a folyamatos rendelkezésre állást, nincs szükség speciális helyi eszközökre, az igénybevétel viszonylag rugalmasan változhat (Bögel, 2009). Egyre inkább előtérbe kerül a korábban megvásárolt termékek távolról, szolgáltatás formájában történő biztosítása: például a szerver háttér (kolokáció, hosting) és az üzleti alkalmazások (alkalmazásszolgáltatás) terén (Kern et al., 2002). Napjainkban egyre többen érvelnek amellett, hogy a vasút, az úthálózat, az elektromos hálózat stb. mellett az internetes szolgáltatások (böngészés, levelezés, de akár a csevegés, az irodai alkalmazások stb.) is részévé váltak a társadalom alapinfrastruktúrájának, közműveinek (Castells, 2009).

Tágabb értelemben a közmű modellbe sorolhatók az együttműködési platformok (pl. internetes csoportmunka), a webfejlesztők (pl. internetes áruházi szoftverek, keret-rendszerek), az internetes optimalizálást támogató tanácsadók (pl. keresőmarketing tanácsadás, webdesign, inkubátorházak) és az értékláncot támogató szolgáltatók (pl. futárszolgálat internetes nyomon követéssel, fizetési, hitelesítési szolgáltatók) is.

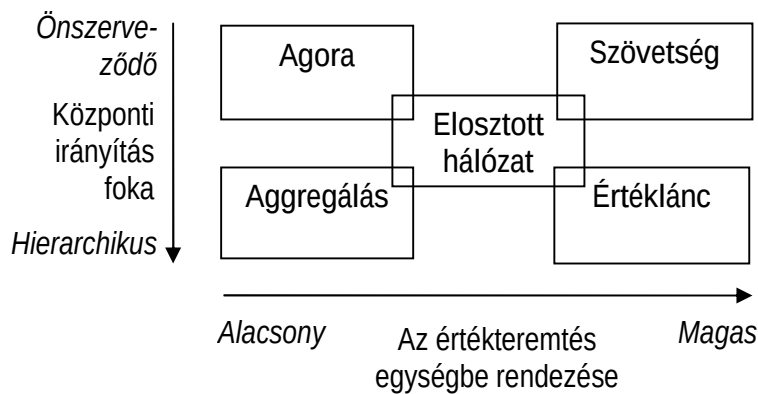
A közmű alapmodell elgondolásának követői tehát rendkívül változatos konkrét értékajánlatokkal lépnek fel, többek között a rendelkezésre állás, a méretgazdaságosságból és központosításból fakadó előnyök, a testre szabás lehetőségei és az üzleti tevékenységek támogatása-katalizálása terén.

2.2.2. Architektúra modell

Az architektúra modell az internetes értékteremtésben résztvevők hálózatának és kapcsolatainak jellegét próbálja megragadni. Rayport és Sviokla (1995) az információgyűjtés, -rendezés, -válogatás, -összefoglalás és -elosztás szerepeit hangsúlyozza. Werbach (2000:88) szerint az értékteremtés az értékhálózatokban (1) alkotó, (2) összekapcsoló, (3) elosztó és (4) fogyasztói szerepeken keresztül zajlik. Tapscott et al. (2000) az értékhálózatok öt jellegzetes szereplőjét tárgyalja:

- a vevők, akik nemcsak befogadják a felőlük nyújtott értéket, de hozzá is járulnak,
- a környezetet szolgáltatók, akik az értékteremtést megtervező, szabályozó tevékenységeket vezetnek,
- a tartalomszolgáltatók, akik a vevői igényeket kielégítő termék vagy szolgáltatás magját adják,
- a kereskedelmi szolgáltatók, akik az üzletkötéseket bonyolítják a vevőkkel, valamint
- az infrastruktúraszolgáltatók, akik az előbbieket informatikai és fizikai hátterét (szerverek, járművek, ingatlanok stb.) biztosítják.

Tapscott et al. (1998) másfelől architektúra típusokat is megkülönböztetnek, b-webnek nevezve ezeket az üzleti modelleket (13. ábra). Rámutat, hogy az érték előállítás történhet hierarchikusan, de önszerveződő módon is, mégpedig a központi irányítás különböző fokozati szintje mellett.¹⁷



13. ábra. Tapscott értékhálózati architektúrái (üzleti modelljei)

(Tapscott et al., 1999:206 kis módosítással)

Rayport, Werbach, valamint Tapscott et al. koncepciói egyaránt jelzik, hogy az internetes üzleti modellek értékteremtése legalább annyira múlik a résztvevők közötti szerepelosztáson és folyamaton, mint a szűken vett értékajánlaton. Mahadevan (2000) szerint a legelterjedtebb internetes üzleti modellek nagyon is eltérő architektúra modellre építenek. Míg a „közvetlenül a gyártótól” modellnek nevében a lényege (a közvetítők kiiktatása), addig a portálok esetében közvetítő lép be, a piacterek esetében pedig többlépcsős szolgáltatásokat nyújtó közvetítéssel találkozunk.

¹⁷ Az online újságok például leggyakrabban az „offline világból” származó értéklánc modellnél maradtak meg. Az olvasók szűkebb köre által írt webnaplók becsatornázásával az aggregálás irányába mozdulhatnak. Működnek azonban ún. blogkeresők, melyek az olvasók szavazatai alapján automatikusan válogatnak címdalra ilyen webnapló bejegyzéseket, ami a görög piactér hasonlatával írható le. A legismertebb internetes lexikon, a Wikipedia azonban elkötelezett a szócikkek folyamatos egységesítése és „tisztítása” mellett, ezért minimális hierarchia mellett szoros ellenőrzést biztosít az önszerveződő szerzők felett.

Az elmúlt években nem is annyira az értékajánlat terén következett be a legjelentősebb változás az interneten, hanem inkább az architektúra területén. A köznyelv¹⁸ által „web 2.0” névvel jelölt jelenséghalmaz több áramlatot foglal magába:

- az internet infrastruktúra közművesedése (webszolgáltatások), standardizálódása (nyílt szabványok, nyilvános fejlesztési felületek),
- a kapcsolatrendszerek között a hagyományosan központosan irányított, hierarchikusan rendezett szerveződések ellenpólusaként jelenik meg az önszerveződő, laza kapcsolati hálóként működő együttműködési forma,
- ezekben a kapcsolatokban alapértékké válik az egyenlők együttműködése, a nyitottság, és a megosztás (Tapscott és Williams, 2006),
- erősödik a „prosumer” szerep, azaz a fogyasztó egyidejűleg professzionális (lásd még: tömegek bölcsessége) és előállító (tartalom, értékelés, visszajelzés, rendszerezés stb.),
- a fentiek miatt a termékportfólión belül az ún. „hosszú farok” (long tail) mentén, tehát a szétagrozódott piacon mind a kereslet, mind a kínálat megjelenhet (bár ennek aránya a „slágertermékek” piacához képest vitatott).

A fentiek alapján az internetes üzleti modellek három alapvető architektúra modellből építkeznek¹⁹ (ezek néhány szempontból megfeleltethetők Tapscott és szerzőtársainak értéklánc, elosztott hálózat és agora modelljeivel):

- Értékegyesítő modell: vertikálisan integrált vagy egy vállalatcsoportba tartozó stabil elemek összehangolása – az értékteremtés optimalizálása, a szinergiák kihasználása végett.
- Partnerhálózati modell: egy – tagjait tekintve – rugalmasan változó, összességében mégis stabil szövetségi háló, partnerség, melyben a tudás és a kölcsönös érdekek vezérelnek.
- Közösségi modell: inkább önszerveződő, a közösséget bevonó, köznap értelemben „webkettes” kapcsolódások, ahol az önkéntesség, a kölcsönösség és a megosztás közvetlen igénykielégítés elérésére törekszik.

¹⁸ Bár a kifejezés eredetére több magyarázat létezik, a mai értelemben vett használat alapja O'Reilly (2005) nézetéhez köthető, bár azon túlmutató; az e-business modellek második generációjaként említi Nemeslaki et al. (2008a).

¹⁹ Az architektúra modell egy más szempontú, részletesebb elemzéséhez Amit és Zott (2001:514) a stratégiai hálózatok elméletének elemzési keretét javasolják.

2.2.3. Bevételi modell

Az internetes üzleti modellekről szóló cikkek gyakran azt sugallják, hogy a modell értékajánlata egyúttal a bevételi áramlatokat is egyértelművé teszi. Mahadevan (2000) ilyen megközelítésben tekinti át a tipikus bevételi modelleket. A „közvetlenül a gyártótól” modellváltozathoz köti a hagyományos tevékenységekkel elért nagyobb haszonkulcsot és a dinamikus árazási stratégiákat. Az internetes portálok és a piacterek elsősorban a közvetítés alapján, valamint a hirdetésekkel szereznek bevételeket; ez a piacterek esetében az információs aszimmetria kiaknázásának pénzügyi előnyeivel egészül ki. Mindhárom alapmodellben szerepet kaphat az önkéntes hozzájárulások sajátos „bevételi” formája. Applegate és Collura (2000) négy csoportba gyűjtötte össze a jellemző bevételi forrásokat. Mindezek alapján a következő listát adhatjuk a lehetséges bevételi modellekről (részletesebben lásd az értekezéstervezetemben).

- Hirdetési díj: ebben az esetben az üzleti modell egy sajátos háromszöget tartalmaz, ahol az értéket fogadó fél figyelméért fizet a hirdető, remélve, hogy az adott fél és közte később üzlet jön létre.
- Előfizetési díj: átalánydíj, leggyakrabban időre vetített ellenértéke a nyújtott szolgáltatásoknak (akár mint tagsági díj); szélsőséges esete az egyszeri regisztrációs (vagy részvételi) díj, mely korlátlan „előfizetést” jelent valamilyen alapszolgáltatáshoz.
- Tranzakciós díj: az értékajánlat igénybevételének valamely mutató szerinti intenzitásától függő bevételforrás.
- Társulási, partneri bevételek: a hirdetési és az előfizetési/tranzakciós díj sajátos elegye, hiszen az üzleti modell egy másik üzleti modellt enged társulni (ami túlmutat a hirdetésen), viszonzásul a másik modell bevételi áramaiból rögzített vagy arányos díjat szerez.
- Termék, szolgáltatás bevétele: eladott termék vagy nyújtott szolgáltatás egységére vetítve értelmezett árbevétel, árrés vagy haszonkulcs.
- Adományok: elnyert támogatások, szponzori bevételek.
- Cégcsoporton belüli szinergia: másutt jelentkező bevétel, azaz az üzleti modell hozadéka másutt (itt: vállalatcsoport más egységénél) csapódik le.

Bár az üzleti modellek általános gyakorlata esetében azzal érveltem, hogy a modellezés során a költségek helyett azokon a választásokon, tevékenységeken van a hangsúly, amelyek a költségeket okozzák, az internetes üzleti modellek kapcsán tegyünk egy rövid kitérőt a költségek megítélése felé. Az ezredforduló előtti közgondolkodás azt sugallta, hogy az internetes üzleti modellek „olcsóbbak”, mint a hagyományos üzlet, mert „nem kell más hozzá, mint egy számítógép, no meg minimális személyzet”. Valójában éppen fordított a helyzet, a költségkategóriák eltérése a „megszokottól” a költségek gondosabb áttekintését, tervezését, kontrollját kívánja meg. Applegate és Collura (2000:16) a következő költségkategóriákat emeli ki:

- emberek és partnerkapcsolatok (szükséges képességek és tapasztalatok megszerzése),
- hirdetés, marketing és értékesítés (az offline és az online médiában is),
- üzletfejlesztés (vállalkozás, közös vállalat megtervezése és felállítása),
- anyagok és készletek (a termék előállításához felhasznált javak, a termék-kiegészítőket is ide értve),
- beruházások /infrastruktúra nélkül/ (speciális berendezések, tőkeköltés),
- kutatás-fejlesztés (digitális termékek és szolgáltatások tervezése és megvalósítása),
- fizikai létesítmények és infrastruktúra (központ, irodák, gyárak, raktárak, elosztóközpontok, üzletek, szolgáltatóközpontok),
- információtechnológiai infrastruktúra (számítógépek és perifériáik, adatbázisok felállítása és működtetése, szoftvertervezés, -fejlesztés, -bevezetés, -karbantartás, hálózat és hálózati berendezések kiépítése és működtetése).

Megjegyzendő, hogy a költségszerkezet és a bevételi áramok összhangja az internetes modellek esetében éppen olyan kívánatos, mint egyébként. Magas fixköltség-aránnyal működő rendszert kockázatos csupán tranzakciós díjból fenntartani, de legalább is a fedezeti pont eléréséről világos elképzelés szükséges. Másfelől a fix bevételi áramok (előfizetési díjak, adományok) erősen korlátozhatják a jelentős mértékben méretfüggő költségekkel működő modellek növekedési lehetőségeit. Az is tény, hogy az internetes üzleti modellek nagyon ritkán tudják áttörni a társadalomban már rögzült képet az „árakkal” kapcsolatban, így számos modell kényszerűségből választ az elvi bevételi áramok közül.

2.2.4. Internetes üzleti modellek összefoglalása

Az alfejezetben az internetes üzleti modelleket azzal a céllal mutattam be, hogy a gyakorlatban működő szervezetek üzleti modelljét annak összetevőivel, egységes rendszerben jellemezhesük. Ennek során az egyes típusokhoz, változatokhoz rövid jellemzést készítettem és további meghatározásokat, csoportosításokat írtam le. Az (általános) üzleti modell megközelítés részeként az ott megismert módszerek és sémák itt is alkalmazhatók. Ezek közül kiválasztva az üzleti modellek három alapvető összetevőjét – értékajánlat, architektúra, bevételek –, az utóbbiakon belül már az internetes modellek szempontjából releváns csoportosítást dolgoztam ki (7. táblázat). Amint az empirikus kutatási részben bemutatom, az üzleti modell alkalmazkodása során bármelyik összetevőnél előfordulhat változás, tehát ezek a lehetőségek az internetes üzleti modellek építőkockáinak tekinthetők. Jóllehet, ez nem teszi feleslegessé az értékhálózat feltérképezését vagy a belső ok-okozati összefüggések végiggondolását az üzleti modellezés során.

Az értékajánlat kerete: az alapmodell	Architektúra modell	Bevételi modell
§ Portál § Piac tér § Bolt § Közmű	§ Értékegyesítés (vállalatcsoport) § Partnerhálózat § Közösség	§ Hirdetési díj § Előfizetési díj § Tranzakciós díj § Társulási, partneri bevételek § Termék, szolgáltatás bevétele § Adományok § Cégcsoporton belüli szinergia

7. táblázat. Lehetséges választások az internetes üzleti modellek összetevői mentén
(Saját szerkesztés)

A gyakorlatban egy szervezet párhuzamosan több modellt is alkalmazhat. Az értékajánlat mentén kombinálható több alapmodell, például egy portálon szerepelhet piac tér vagy „közműszolgáltatás”. Még inkább igaz ez a megállapítás az architektúra modellre, hiszen a fenti opciók nem zárják ki egymást: lehetséges például értékegyesítés, amely a vállalatcsoporton belüli tevékenységek szoros kontrollja mellett a közösséget is erősen bevonja. A bevételi modell esetében kifejezetten a több bevételi áram ötvözése a jellemző. Mindemellett az értékajánlatnak keretet adó alapmodell és az architektúra modell valamennyi kombinációjára adhatunk jellemző példát. A 8. táblázat a legismertebb nemzetközi példák szerepeltetésével támasztja alá a csoportosítás létjogosultságát.

Modell	Értékegyesítés	Partnerhálózat	Közösség
Portál	CNN.com, WSJ.com, Britannica Online	Hulu.com, Google Monopoly	Wikipedia, Twitter, Youtube, Digg
Piactér	Alibaba, Chemconnect, Bizmarket	Covisint, Shopping.com	E-Bay, Priceline
Bolt	Tesco.com, Buy.com	Dell, HomeDepot	iPhone App Store
Közmű	Adobe Flash, PayPal, MS Windows	OpenID, Skype, OpenSocial	Mozilla Firefox, Kiva, FON

8. táblázat. Példák az értékanálát és az architektúra lehetséges kombinációira (Saját összeállítás)

A portál alapmodellbe sorolhatunk például olyan tartalomszolgáltatókat, amelyek a tartalmat nagyrészt „házon belül” állítják elő, mint például a jelentős médiavállalatok (pl. CNN, Wall Street Journal) online kiadványai, vagy a Britannica Online. Léteznek olyan portálok, amelyek a szövetségekre helyezik a hangsúlyt, partneri együttműködéssel működnek: a Hulu.com többek között az NBC, a Fox és az ABC kábeltársaságok videóit, televíziós sorozatait összegzi, a Google Monopoly City Streets pedig a Google (térkép), a Hasbro (Monopoly licenc), és a Tribal DDB (online játékfejlesztő) szövetsége. A tartalomszolgáltatás közösségi alapokra helyezésére is számos példa van: Wikipedia (enciklopédia), Twitter (mikroblog), Youtube (eredetileg: felhasználói videók), Digg (közösségi tartalomajánlás).

A piactér alapmodell eredetileg számos független szereplővel vált ismertté, melyek közül azonban sok megszűnt (pl. Ariba, CommerceOne, Chemdex) – ma is működő példa az Alibaba.com vagy a B2Bvector (B2B platform), a Bizmarket (ausztrál MRO piactér kis- és középvállalatok számára), a ChemConnect és a PlasticsNet (iparági piacterek). Napjainkban sikeresebbnek látszanak a jelentős szereplők partnerségén alapuló piacterek: példa a Covisint (a GM, a Ford és a DaimlerChrysler közös autóiipari piacaként indult), vagy a Shopping.com (B2C áruházak gyűjtőhelye, látványosabb példa a magyar Fotexnet). A közösségre építő piacterek közé sorolható az E-Bay (online C2C aukció) vagy a Priceline (C2B piactér).

A bolt alapmodellben az értékegyesítő architektúrára a Tesco online boltját vagy a Buy.com áruházat említhetjük. Mások a bolt mögé sorakoztatják fel partnerhálózatukat: ilyen a Dell vagy a HomeDepot (a rendelés egyidejűleg a beszállítói hálózatot is mozgósítja). Ezzel szemben az iPhone App Store-ban az iPhone telefonhoz fejlesztett, a közösség által hozzáadott szoftverek kaphatók, de az Amazon is nagymértékben

támaszkodik a közösségre, amikor az értékelések, tapasztalatok gyűjtésével, vagy felhasználók használt könyveinek forgalmazásával növeli áruházáinak értékét.

Az internetes közművek egy része egy vállalathoz vagy integrált vállalatcsoporthoz köthető (Adobe Flash, PayPal online fizetési rendszer, Microsoft Windows operációs rendszer). Más közművek a partnerségen alapulnak: az OpenID azonosítórendszer mögé a Facebook, a Google, az IBM, a Microsoft, a PayPal, a VerySign és a Yahoo! sorakozott fel; az OpenSocial fejlesztési csatolófelület a Google és a MySpace közös (TimeWarner) fejlesztése, a Skype pedig szolgáltatók egész sorával kötött szövetséget. Ugyanakkor a közösség szerepe emelhető ki a Mozilla Firefox böngészőjével kapcsolatban (közösségi bővítmények, kiterjesztések); a Kiva közösségi támogatásokat közvetít induló online vállalkozásoknak, míg a FON az internet-hozzáférés WiFi vezeték nélküli hálózaton való megosztásának globális közössége.

Összefoglalva, az értékajánlat keretét adó alapmodell különböző architektúra modellekkel kombinálható és többféle bevételi modell kapcsolható ezekhez.

2.3. Elemzési területek: az internetes üzleti modellek kulcsfeltételei

Egyik fő kutatási kérdésem, hogy az internetes üzlet szakirodalmában leírt feltételrendszer és jelenségcsoport mennyiben határozza meg az internetes üzleti modellek alakulását, fejlődését? Azaz: melyek az internetes üzleti modellek eredményes működésének kulcsfeltételei, és milyen elméleti megállapításokkal kapcsolhatók össze ezek a tényezők? Értekezéstervezetemben (Móricz, 2005) rendszerezetten mutattam be az internetes üzletet középpontba állító szakirodalmi megközelítéseket, és az ezekhez kapcsolódó „hagyományos” elméleteket (9. táblázat).

Internet előtti elméleti megközelítések	Internetes üzlet megközelítései
§ Értéklánc-megközelítések (3.1.2)	§ Értékhálózatok: közvetítők szerepe, partnerség (1.3, 3.2.4)
§ Intézményi közgazdaságtan, tranzakciós költségek, elektronikus piacok (3.1.1-3.1.2)	§ Hálózat-gazdaságtan (1.2-1.3)
§ Iparági életciklusok, (stratégiai) innováció, diffúziós elméletek (3.1.3, 3.3.1)	§ Információ-gazdaságtan (1.2)
§ Menedzsmentdivat-elméletek (3.3)	§ Internetes üzleti modellek (2.)
§ Stratégiai és dinamikus hálózatok (3.1.2)	§ Az internetes üzlet meghatározása (1.1)
§ Stratégiai információrendszerek (3.1.4)	§ Internetstratégia (1.4)
§ Társadalmi hálózatok (3.1.2)	§ Tudásgazdaság (1.1-1.3, 2.5)
§ Üzleti modellezés (3.2)	

9. táblázat. Az értekezéstervezetben kibontott elméleti háttér (fejezetszámmal)

Ezzel az elméleti háttérrel kezdtem hozzá az empirikus kutatásnak, az esettanulmányok elkészítésének. A gyakorlati vizsgálódás során kirajzolódott kulcsterületek azonosításával határoztam meg az internetes üzleti modellek eredményes működésének kulcsfeltételeit. Ebben az alfejezetben az értekezéstervezetben áttekintett szakirodalom egyszerű megismétlése helyett azokat az elméleti megközelítéseket, az internetes üzlet szakirodalomban leírt feltételrendszerek azon csomópontjait mutatom be, amelyeket később használok fel az értekezés esettanulmányainak elemzésében. Az alfejezetet a kulcsfeltételek alábbi öt csoportját tárgyalva építem fel:

- a társadalmi beágyazottság (az internetes üzlet meghatározása és elméleti megközelítései, technológia-befogadás, cselekvőhálózati megközelítés, rendszergondolkodás, társadalmi tőke koncepció),
- az informatika és a versenyelőny kapcsolata (információ-gazdaságtan, stratégiai információrendszerek koncepció),
- a tranzakciók, a tudás és a partnerség (intézményi közgazdaságtan, értékláncok és értékhálózatok átalakulása, alapvető és dinamikus képességek, tudásfelhasználás mintái, stratégiai hálózatok),
- a kritikus tömeg és a bizalom (hálózatgazdaságtani megközelítések),
- a stratégiai innováció (stratégiai tervezés, schumpeteri innováció).

A következőkben e témaköröknek megfelelően a kapcsolódó elméletek sarkalatos pontjait fejtem ki (a részletesebb szakirodalmi háttér az értekezéstervezet 1-3. fejezetében található; cédén mellékelve).

2.3.1. A társadalmi beágyazottság megközelítései

Ebben az alfejezetben annak elméleti hátterét mutatom be, hogy miként vezet az internetes üzleti modellek megértéséhez a társadalmi-gazdasági beágyazottság vizsgálata. Először a beágyazottság általános elméleteit mutatom be, majd az internetes üzlet elméleti megközelítéseire térek rá. Ez utóbbi problémakör az internetes üzleti modellek tágabb közegét adja, de maga is kölcsönhatásban van és összefonódik a társadalom, a gazdaság és a kultúra átfogó rendszerével.

Az internetes üzleti modelleket fentebb az értékteremtés, a technológia és az egyének, illetve szervezetek rendszereként határoztam meg. Ez a meghatározás abban az értelemben illeszkedik Latour, Callon és Law cselekvőhálózat elméletéhez (actor-network theory), hogy az üzleti modellre úgy tekint, mint a humán, a tárgyi és a

szervezeti elemek kölcsönhatásban lévő hálózatára. A cselekvőhálózati megközelítés azonban arra is rámutat, hogy ez a hálózat maga is cselekvő, egy vagy több hálózatban. Továbbá, a cselekvő a hálózaton belül már nem feltétlenül különül el: határai elmosódnak és a pusztán önálló mérlegelés helyett a hálózat többi elemével együttesen cselekszik (Latour, 2005, magyar nyelvű kritikai összefoglaló: Szabari, 2007, az internettel kapcsolatban a mintakövetés fogalmát lásd Szabó és Hámori, 2006:62). Ebből következően az üzleti modellek alakulása (mint cselekvés) fontosabb vizsgálati kérdés, mint maga az üzleti modell.

Bár Latour (2005) nem tesz különbséget a technológiai és az emberi összetevő között, az internetes üzleti modellek alakulása szorosan összefügg a technológiához fűződő viszonytal. Ezt – az intézményelméleti megközelítés szerint – meghatározzák a normák, a kulturális keretek, a történetiség, valamint a szabályozás (Orlikowski et al., 2001). Az új technológiák elterjedése különböző felmérések szerint az elmúlt másfél évszázadban folyamatosan gyorsult (Cox és Alm, 1997a:22). Az egyes újításokhoz való alkalmazkodás során az emberek olyan képességekre tettek szert, ami további új technológiák elterjedését alapozta meg (Nemeslaki, 2004:19). A technológia befogadásának különböző szintjein (újítók, korai befogadók, korai többség, kései többség, lemaradók) „beszálló” vállalatok eltérő üzleti lehetőségekkel szembesülnek (Rogers, 1962). Moore (1991) rámutat, hogy a legnagyobb „szakadék” a korai elfogadók és a korai többség között van, és ennek áthidalására első lépésben egy szűkebb piac meghódítását javasolja.

Kumar, van Dissel és Bielli (1998) a pratói textilmanufaktúrák szervezeti információs rendszerének történetét elemezték. Felfedezték, hogy az események értelmezésének a technológiai-gazdasági és a társadalmi-politikai (Kling, 1980) mellett van egy „harmadik racionalitása”: ennek kulcsfogalmai a bizalom, a társadalmi tőke (Fukuyama, 1995) és az együttműködési kapcsolatok. Empirikus kutatásom szempontjából alapvető ez a megállapítás. Ehhez kapcsolódik a – mindenekelőtt Hughes nevéhez köthető – rendszergondolkodás (system thinking), amely koncepció a technológia társadalmi befogadásának folyamatát újraértelmezi a mozzanat (momentum) fogalmának bevezetésével. Ez az a pont, amikor a technológia annyira elterjedt, hogy visszahat a társadalomra, átalakítva azt (Hughes, 2000). (Az a körülmény, hogy a társadalom ilyenfajta felfogását Latour eleve bírálja, túlmutat a jelen értekezés témakörén.) Itt csatlakoznak a társadalmi (kapcsolati) hálózatokkal kapcsolatos megközelítések. Az internet alapvető jellegzetességei ugyanis – globális,

nyílt, standard és skálafüggetlen hálózati környezet – a társadalmi kapcsolatrendszerben is e jellemzőket erősítik. Kumar és Zhang (2007) például bemutatja, hogyan használható fel a kapcsolati háló megközelítés az internetes piacterek megismerésére. Az E-bay aukciós portál felhasználói bázisát elemezve kitűnt, hogy a kapcsolati hálók más elv alapján szövődnek, mint amit a földrajzi helyzetből vagy a piactéri láthatóságból feltételeznénk. A fenti skálafüggetlenség pedig azt írja le, hogy a legnagyobb hálózati csomópontoktól a kisebbek felé haladva, hatványfüggvényszerűen nő az elemek és csökken a kapcsolatok száma (Barabási, 2002). Sokan ezt egy új, globális környezeti feltételrendszer alapjának tekintik.

Értekezésemben ezt az internetre épülő, újszerű jellemzőket felmutató, globális, információalapú és tudásalapú, hálózatos környezetet nevezem az internetes üzlet feltételrendszerének. A nemzetközi és a magyar szakirodalomban számos rokon fogalmat használnak. Az ezredfordulón népszerű új gazdaság elnevezés háttérbe szorult az „új” jelleg megkérdőjelezésével (lásd értekezéstervezetem 3.1. és 3.3. alfejezetét). „Szektoriális kicsengése” miatt bírálható az internetes üzleti lehetőségeket felölelő internetgazdaság elnevezés (Whinston et al., 2000). A digitális gazdaság vagy információgazdaság (Tapscott, 1998, Szabó és Hámori, 2006), a hálózati gazdaság (Shapiro és Varian, 1998, Nemeslaki, 2004) valamint a tudásgazdaság (az elsők között használta Drucker) kifejezések mára csaknem szinonimaként használhatók, mert az eltérő jelenségek (globalizáció, digitalizáció, hálózatosodás, tudás felértékelődése) „összeértek”, a gazdaság és társadalom lényegi (természetesen nem kizárólagos) jellemzőjévé váltak. Bármelyik fogalmat is használjuk, manapság a „diffúz” fogalomhasználat indokolt, azaz a hangsúly az internetes üzletvitelnek a „hagyományos” gazdaságba, szektorokba való beépülésén van: a gazdaság egyre inkább (egyre több szegmensében) válik internet, információ, tudás vagy hálózat alapúvá.

Az internetes üzletet tovább bontva – Texasi Egyetem megközelítését alapul véve – az üzleti lehetőségek bázisa az információ- és kommunikációtechnológiai (IKT) szektor által nyújtott, egyre inkább közmű jellegű infrastruktúra. Erre épül három további réteg: az alkalmazások, a közvetítés és a tranzakciók (Whinston et al., 2000 és 2001, lásd 6. melléklet, 41. ábra). Az internetes üzlet nem korlátozódik a vállalati szektorra: a magánszemélyek és a közigazgatás különböző viszonylataiban is megjelenik (6. melléklet, 43. ábra). Az online (internetes) és az offline (személyes, fizikai) jelleg kevert esetei is részét képezik a fogalomnak: a termék lehet digitális vagy megfogható, miközben a folyamat információs vagy fizikai, a „cselekvő” pedig online vagy

személyesen jelenlévő (6. melléklet, 42. ábra). Végül, minthogy az internetes üzlet az internetre alapinfrastruktúráként utal, ezért nem kötődik kifejezetten az elérés valamely eszközéhez (internethez kapcsolódó számítógép, mobiltelefon, terminál, e-könyv olvasó, zenelejátszó stb.).

Az internetes üzlet sajátos feltételrendszerének legfontosabb makroszintű²⁰ jelenségei a következők (Tapscott, 2001, Czakó, 2003 és Szalavetz, 2004 alapján):

- Az információtechnológia a gazdaság minden szegmensét áthatja, az értékteremtés új infrastruktúrája jön létre. Az új évezred első évtizedének végére az internet magának a társadalomnak az infrastruktúrájává fejlődött (Castells, 2009).
- A gazdasági tevékenységek ennek hatására a korábbit meghaladó mértékben feldarabolódnak, a horizontálissá váló hálózati szerveződések képlékennyé alakítják a vállalati és iparági határokat.²¹ A földrajzi távolságok szerepe jelentősen csökken, ami erősíti a nemzetköziesedést és a globalizációt.²²
- Az érték új forrásai közül kiemelhető a szellemi tőke, a tudás, mely a kereskedelembe kerülő javak értékének egyre nagyobb részét teszi ki.²³ A termék-életciklusok rövidülése tovább gyorsul.²⁴
- A kutatás-fejlesztés és az oktatás szerepe ezért megnő: új oktatás-tanulási modellek jelennek meg és tovább „hálózatosodik” a kutatás-fejlesztés. Mindkét terület, kiegészülve a kormányzati szerepvállalásokkal (központi projektek, e-közigazgatás, e-demokrácia), katalizátor szerepet játszik az előbbi folyamatokban.

Fekete (2004) ugyanakkor ellentmondást érez a „retorika” és a valóság között. Mint írja, a „világháló megjelenésével sokan beteljesülni látták az utópiákat, [...] [miszerint] a globális hálózati kommunikáció [...] megteremti a korlát nélküli növekedés, a tudás- és információ alapú termelés, a növekvő termelékenység, a hatékony beruházás és a tökéletes verseny piac működésének feltételeit”. Ezzel szemben kimutatja, hogy a valóságban a tulajdonosi jogok egyoldalú kiterjesztése, új monopóliumok létre-

²⁰ Az iparágakat mikroszinten érintő hatásokról a következő alfejezetpontokban írok, ezek: az információ gazdaságtanával kapcsolatos felvetések (2.3.2. alfejezetpont), az értékteremtés architektúrájának átalakulása (2.3.3), a hálózatok közgazdaságtana (2.3.4), és a felgyorsuló stratégia (2.3.5).

²¹ Az autóiparban például élesen megy végbe ez a folyamat: a BMW-nek gyakorlatilag nincs is saját gyártókapacitása, egymással versenyző autóipari márkák szövetkeznek különböző fejlesztési feladatokra, a beszállítók többkörös rendszerbe szerveződnek.

²² Az elméleti felvetést jogi és üzletpolitikai megfontolások árnyalják. Gondolhatunk az USA területére korlátozott online videómegosztókra és rádiószolgáltatókra vagy olyan világcégek európai szolgáltatásainak korlátozottságára, mint az Apple, az Amazon vagy a Google.

²³ A BMW becslései szerint legújabb fejlesztéseinek 90 százaléka az elektronika és a szoftverek területén várható (Tapscott és Williams, 2006). A General Motors ezredforduló előtti ambiciózus jóslata, miszerint 10 éven belül bevételeik számottevő része az autóból végzett internetes műveletek (információ, helymeghatározás, vásárlás) jutalékából származna, nem látszik beigazolódni.

²⁴ Nemcsak a kétévente elavulttá váló mobiltelefonokra gondolhatunk, hanem megtalálhatók csupán néhány óráig létező pénzügyi konstrukciók is az online brókerek kínálatában.

hozása és egyre erőteljesebb védelme, összességében a digitalizált és hozzáférhető tartalmak erős korlátozottsága tapasztalható. Ez nem meglepő, hiszen a technológiai determinizmus korábbi nézeteivel szemben a szakirodalomban az vált elfogadottá, hogy a meghatározó szereplők a saját érdekeiknek megfelelően alakítják az információ-technológiát, a meglévő status quo fenntartására használják fel azt (Drótos, 2001).²⁵

Az internetes üzlettel összefüggő makroszintű tendenciák azonban az ígért globalizáció ellenére nem egységes mértékben jelentkeznek a különböző régiókban, gazdaságokban. A társadalmi beágyazottság kulcsfeltételéhez szorosan kapcsolódó ún. infrastrukturális nézőpont arra világít rá, hogy e különbségek több tényező eltérő fejlődési ütemének eredőjeként jönnek létre. Az Economist Intelligence Unit 2001 óta hat mutatóval értékeli immár 70 ország helyzetét az ún. e-felkészültség (e-readiness) szempontjából. A mutatók magasabb értéke mindig az internetes üzleti modellek számára kedvezőbb környezetet jelez; a hat mutató egyúttal össze is foglalja a fejezetben felvetett környezeti függőségeket, társadalmi beágyazottságot is. Kutatási eredményeim bemutatásának felvezetéseként a 4.1. alfejezetben alkalmazom ezt a megközelítést. Ugyanis ennek a koncepciónak a lényege, hogy az internetes üzleti modellek meghatározó módon kapcsolódnak (oda-vissza) a következő tényezőkhöz (Economist Intelligence Unit, 2001):

- kapcsolódás és technológiai infrastruktúra (internet és mobilpenetráció, szélessáv megfizethetősége, nemzetközi sávszélesség, internetbiztonság),
- gazdasági környezet (politikai és makrokörnyezet, gazdaságpolitika, adózás, pénzügyek, munkaerőpiac),
- társadalmi és kulturális környezet (oktatás kiterjedtsége, digitális írástudás, műszaki és innovációs képességek, vállalkozó kedv),
- jogi környezet (áttekinthető és elfogadott jogrendszer, nem túlbonyolított szabályozás, internettel kapcsolatos jogszabályok, üzletvitel szabadsága),
- kormányzati politika és elképzelések (kormányzati IKT költség, e-kormányzati stratégia, online közigazgatási, közszolgálati, közbeszerzési szolgáltatások),
- fogyasztói és üzleti befogadás (fogyasztók IKT költsége, magán és üzleti internet-használati szokások, online közigazgatási szolgáltatások használata).

²⁵ Az internet fent említett alapjellemzői miatt azonban korántsem egyértelmű, mekkora sikerrel jár e törekvés. Egy példa erre a megállapításra a hagyományos médiavállalatok helyzete (Reuters, 2009). Vezetőik nyilatkozataikban az online tartalmak teljes körűen fizetössé tételéről szólnak. A retorika ez esetben a meggyőzés eszköze, az ingyenességhez szokott közvélemény megváltoztatására irányul. Időközben azonban az interneten „felnőtt” egy másik, az ingyenesség paradigmájában érdekelt vállalkozói kör. Úgy tűnik, e kör zászlóshajója, a Google tetszése szerinti iparágban tudja saját képére formálni a feltételrendszert (lásd a navigációs iparág esetét: Wortham és Helft, 2009).

2.3.2. Az informatika és verseny kapcsolatának megközelítései

Az internetes üzleti modellekben kulcsszerepet tölt be az informatika. Így adódik két elméleti megközelítés vizsgálata és összekapcsolása: ezek az információs üzlet megjelenésével kapcsolatos elméletek, valamint az informatika és a versenyelőny kapcsolatára épített koncepciók.

Az internetes üzlet feltételrendszerének alapvetéseként ismert, hogy a fizikai folyamatokról leválik az információs folyamat, önálló üzleti lehetőséget teremtve (Rayport és Sviokla, 1995, Evans és Wurster, 1997, Shapiro és Varian, 1998, Szabó és Hámori, 2006). Az előbbi – közvetítők során áthaladó – lineáris folyamatot követ. Az internet segítségével – átjárható kommunikációs standardok mentén – minden(ki) minden(ki)vel összekötötté válik, így az információ közvetlenül és szabadon mozoghat. Az információ mint sajátos közgazdasági jószág mélyebb elemzésére ez az összekötöttség irányította a figyelmet.

Az információ előállítása (megszerzése, létrehozása) rendszerint költséges, ellenben újraelőállítása (másolása, továbbítása) olcsó, és alapvetően nem ütközik kapacitáskorlátokba (Shapiro és Varian, 1998). A másolás könnyűsége azonban megnehezíti az információtartalom mint tulajdon védelmét.²⁶ Az információhoz kapcsolódó költség-szerkezetből – magas fix és alacsony változó- vagy határköltség – következik, hogy a költség alapú árképzés nem használható. Ehelyett a fogyasztó által elismert érték jelenti a kiindulópontot, ami viszont fogyasztónként jelentősen eltérhet, és a legkülönbözőbb forrásokból (szórakoztatás, üzleti felhasználás) táplálkozhat. Shapiro és Varian (1998) érvelése szerint ez az árdiszkriminálás változatos formáinak megjelenéséhez vezet.²⁷

Az információ másik jellegzetessége az ún. tapasztalati termék jelleg, mert a fogyasztók számára igazából akkor derül ki, hogy mennyit ér számukra az információ, amikor „elfogyasztják”. Alapvető fontosságú ezért a fogyasztó meggyőzése az információ értékéről. Ennek egyik módja az információ egy részének, korlátozott formájának ingyenes közreadása, ami azonban „konfliktusba” kerülhet a teljes információ árával,

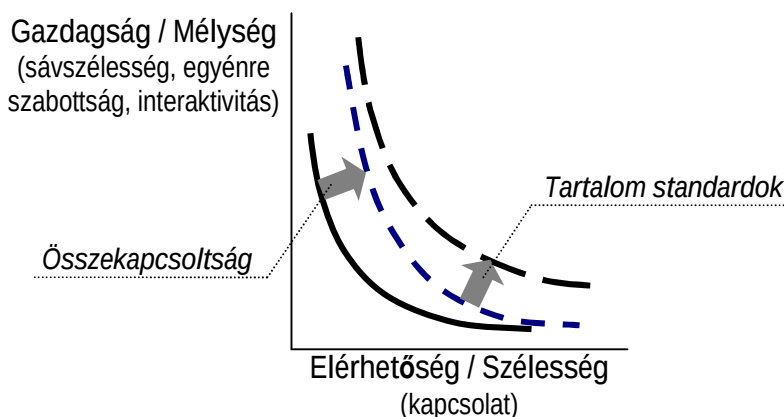
²⁶ Nem minden információtartalom áll tulajdonvédelem alatt. Kelen (2004) éppen az osztatlan közös tulajdon fogalmának újjászületését említi az internetes üzlet meghatározó jelenségei között: az örvendetesen gazdagodó információs közvagyon, a szabad szoftvereket, az elektromágneses spektrum frekvenciagazdálkodáson kívül elosztott részeit, az információs közműveket, sőt a jogvédett tartalmak „kedvcsináló” változatai által digitális ingyenességet is.

²⁷ Shapiro és Varian (1998) ezek közül részletesen tárgyalja az egyéni árajánlatok megoldásait, a termékváltozatok létrehozását (versioning), a vevőcsoportok elkülönítését, míg Varian (2001) ezt kiegészíti a termékcsomagok (árkapcsolás) árazási kérdéseivel. A szakirodalom ugyancsak részletesen tárgyalja a dinamikus árazás lehetőségét (Geoffrion és Krishnan, 2003, Applegate és Sasser, 2000), magyarul: Kocsis és Szabó, 2002).

melynek az előállítás fix költségeit fedeznie kell. A másik út az információ előállítója számára jó hírnév és elfogadottság megalapozása, mindenekelőtt a márka segítségével.

Az információ növekvő mennyisége egy speciális kapacitáskorlátba ütközhet végül is, ez a szűkös erőforrás pedig a figyelem. Davenport és Beck (2000) érvelése szerint a figyelem egy további gazdasági jószág, ami megvásárolható és mérhető. Schmied (2001) hasonló értelemben tekinti szűkösnek a (fogyasztók felé irányuló) kommunikációt: miközben egy új termék megtervezésének és piaci bevezetésének „fizikai” oldala olcsóbb lett, a fogyasztók gondolatvilágába történő „implementáció” költségesebbé vált.

Az információ előállítása és fogyasztása a gazdagság és az elérhetőség (az angolban ez sajátos szójáték: richness and reach) fordított arányosságában találkozunk. Az információ gazdagsága az információ mennyiségét, személyre szabottságát, interaktivitását (párbeszéd lehetőségét), valamint megbízhatóságát, biztonságosságát és aktualitását jelenti, az elérhetőség pedig az információt cserélők körét, avagy a kapcsolatok számát (Evans és Wurster, 2000). A két jellemző közötti hagyományos átváltás azonban bizonyos érvelést figyelembe véve „felrobban” az internetes üzlet feltételrendszerében: az információ egyszerre lehet gazdag és elérhető, avagy mély és széles (Ordanini és Pol, 2002). Evans és Wurster (1997) az összekapcsoltságot és a tartalom standardokat említi indokként (14. ábra).



14. ábra. Átváltás az információ gazdagsága és elérhetősége között
(Evans és Wurster, 1997:74 és 2000:31 felhasználásával)

Az egyre olcsóbbá és gyorsabbá váló számítástechnika és adatátvitel (Moore, illetve Gilder neveihez kapcsolódó két törvényszerűségről ezzel kapcsolatban lásd: Kettel, 2001), valamint az internet nyílt hálózata és elérhetősége egységnyi információ szélesebb körben való elosztását teszi lehetővé. A tartalom standardok (a TCP/IP protokolltól a böngészőkön át az XML-ig) pedig az információ feldúsítását teszik

lehetővé. A gazdagság és elérhetőség közötti összefüggés eltolódásához kapcsolódik az a nézet, miszerint az internet jelentősen csökkentette a tömeges testre szabás és az egyénre szabott marketing költségeit.

Vita tárgyát képezi, hogy az információs üzlet valóban elválik-e a fizikaitól. Maga Evans és Wurster is bemutat olyan információs üzletre épített vállalkozásokat, ahol néhány fizikai folyamat alapvetően befolyásolta a vállalkozás sikerét (Evans és Wurster, 2000). A fenti összefüggések azonban a „hagyományos” üzletben is egyre inkább érvényessé válnak, hiszen az iparágak információ-intenzitása általában véve is növekszik. Ez a kérdéskör vezet át a stratégiai információrendszer koncepciókhoz.

Porter és Millar (1985) kétdimenziós mátrixban helyezte el az iparágakat. A termék, illetve az előállítási folyamat információ-intenzitásának megkülönböztetése mellett azt is megállapítják, hogy az informatikával versenyelőny szerezhető (magyar áttekintések: Balaton, 1988, Drótos és Nemeslaki, 1992). Alkalmazásával megváltoztathatók az iparági alkupozíciók, olyan újítások vezethetők be, amelyek másolásra kényszerítik a versenytársakat, vagy akár teljesen új üzleti lehetőségek is megnyílhatnak.²⁸ Az informatika stratégiai hatásával kapcsolatos irodalom tanulságos az internetes üzlet környezetében. Parsons (1983) szerint az üzletágak szintjén az információtechnológia – illetve ahogy zárójelben jelzem a felsorolás során: az internet – átalakítja

- a termékek és szolgáltatások jellegét (vö. informatizálódás), a termék életciklusokat (vö. „internet idő”), az elosztás hatékony gyakoriságát (vö. rendelési tételek nagyságának csökkenése),
- a piaci igény nagyságát (vö. új termék és szolgáltatás piacok), a szegmentáció mélységét (vö. tömeges testre szabás, one-to-one marketing, azaz egyszemélyes szegmensek), a földrajzi terítési lehetőségeket (vö. piac kiterjesztése, világpiac „egy kattintásra”),
- a gazdaságos előállítási tételek nagyságát (vö. rendelésre gyártás), a rugalmasságot és a szabványok szerepét (vö. moduláris termelés), valamint a belépési korlátokat (vö. ezek vélt eltűnése).

A zárójelben hozzáfűzött jelenségek mutatják, hogy az internettel kapcsolatban számíthatunk olyan stratégiai információrendszerek megjelenésére, melyek Wiseman (1988) klasszikus meghatározása szerint támogatják vagy alakítják a szervezet

²⁸ Sambamurthy és Zmud (2000:109) szerint a versenyelőny az információtechnológia következő kulcsképeségeinek valamelyikére vezethető vissza: értékinnováció forrása, tudásáramlás támogatója, üzleti megbízható háttere, működési kiválóság forrása, kiterjesztett értéklánc katalizátora, új informatikai megoldások gyára.

versenysztratégiját. Különösen azokban az iparágakban, amelyek Cash, McFarlan és McKenney (1992) stratégiai rács modelljében az „átalakuló” vagy a „stratégiai” szegmensbe esnek. Az „átalakuló” iparágakban a jelenlegi nem stratégiai informatika a jövőben stratégiaivá válhat. A „stratégiai” szegmensben az informatika stratégiai hatása folyamatosan megújul (lásd még Nolan és McFarlan, 2005, az internetre vonatkozóan Kápolnai et al., 2002). Az 1980-as évek nézete szerint az informatikával fenntartható versenyelőny érhető el; napjainkban három formáját különböztethetjük meg a stratégiai információrendszerek versenyben betöltött szerepének:

- Fenntartható versenyelőny teória. E szerint az informatikával hosszabb távon is kikezddhetetlen versenyelőnyt lehet szerezni, például első csapás (first mover) taktikával, átváltási költségek generálásával (bezárás), hálózati hatás révén, vagy szervezeti memória kiépítésével (Drótos, 2002). Az Amazon internetes áruháza mindegyik taktikában élenjár: elsőként berobbanva a világhálóra, máig az egyik legismertebb internetes márka, a vevőiről szerzett információk alapján olyan személyre szabott szolgáltatásokat nyújt, amiket a versenytársak nem képesek biztosítani. Ismert márkaként közösséggé formálta vevőinek hálózatát, és szokásaik kiismerésével fejleszti önmagát.
- Kikezddhető versenyelőny teória. Ennek értelmében az informatikára alapozott versenyelőny folyamatos megújításra szorul. Az informatika újszerű felhasználásával ideiglenes előnyök érhetőek el (Scott-Morton, 1991, Brady et al., 1992). A versenytársak ezt az alkalmazást valószínűleg lemásolják, sőt az első rendszer hibáiból tanulva (és az olcsóbbá váló technológia miatt) meg is haladhatják azt. Folyamatos innovációval azonban egy lépéssel a versenytársak előtt járhat a szervezet. Egy magyar lízingcég bevezette például, hogy az autókereskedésekből online benyújthatták a kockázat-elbíráláshoz kapcsolódó adatokat, majd záros határidőn belül online válasz is érkezett a lízingcégtől, s így az ügyfél adott esetben nem várt a többi lízingcég később érkező offline ajánlataira. A versenytárs lízingcégek azonban könnyen lemásolhatták ezt az internetes megoldást, vagyis a versenyelőny megújításához újabb innovációkra volt szükség.
- Stratégiai szükségszerűség teória. Ebben a felfogásban az informatika ugyan stratégiai fontosságú a szervezet életében, de jelenléte, felhasználási módja általános, standard jellegű a versenytársak körében is. Egyik vállalat sem érhet el az informatikával versenyelőnyt, de egyik sem mondhat le a használatáról (Drótos, 2002). Példa erre a magyarországi online banki szolgáltatások elterjedése: az új

csatorna alapvetően alakította át a banki működést, de versenyelőnyhöz nem juttatta az ezt bevezető vállalatokat, mert rövid időn belül a legtöbb bank hasonló szolgáltatással jelentkezett. Hátrányba került volna azonban az, aki ennek a stratégiai szükségszerűségnek nem tudott vagy akart volna megfelelni.

A stratégiai információrendszer irodalom figyelmet fordít a rendszerek tervezésére és bevezetésére is. A kidolgozott módszertanok (például Lederer és Sethi, 1988, Galliers, 1991, Chu, 1995) és szervezési irányelvek (például Ciborra, 1994, Aral és Weill, 2007) az internetes környezetben is megállják a helyüket. Hooft és Stegwee (2001:45) a racionális módszertanokat „igazítja” az internetes üzlet körülményeihez. Cikkükben számos klasszikus stratégiai menedzsment és stratégiai információrendszer modell internetes alkalmazására mutatnak példát. A formális módszertanok mellett azonban az internetes üzleti modellek esetében legalább ekkora szerepe lehet a szervezési, magatartási elveknek (Ciborra, 1994, Drótos, 2002, 2007 felhasználásával):

- élenjáró iparági informatikai megoldások figyelése (például a magyar Sunbooks piactér a külföldi példákhoz építette fel saját internetes üzleti modelljét),
- „barkácsolás” lehetővé tétele (a Google híres arról, hogy fejlesztői, munkaidejük ötödét saját hobbiprojektjeiknek szentelhetik, ezek egy része később hivatalos Google szolgáltatássá válhat),
- sikeres helyi megoldások gyors felkarolása és kiterjesztése (a magyar Bookline online könyvesbolt az antikvár könyvek online értékesítésének sikerességét terjesztette ki később a teljes magyarországi könyvpiacra),
- innovációt támogató szervezeti kultúra (a magyar Posta Biztosító úgy fogott hozzá az internetes értékesítéshez, hogy eközben munkatársai is haladó internethasználók, például Google Calendar rendszerben szervezik megbeszéléseiket).

2.3.3. A tranzakciók, a tudás és a partnerség megközelítései

Az információs üzlet megjelenésével párhuzamosan az értékteremtés új mintázatai jelentek meg. A következőkben bemutatom ehhez kapcsolódóan az értéklánc megközelítéseket és a tranzakciósköltség-elméleteket. Ezek vezetnek ugyanis el a fejezetcímben jelzett jelenségekhez: a tudás felértékelődéséhez és a partnerség által jellemezhető értékhálózatok megjelenéséhez.

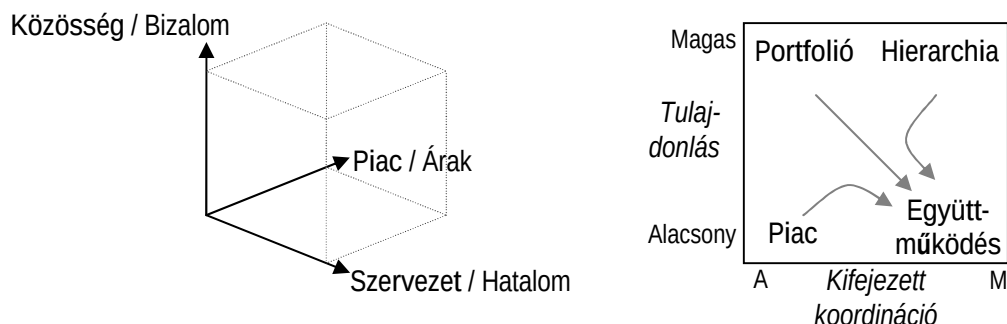
A szakirodalom hagyományosan az értékláncokat tekinti az értékteremtés alapvető modelljének, melyben alapvető és támogató tevékenységeket különböztethetünk meg (Porter, 1985). Az értékláncok egymásba fonódásával az alapanyagoktól a végső fogyasztóig fűződő láncolatot Oliver és Webber nyomán ellátási láncnak nevezzük (Reingoldt, 2001).²⁹ Az ellátási láncok mentén kialakuló szervezeti határok létrejöttének alapvető magyarázatát az intézményi közgazdaságtan adta meg. A nyílt piaci csere szerepét Coase (1937) szerint azért veszi át a szervezeten belüli koordináció (hierarchia), mert ezzel csökkennek az ügylet ún. tranzakciós költségei. Párhuzamosan a belső ún. termelési költségek ugyan növekedhetnek, de Coase rámutatott, hogy a telefonhoz és a távíróhoz hasonló technológiák gazdaságossá teszik a földrajzilag kiterjedt szervezeteken belüli koordinációt (Ticoll, 2001). Williamson (1975), a tranzakciósköltség-elmélet 2009-ben Nobel-díjjal kitüntetett kutatója a piac és a hierarchia – a tevékenységek feletti koordináció két végpontja – közötti választás kapcsán részletesen elemezte a termelési és a tranzakciós költségek³⁰ szerepét. A hierarchiát alapvetően magasabb termelési és alacsonyabb tranzakciós költség jellemzi, mint a piacot (Williamson, 1975). E két végpont között azonban számos köztes formát is bemutat a szakirodalom. Williamson is figyelmet fordított a hosszú távú szerződéses kapcsolatra (idézi Kieser, 1995), Powell (1990) a hálózatok jellemzőit tárta fel (lásd még Angyal, 2003), Gulati (1995) pedig a stratégiai szövetségeket vizsgálva a kvázi-hierarchia és a kvázi-piac struktúrákat építette be az elmélet modelljébe (a stratégia szövetségekről részletesen lásd: Tari, 1998). Dobák (2008) a szervezeti határok átjárhatóságát vizsgálta meg.³¹ Adler (2001) modellje (Ouchi, 1980 felhasználásával) rámutat, hogy a köztes formáknál az árak és a hatalom mellett a bizalom koordinációs és kontroll szerepe kerül előtérbe (15. ábra, balra). Clemons és Row (1992) pedig különválasztja a tulajdonlást és a koordinációt. Érvelésük szerint – köztes formaként –

²⁹ Makó és szerzőtársai (2003) az internetes üzlet feltételrendszerében működő digitális értékláncokat hat európai régióban elemezték az üzleti modellek módszertanával.

³⁰ A termelési költségek a kicserélt javak, szolgáltatások előállításával, a tranzakciós (ügyleti) költségek a csere lebonyolításakor, megszervezésekor keletkeznek. A tranzakciós költségek egy része a megállapodás létrehozásáig merül fel (információszerzés, tárgyalás, szerződés költségei), más része a szerződés fenntartására, biztosítására, ellenőrzésére vagy módosítására irányul (Kieser, 1995). A tranzakciók lebonyolításával és megszervezésével együtt járó költségek nagyságát három szerződéses jellemző befolyásolja: az ügyletek gyakorisága, a velük járó bizonytalanság, és a cseréhez szükséges eszközök különlegessége (Williamson, 1975).

³¹ Afuah (2001, 2003) modellje rávilágít, hogy a szervezet horizontális és vertikális határait is érinti az internet hatása, amely általában véve a termelési és a tranzakciós költségeket egyaránt csökkenti. Kérdés, hogy összességében inkább csökkennek a szervezeti méretek vagy kitolódnak a szervezeti határok? A válasz a tevékenység információ-intenzitásától, az értékteremtő folyamatok programozhatóságától és a szervezeti technológiától (kölcsonös függőségek) függ.

az informatika fejlődésével a tulajdonról való lemondás mellett is fenntartható a kontroll (kifejezett koordináció) a tevékenység felett (15. ábra, jobbra).



15. ábra. Tranzakciók kormányzási módjainak csoportosítása

(Adler, 2001:219 alapján [balra], Clemons és Row, 1992:22 [jobbra];
lásd még Riemer et al., 2002)

Malone, Yates és Benjamin (1987) vezette be, Bakos (1991) tovább fejtegette az elektronikus piac és elektronikus hierarchia fogalmát.³² Meglátásuk szerint „[a]z információtechnológia – a koordinációs költségek csökkentésével – általánosan a piac arányosan nagyobb használata felé való eltolódáshoz vezet a gazdasági tevékenységek koordinációjában” (Malone et al., 1987:484). Az intézményi közgazdaságtant alapul véve számos kutató érvelt az internet hatására csökkenő tranzakciós költségek mellett (Benjamin és Wigand, 1995; Rayport és Sviokla, 1995, Dyer, 1997, Strader és Shaw, 1997, Sarkar et al., 1998).³³ A jelenség következményeiből azonban eltérő következtetéseket vontak le, két fő területen. A szakirodalom egyrészt a közvetítők szerepét, másrészt az értékláncok lebontását (deconstruction) tanulmányozta.

A XX. század iparágaiban az ellátási láncokban rendre megtalálhatók voltak azok a szereplők, akik valamilyen közvetítő szerepet töltöttek be két tevékenység között. E közvetítők szolgáltatásai közé tartoznak a termékinformációk, a testre szabás, a minőségbiztosítás, a mennyiségi igazítások, az egykapus (egyablakos, one-stop) vásárlás a választékképzésre alapozva, térbeli és időbeli elérhetőség, eladás utáni szolgáltatások és logisztika (Rangan et al., 1992, idézi Sarkar, Butler és Steinfield,

³² Klasszikus, stratégiai hatású szervezetközi információrendszerek vizsgálatára alapozva feltételezték, hogy az elektronikus piacok az elfogultság, a semlegesség, végül a személyre szabottság lépcsőit járják be, míg az elektronikus hierarchiák a különálló adatbázisokat és folyamatokat a második lépcsőben integrálják, végül megosztják (Malone et al., 1987).

³³ Az elméletnek az internetes üzlet elemzésében való felhasználási korlátairól lásd Amit és Zott (2001), az informatikával, bizalommal, társadalmi tőkével való összekapcsolását pedig lásd Kumar et al. (1998). Az informatika és a piacok kapcsolatának további „mítoszait” látványosan veszi sorra Grover és Ramanlal (1999).

1998). A közvetítők kiesésének (disintermediation) fogalma már az 1970-es évek bankszektoraiban is használatos volt. Az internet tárgyalt jellegzetességei, az információ gazdagságával és elérhetőségével kapcsolatos összefüggések és a tranzakciós költségek átalakulása megkérdőjelezi a hagyományos közvetítői szerepet³⁴, de egyúttal új közvetítőket is „életre kelthet”³⁵ (Strader és Shaw, 1997, Sarkar et al., 1998, Evans és Wurster, 2000, Gallagher, 2002). Az új (internetes) közvetítőkre a szakirodalom különböző elnevezéseket használ.³⁶ Az értekezésben elemzett három esettanulmány mindegyike az internetes közvetítés valamely formájára építette üzletét. Az internetes közvetítés hajtóerőit, funkcióit, és típusait a 10. táblázat foglalja össze.

ÚJ (INTERNETES) KÖZVETÍTŐK		
Hajtóerők	Funkciók ³⁷	Típusok
§ Közvetlen kapcsolat	§ Információs lerakat	§ Szoftver
§ Standardok	§ Összehasonlítás és keresési lehetőség	§ Adatbázis
§ Sokoldalú választási lehetőség	§ Az információk pontosságának értékelése	§ Véleménygyűjtő
§ Elenyésző keresési és átváltási költségek	§ Értékelés és tanácsadás	§ Kereső
§ A résztvevők képlékeny kombinációja	§ A tranzakcióban részt vevő felek hitelesítése	§ Bizalmat élvező ember
§ Központi befolyásolótól mentesség	§ A fizetési rendszer biztosítása	
§ Alkalmazkodásképes rendszer	§ Az egyik vagy mindkét megbízó teljesítésének garántálása	

10. táblázat. Új (internetes) közvetítők jellemzőinek áttekintése

(Saját táblázat Evans és Wurster, 2000:64–65,108–109,239 alapján)

Az internetes üzlet feltételrendszerében működő értékláncokkal kapcsolatos következtetések másik halmaza (a közvetítők szerepén túl) az értékláncok kisebb egységekre való lebontására vonatkozik. A neoklasszikus közgazdaságtan „tökéletes piactól” való eltérés olyan súrlódásokban (például információs aszimmetriában)

³⁴ Jellemző példák voltak a számítógépeit közvetlenül értékesítő Dell, és a pénzügyi termékeiket a brókerek, bankok kihagyásával értékesítő Charles Schwab.

³⁵ Sarkar, Butler és Steinfeld (1998) rámutatnak: bár a csatornaszolgáltatás költségének csökkenésével a „gyártók” számára a „fogyasztók” közvetlen elérése olcsóbbá válik, ez az előny a közvetítőknél is jelentkezik, akik a tranzakciós költségek csökkenésével továbbra is hatékonyabb kivitelezést jelenthetnek.

³⁶ A hagyományos közvetítőktől való megkülönböztetésre szolgál a kiberközvetítő megjelölés (Sarkar et al., 1998), az információk összegyűjtése és tálalása jelenik meg a navigátor (Evans és Wurster, 2000, Evans, 2000), az aggregátor (Madnick és Siegel, 2002) és az szindikátor (Werbach, 2000) fogalmakban. Többféle értelemben is használják az információközvetítő (infomediary) kifejezést, de találkozhatunk a hiperközvetítő (Carr, 2000) elnevezéssel is. Az informatikára épített közvetítés internet előtti megközelítéseit is említhetjük: Konsynski és Warbelow 1988-ban marketing, logisztikai, többszállítós és üzletági platform szervezatközi rendszereket különböztetett meg (Antal-Mokos et al., 1996).

³⁷ Lásd még: Sarkar, Butler és Steinfeld (1995).

testesült meg, amelyek a tranzakciók kivitelezésének hatékonyságát rontották. Az intézményi közgazdaságtanon alapuló érvelések szerint e súrlódások döntő szerepet játszottak a XX. században az iparágak, szervezetek olyan domináns formáinak kialakulásában, mint a vertikális integráció (a kapcsolatok, vagyis a tranzakciós költségek vállalaton belüli szerveződése, illetve felmerülése) és a közvetítők (például nagykereskedők, akik a gyártók és a kiskereskedők keresési költségét csökkentik). Evans és Wurster (2000) szerint a tranzakciós költségek (illetve e súrlódások) csökkenésével az integrált értékláncok kisebb egységekre esnek szét (lebontás, deconstruction). A specializálódott piaci szereplőkkel való koordináció és kommunikáció gazdaságossá válik.³⁸ Az ellátási lánc minden egyes apró eleme önálló piac, ahol – az alapvető képességek révén – a speciális részfeladatot legjobban ellátni képes szervezet győzedelmeskedik.³⁹

A szervezetek specializációjának alapját három elméleti megközelítés adja. Az alapvető képességek olyan speciális szakértelmet és erre épülő magtevékenységeket jelentenek, amelyek révén a szervezet versenytársai fölé emelkedik (Prahalad és Hamel, 1990). Teece et al. (1990) a dinamikus képességek fogalmának bevezetésével rámutat a tanulás, a technológiai lehetőségek és a kiválasztódási folyamat szerepére. Ezek ugyanis egyfajta merevséget okoznak, azaz a magképességeket könnyen, gyorsan, alacsony áron nem lehet sem megszerezni, sem túladni rajtuk (internetes portálok esetében vizsgálta a megközelítést Rindova és Kotha, 2001). Ez indokolja az erőforrás alapú (stratégiai) megközelítés népszerűségét (Wernerfelt, 1984, Grant, 1991, Barney, 1991, Amit és Schoemaker, 1993); a koncepciót Grant később éppen az erőforrás, a rutin és a tudás összefüggéseinek feltárásával fejlesztette tovább (az erőforrás alapú stratégia és az internet kapcsolatáról lásd Bharadway, 2000). Evans és Wurster (2000) alapján az értékláncok lebontásának fő hatásai a következők:

³⁸ Ide kapcsolódik Esther Dyson (Electronic Frontier Foundation) híres gondolatmenete (idézi Coltman et al., 2001), miszerint a méret nem számít (scale is irrelevant): az ellátási láncban belül egy szervezet által végzett tevékenységek méretének összezsugorodásával és egyszerűsödésével a méretgazdaságosságból fakadó előnyök inkább teherre válnak.

³⁹ Számos iparágban ez a lebontás (deconstruction) már korábban megtörtént, például a filmiparban a XX. század első, a pénzügyi szektorban a második felében (Evans és Wurster, 2000). Ebben kulcsszerepe van az iparágon belüli kapcsolati tőkének, amire a mikrovállalkozások alkotta pratói textilmanufaktúra egy jellegzetes példa (Malone és Laubacher, 1998, Kumar et al., 1998). Egyre több hagyományos vállalat értelmezi újra iparági szerepét a lebontás jelenségével összhangban. Tapscott (2001), valamint Tapscott és Williams (2006) az IBM, a Boeing és több autógyártó példáját hozza fel, akik a gyártásról az ellátási lánc megszervezésére helyezték tevékenységük súlypontját.

- Nem elegendő az elemek „átlagában” jónak lenni, az értéklánc minden elemének versenyelőnnyel kell bírnia. Az a vertikálisan integrált szervezet, amely egyes tevékenységeinek extraprofitjából tartja el gyengébben „muzsikáló” tevékenységeit, mindkét tevékenységnél az őt kiváltó szervezetek megjelenésével számolhat.
- Nem elegendő a fizikai üzletben „jónak lenni”, az információs üzlet szerepe ugyanis megnőtt az értékteremtésben. Az információs üzletben az iparági verseny más szabályokat követ, például jóval erősebb a monopol pozícióra való törekvés. Az információs üzlet viszont kiemeli új fizikai üzleti lehetőségeket, elsősorban a logisztika terén.
- Az értéklánccok lebontása egyszerűsíti a tevékenységeket, ami a versenyt növeli. Amint azt a fentiekben olvashattuk, a közvetítők megkerülhetővé válnak, de új közvetítők is beékelődhetnek az ellátási láncba.

A szakirodalom az értéklánccok lebontásának feltételezésével párhuzamosan az ellátási láncok lineáris-szekvenciális logikáját is megkérdőjelezi. Mint már korábban említettük, Stabell és Fjeldstad (1998) az értékteremtés „értékműhely” és „értéklánc” szerveződési formái mellett harmadikként bevezeti az „értékhálózat” fogalmát.⁴⁰ Ez a fogalom a következő jelenségeket fogja össze:

- Az értékteremtés elosztottabb, horizontálisabb utakat jár be egy lineáris vertikális csatorna helyett, az idő során változik az értékhálózat által előállított érték, ez pedig újraírja az elvégzendő tevékenységek rendszerét, ami az értékhálózatban betöltött szerepek (mint beszállító, partner, vevő) és kapcsolódások újrakonfigurálását igényli (Evans és Wurster, 2000, Tapscott, 2001),
- Az eszközök, az alkalmazások, a szervezeti képességek és az üzleti folyamatok kis méretű egységeiből modulok jönnek létre, amelyek gyorsan és zökkenőmentesen illeszkednek a többi tevékenységhez.⁴¹ Így az értékteremtés kihívása az értékhálózatokban az, hogy a szervezetek olyan modulokat (tevékenységajánlatokat) állítsanak elő, amelyek a lehető legtöbb, különféle ellátási láncba illeszthetők (Sawhney és Parikh, 2001)

⁴⁰ A szakirodalom erre is számos hasonló tartalmú, versengő fogalmat kínál. El Sawy et al. (1999) az értéklánc modelljének helyébe az értékegyüttállások (value constellation) gondolati képét javasolják. Evans és Wurster (1997) hiperarchiának nevezték el a gazdag kommunikációval, amorf és átjárható határokkal jellemezhető együttműködési mintát. Tapscott és szerzőtársai (1998) az üzleti hálózatok (b-web) kifejezést használják. Iansiti és Levien (2004) üzleti ökoszisztémákról ír, az iparági határokon túlmutató laza hálózatokról, ahol a tagok befolyással vannak egy adott termék vagy szolgáltatás előállítására, a folyamat pedig a tagokra hat vissza. Bár a hagyományos vállalatot helyezi a középpontba, mégis hasonló a Moore (1993) által bemutatott E-forma típusú szerveződés, valamint Haeckel és Nolan (2003) érzékelő-reagáló modellje.

⁴¹ A modularitás jelentőségéről és fogyasztói hasznáról lásd Kocsis és Szabó (2001).

- A fogyasztók – igényeik, képességeik, hozzájárulásaik révén – vásárlóból egyre inkább láncszemmé, taggá válnak az értékhálózatokban (Prahalad és Ramaswamy, 2000, 2002). Az értékhálózatokban a fogyasztó tudása és értékítélete sokkal inkább kiindulópont, semmint végpont (Tapscott, 2001), az innováció – Kim és Mauborgne (1997) szavaival – az értékinnováció forrása. A fogyasztó elnevezés helyett az egyszerre professzionális, és gyártóként is fellépő „prosumer” elnevezéssel illetik.
- Az értéklánc szervezése történhet minimális irányítás, erős önszerveződés mellett (Tapscott és Williams, 2006), amit Evans és Wurster (1997) hiperarchiának nevez, de egyes csomópontok vezető szerepével is megvalósulhat, ezt a szereplőt Tapscott (2001) környezet-szolgáltatónak (context provider), Sawhney és Parikh (2001) hangszerelőnek (orchestrator) nevezi,
- Az értékhálózatok domináns modellje a verseny helyett a partnerség, a tartós együttműködés. A versenytárs nem egy rögzített szervezet, hanem gyakorta lehetséges partner ugyanazon (vagy egy másik) értékegyüttállásban. Ennek oka, hogy az értékhálózat összes tagja osztozik a hálózat egészének sorsában, függetlenül a tagok látszólagos erejétől (levezetést lásd Iansiti és Levien, 2004). Sorsukról az értékhálózat mint ökoszisztéma egészségi állapota, azaz a termelékenység (a befektetett tőke hozama), a robusztusság (a vállalatok száma) és a változatosság (a kínálgó piaci rések száma) ad képet (lásd még Moore, 1993, Hagel III és Brown, 2001, Szalavetz, 2004).
- A partnerség előretörését indokolja a tudás szerepének felértékelődése is (Makó és Csizmadia, 2003). A kritikus erőforrások gyakran átnyúlnak a szervezeti határokon, és az értékhálózat sikere alapvetően a tudás megosztásán múlik (Dyer és Singh, 1998). Az értékhálózatok a tudásfelhasználás új formáival versenyeznek. A piacra lépéshez szükséges idő rövidebb lehet (Kogut, 2000), az információkhoz és a gyorsan fejlődő technológiákhoz való hozzáférés, a tranzakciós hatékonyság javulhat a partnerség, stratégiai hálózatban való gondolkodás révén (Gulati, 1998, 1999).⁴²

⁴² Az említett szerzők mellett Ebers, Grandori, Jarillo és a Nohria–Eccles szerzőpáros stratégiai hálózatokkal kapcsolatos érveit összefoglalja Ebers és Jarillo (1998), az internettel kapcsolatban értékeli Amit és Zott (2001).

2.3.4. A kritikus tömeg és a bizalom megközelítései

A fentiekben szoltunk már technológiai hálózatokról, társadalmi hálózatokról, értékhálózatokról és stratégiai hálózatokról. Ebben a fejezetben a hálózatok működésének mikroszintű közgazdasági sajátosságait mutatom be. A szakirodalom feltevése szerint a hálózatosodás mikroszinten olyan sajátos jelenségeket helyez előtérbe, mint a kritikus tömeg, a hálózati hatás, és a bezárás. Ezek a tényezők szorosan összefüggnek a bizalom szerepével.

A hálózati hatás elmélete azon alapul, hogy egy hálózat értéke a kapcsolódó elemek (használók, állomások) számával négyzetesen arányos (a hálózat bővülésének növekvő skáláhozadéka). Ezért a hálózathoz való csatlakozási igény (a hálózat kereslete) a hálózat értékének, azaz többek között a hálózathoz csatlakozottak számának függvénye.⁴³ Ebből adódik, hogy létezik egy *kritikus tömeg*, amely felett az újabb csatlakozók további csatlakozást stimulálnak, de amely állapot eléréséig a hálózat sérülékeny. Mivel a résztvevők számára gyakran „nem éri meg” több hálózathoz csatlakozni, a hálózatot adott szegmensben elsőként kiépítő hálózat előnyre tehet szert. Ezt fejezi ki az első csapás taktika, avagy az *elsők előnye* (first mover) teória (11. táblázat).

„Törvényszerűség”	„Következmény”
A gyors növekedéshez el kell érni a kritikus tömeget.	Ingyenesen terjesztett termékek építik a piaci részesedést és a kapcsolódó szolgáltatások termelik a nyereséget.
A későn eszmélők ezért lemaradnak.	A nyereség az innovációból és nem az optimalizációból származik.
A használók száma és az érték stimulálják egymást.	A szervezet értéke az általa épített, összetartozó hálózat (közösség és infrastruktúra).
Eltűnnek a szűkös javak, kivéve a szűk keresztmetszetté váló figyelmet.	A hálózat növelése a meglévő elemek (tagok) értékét is növeli.

11. táblázat. A hálózati gazdaság törvényszerűségei és következményei

(Szekfü és Z. Karvalics 2000:58 alapján)

⁴³ Varian (2001) kimutatja, hogy több hálózat összefügghet egymással oly módon, hogy közvetett hálózati hatás jön létre. Az egyik hálózathoz akkor előnyös kapcsolódni, ha a másik hálózat használóinak száma nagy. Ilyen jelenségre példa lehet egy DVD lejátszó vásárlása (mely nagy számban kiadott műsoros DVD-t feltételez), vagy egy internetes piactérre való belépés eladóként (ami a vevők csábító tömegként való jelenlétével függ össze). A közvetett hálózati hatás rámutat a kiegészítő termékek és – részben ezzel összefüggésben – a partnerségek keresésének fontosságára. Porter (2001) szerint azonban a kiegészítő termékek – például az iparág termékajánlatának standardizálásával – akár ronthatják is egy iparág jövedelmezőségét, így a partnerség stratégiája is kétségbe vonható.

Az elsők pozíciójában szerzett tudás a *vásárlók növekvő határhasznához* vezet, mert az elsők előnyét⁴⁴ élvező szervezet versenytársainál személyre szabottabb ajánlatokat tehet. A hűséges használók így nagyobb értéket kaphatnak pénzükért, ami tovább növeli megelégedettségüket és hűségüket. A *hűség* építése pedig elengedhetetlen a hálózati tagok megszerzésére fordított beruházások megtérüléséhez (Reichheld és Schefter, 2000). A hűség létrejöttében a hálózat tagjának befektetései is szerepet játszanak. A hálózathoz való csatlakozás, majd a használat valószínűleg számottevő *tanulással*, de elsősorban hálózat-specifikus ismeretek szerzésével járt.⁴⁵ Ennek során a tag részletes információkat szerezhet a hálózatról, ami a hálózattal szembeni *bizalmát* erősítheti. Ezt a bizalmi kapcsolatot csak akkor bontja fel a hálózat használója, ha a versenytárs hálózat lényegesen kedvezőbb árpozíciót kínál: a korábbi sikeres tranzakciókból épülő bizalom (kockázatcsökkenés) *átváltási költségeket* indukál (Strader és Shaw, 1997, Chen és Hitt, 2002).

A kritikus tömeg, a vásárlók növekvő határhaszna, a hűség, a befektetett tanulás és a bizalom mind hozzájárulnak az átváltási költségek felmerüléséhez, és a vevők adott hálózathoz történő kötéséhez, az ún. *bezárási effektushoz*⁴⁶ (lock-in). Ráadásul, a domináns hálózat ily módon iparági *standardd*á válhat, vagy a standard felállításának lehetőségét adja a hálózat kezébe. Mivel e tényezők tovább erősítik az adott hálózat pozícióját, a versenytársak lehetőségei beszűkülnek, ami egy „*győztes mindent visz*” helyzethez vezethet. Evans és Wurster (2000:61) szerint a verseny legfontosabb tényezői az internetes üzletben az alábbiak:

- „a standardok felállítása és ellenőrzése,
- a kritikus tömeg (elsőként való) elérése,
- a szabadalmak, védjegyek ellenőrzése,
- a szövetségek kötése,
- nagyságrendi technológiai váltás ötévenként, valamint
- az üzlet határainak kiterjesztése”.

⁴⁴ Az elsők előnyéről (first mover advantage) lásd Lieberman és Montgomery, 1988).

⁴⁵ Gyakran emlegetett példa az írógépek, számítógépek billentyűzetének (QWERTY) elrendezése – például Shapiro és Varian, 1998, valamint Evans és Wurster, 2000 –, amit a betűket vető karok összeakadásának elkerülése végett úgy alakítottak ki, hogy nehezebb, lassúbb legyen rajta a gépelés. Aki ma megtanulja a gépírást, az kizárólag ezen a billentyűzeten tud gépelni, s ez valószínűtlenné teszi, hogy értelme legyen más elosztású billentyűzettel megjelenni a piacon.

⁴⁶ Egyes fordításokban (például Shapiro és Varian, 1998) lekötésnek írják.

A szakirodalom kétségeket is megfogalmaz a hálózati hatás, az átváltási költségek és lekötés fenti gondolatmenetéhez kapcsolódóan.

- Az elsők előnye – mely koncepció Porter (2001) szerint egy mítosz – hátránnyá is változhat. Az első csapás taktika ugyanis a hálózathoz elsőként csatlakozó csoportok (újítók, korai elfogadók) igényeinek kiszolgálására épít. A követők azonban találhatnak olyan szegmenst, amely egy adott fogyasztói csoport keresési területét jobban lefedi (Evans és Wurster, 2000). A követők ezen felül az elsők hibáiból tanulhatnak, és rendelkezhetnek magasabb érték nyújtására alkalmas kiegészítő eszközökkel, például logisztikai rendszerrel vagy jó márkanévvel (Coltman et al., 2001).⁴⁷
- A hűség kiépítésében alapvető szerepet játszik a hálózat márkája. Az internetes márkák azonban a hagyományos márkáknál gyengébbnek bizonyulnak, így nem alakul ki lojalitás és belépési korlát (Porter, 2001).
- Ha a hálózat valamely más hálózattól függ (összekapcsolásuk szükséges), a vásárlói érték növelése korlátokba ütközhet. A függőséget létrehozó hálózat az előnyös pozíciót a függő hálózat által elért kritikus tömeg elhódítására is felhasználhatja. Az egykor piacvezető Netscape böngésző elvesztette a versenyt az évekkel később induló Internet Explorerrel szemben, mert minden böngészőprogram ráutalt az azt futtató operációs rendszerre, ahol pedig a Microsoft élvezte az elsőséget.⁴⁸
- A standardok másfelől ki is iktathatják a hálózati hatást: ha több hálózat ugyanazt a standardot követi – lásd a személyi számítógépek nyílt standardjait –, nem szükséges, hogy az új csatlakozók a legnagyobb hálózatot válasszák (Varian, 2001).
- A standardok és általában az informatika fejlődése a rendszerek megismerésébe való beruházás igényét csökkenthetik. Ez az összefüggés és a kitágult piacokon erősödő verseny az átváltási költségek csökkenéséhez, nem pedig növekedéséhez vezet; ebből fakadóan bezárás nem alakul ki (Porter, 2001).
- A fentiekből következően a kritikus tömeg kiépítésére fordított eszközök és adott kedvezmények sokszor nem térülnek meg (vagy nem is épül ki, vagy gyorsan „tovább is áll” a kritikus tömeg). A kritikus tömeg megőrzése pótlólagos beruházásokat igényel, innovációkkal tartható csak fenn az elsők pozíciója (Coltman et al., 2001, valamint Evans és Wurster, 2000).

⁴⁷ Az interneten az elsők előnyére számos példa kínálkozik: az Amazon és az E-bay folyamatos újításaikkal uralkodó márkát hoztak létre piacaikon. Az előbbi érvelés alapján azt várnánk, a kapcsolati háló portálokra kifejezetten igaz lehet a bezárás. Azonban az első csapás itt (nemzetközileg) leginkább a Friendster oldalához kötődik. Ezt azonban technológiai és szolgáltatások szempontjából olyan mértékben meghaladta a MySpace, hogy képes volt átcsábítani a felhasználókat. A Facebook által követett nyitott alkalmazásfejlesztési stratégia pedig egyre inkább magához vonzza a MySpace felhasználóit, s ez utóbbi kör lassan a könnyűzenei szcéna kapcsolati hálójává zsugorodik.

⁴⁸ A standardok és az összekapcsolódások – interconnection – szerepének, kialakulásának több fejezetet szentel könyvében Shapiro és Varian (1998).

- A „győztes mindent visz” esetének lehetősége gyakorta kerül szembe a „felhasználók” változatosság iránti igényével. A hálózatok sokféleségével járó átjárhatatlanságot⁴⁹ ugyan kellemetlenségnek érzékeljük, de amikor egyetlen szállító áll egy standard mögött, az ellenmozgalmat válthat ki. Ilyenkor egy „kihívó” hálózat építését éppen a domináns hálózat viszonylagos „egyeduralma” segíti: például a Firefox „alternatív” böngésző népszerűsége összefügg az Internet Explorer sokakat aggasztó piaci erőfölényével.
- A „győztes mindent visz” elgondolás további két buktatója, hogy (1) adott területen a kritikus tömeg lehet olyan mértékű, amikor több „győztes” is megfér a piacon, (2) nem magától értetődő, vajon a győztes egyúttal meghatározó profitra is szert tesz (Coltman et al., 2001).

A hálózati hatás lehetőségének mérlegeléséhez a fentebb bemutatott társadalmi beágyazódás vizsgálata szükséges. A két ellentétes érvelés miatt érdemes az adott hálózat mélyebb elemzését is elvégezni. Ennek dimenziói a stratégiai hálózatok szakirodalmának kutatási eredményeit összevető Amit és Zott (2001) alapján

- a hálózatban lévő tartalom – a szereplők által hozzáférhető erőforrások,
- a hálózat szerkezete – mérete, sűrűsége, központosítottsága és a kapcsolatok jellege (az erős és a gyenge kapcsolatokról lásd Granovetter, 1973),
- és a kormányzás a hálózatban – a bizalom és az elismertség kérdései.

Az értekezésem szempontjából kiemelhető a tudás, mint hálózati erőforrás, a hálózat mérete és a bizalom, valamint az erre épülő társadalmi tőke, a kapcsolatok jellegének szerepe.

Összefoglalva, az utóbbi két alfejezetpont az internetes üzlettel kapcsolatban jónéhány ellentétes hatást idézett fel. Ezeket a hatásokat a 12. táblázat megkísérli egységes gondolatmenetbe felfűzni. A tranzakciós költségek csökkenéséből kiindulva arra a következtetésre juthatunk, hogy az ajánlatok összehasonlíthatóvá válása megkönnyíti a partnerváltást, letöri a belépési korlátokat, csökkenti a márkák szerepét, közvetítőket iktathat ki: összességében erősíti a versenyt. A hálózati hatást alapul véve viszont a hálózatba fektetett tanulás lehetővé teszi a bezárást, kiemeli a tudás, a standardok és a partnerség szerepét: új közvetítők lépnek be, előnyt élveznek az első csapás taktikáját követők, akik uralkodó pozícióra tehetnek szert.

⁴⁹ Ilyen átjárhatatlanság van a mobiltelefon rendszerek (pl. GSM) között földrészenként, de a hálózati áram csatlakozó aljzatok Európán belüli különbségeit is említhetjük.

<i>Tranzakciós költségek csökkenése</i>	<i>Alapvetés</i>	<i>Hálózati hatás</i>
Összehasonlítható ajánlatok	Keresés és tanulás	Hálózatba fektetett tanulás
Könnyű partnerváltás	Váltás költsége	Bezárás (lock-in)
A méret nem számít	Méret (skála) szerepe	A győztes mindent visz
Kisebber beruházásigény	Belépési korlátok	Az elsők előnyt élveznek, a standardok meghatározóak
Az erőforrások megkötik a kezét, a márka nem számít	Hagyományos erőforrások szerepe	Az immateriális tényezők szerepe megnő
Erősödő verseny	Partnerkapcsolatok	Partnerség és ökoszisztéma
Közvetítők kiiktatása	Közvetítők szükségessége	Új közvetítők; kiberközvetítők és navigátorok

12. táblázat. Gondolatmenetek és ellentétpárok az internetes üzlettel kapcsolatban
(Saját táblázat a feldolgozott szakirodalom alapján)

2.3.5. A stratégiai innováció megközelítései

Az internetes üzleti modellek szempontjából kulcsfontosságú az innováció kérdése. Az alfejezetpont ezért visszatekint az innovációval kapcsolatos elméletekre, majd megvizsgálom, hogy a folyamatos innováció kényszere milyen hatással lehet a stratégiaalkotásra.

Az innováció közgazdaságtana szorosan egybeforr Schumpeter megállapításaival. Schumpeter (1934) az innovációt a gazdaság motorjának tartja, mert a termelési tényezők újszerű ötvözése jelenti fejlődésének alapját. Az ötvözés, újítás öt területét különbözteti meg (Schumpeter, 1934), melyek az internetes üzletben (pontosabban már azt megelőzően is, a „régebbi keltezésű” információs társadalomban) fokozottan érvényesek lehetnek (lásd zárójelben):

- új termékek (vö. az információ mint termék),
- új termelési folyamatok (vö. moduláris termelés, rendelésre gyártás),
- új piacok létrehozása (vö. globális piaci elérés),
- új beszerzési források felfedezése (vö. a vevő mint erőforrás),
- iparágak újraszervezése (vö. közvetítők kiiktatása, értékegyüttállások).

Az innovációval kapcsolatban megkülönböztethetjük a technológia-vezérelt nyomásos és a piaci igényből kiinduló szívásos típusú újításokat (Nyström, 1983). Az innováció mértéke és terjedelme alapján beszélhetünk fokozatos és radikális innovációról,

mélyreható változásokat elindító új technológiai rendszerekről, vagy műszaki-gazdasági paradigmaváltásról (Freeman és Perez, 1988). Ez utóbbi esethez tartoznak az alapvető technológiai váltások (például vasút, telefon, internet). Ezek egyfelől megerősíthetik a társadalomban és gazdaságban meglévő képességeket, másfelől rombolhatják is azokat (Tushman és Anderson, 1986).⁵⁰ Schumpeter „kreatív rombolásnak” nevezte, amikor a technológia újszerű használata idejétmúlttá teszi a régi megoldásokat. Ilyenkor a környezeti feltételek bizonytalanná és bonyolulttá válása közepette egyes kockázatos kezdeményezések és a vállalkozói szemlélet „viharosán” átalakíthatja a piacokat és az iparágakat. Ennek során a vállalkozók bizonyos (ún. schumpeteri) jövedelemre tehetnek szert, melyek azonban elenyésznek, ahogy tudásuk elterjed, és az adott innováció általános gyakorlattá válik a gazdasági életben (Amit és Zott, 2001).

A stratégiai innováció szakirodalma sorra veszi az újítások létrehozásának szervezeti hátterét.⁵¹ Markides (1997, 1998) a hagyományos piacvezetőkkel szembeni sikeres kihívók vizsgálatánál arra jutott, hogy ezek a vállalatok a „mit?”, a „kinek?”, és a „hogyan?” kérdésekre újszerű, az iparág rejtett előfeltevéseivel („mental modell”) szakító választ adnak. Ezek a kérdések új üzleti modelleket jelentenek (vö. Tapscott, 2001). Az, hogy ez az innováció milyen mértékben biztosíthat schumpeteri jövedelmet, a technológiai és a piaci fejlődés sebességétől egyaránt függ (16. ábra). A gyorsan fejlődő piacokon inkább rövid távú előnyök szerezhetők, de ezek sem tarthatók fenn hosszabb távon, ha a technológia fejlődési sebessége gyors (Suarez és Lanzolla, 2005).

Különböző szerzők az internetnek a gazdaságban betöltött növekvő szerepétől függetlenül állítják, hogy az innovációs környezet a vállalatok és iparágak egyre nagyobb köre számára „vadvíz”, vagyis a technológia és a piac is a korábbinál nagyobb sebességgel változik. Miközben az internet számos iparágban tekinthető áttörést hozó technológiának, magukat az internetes üzleti modelleket is folyamatosan fenyegeti a kreatív rombolás. A köznyelv gyilkos alkalmazásnak hívja azokat az újításokat, amelyek rendre kikezdi a korábban sikeres újításokat. Az így megnövekedett „volatilitást” a látszattal ellentétben nem csökkenti, hanem tovább fokozza a közösség felé nyitás „wikinómiája” (lásd Tapscott és Williams, 2006). Alig jelezhető előre, hogy egy közösségi alternatíva mikor kérdőjelezi meg valamely üzleti modell életképességét,

⁵⁰ McGahan (2004) további különbségtételt tett: a magképeségek és a magtevékenységek innovációs fenyegetettségének szétválasztása alapján négy különböző iparági fejlődéspályát vetett fel.

⁵¹ Lásd a stratégiai menedzsment területéről Burgelman, Hitt és Tyler, vagy Ireland munkáit.

vagy egy montázs (mashup) alapját jelentő szolgáltató mikor húzza ki döntésével egy üzleti modell alól a talajt.⁵²

AZ IPARÁG HELYZETE			ELŐNSZERZÉS ESÉLYEI		
A technológiai fejlődés sebessége	A piaci fejlődés sebessége	A kategória elnevezése és példája	Rövidtávú versenyelőny	Tartós versenyelőny	Szükséges kulcs erőforrások
Lassú	Lassú	Langyos víz (ragasztószalag)	<i>Nem valószínű</i> Ha létre is jön, az előny kicsi.	<i>Igen esélyes</i> Az első csapás stratégia várhatóan kifizetődő.	Az erőforrások kevésbé kritikusak, de a márkatudatosság segít
	Gyors	A piac diktál (varrógép)	<i>Igen esélyes</i> Ha nem is uralja az iparágat, a vevőkörre támaszkodhat.	<i>Esélyes</i> Készen kell állni az újonnan felmerülő szegmensek megcélzására	Méretgazdaságos marketing, elosztás és termelőkapacitás
Gyors	Lassú	A technológia diktál (digitális fényképezőgép)	<i>Nagyon nem valószínű</i> A helyzet a rövidtávú előnyök ellensége.	<i>Nem valószínű</i> A technológia fejlődése felfegyverzi a későbbi belépőket	Erős K+F, termékfejlesztés, és „vastag pénztárca”
	Gyors	Vadvíz (PC)	<i>Esélyes</i> Gyorsan be, gyorsan ki stratégia, különben az erőforrások félelmetes háttére kell.	<i>Nagyon nem valószínű</i> Még a legjobb úszóknak is pocsék feltételek	Mindegyik: méretgazdaságos marketing, elosztás, termelés és erős K+F

16. ábra. Előnszerzés innovációval
(Suarez és Lanzolla 2005:124 és 126 alapján)

Nem meglepő a fenti „sebességváltás” tükrében, hogy a szakirodalom már az internetes üzlet elterjedése előtt érvelt a stratégiai tervezés újragondolásának szükségessége mellett. Stalk és Hout bevezette az idő alapú verseny stratégiai koncepcióját, Bettis és Hitt stratégiai szakadásokról (strategic discontinuities) írt, Brown és Eisenhardt a „káosz szélén versenyzés” megközelítését írta le (El Sawy et al., 1999). Ezek alapján a siker és az értékteremtés a folyamatos újrafelfedezés gyakorlatának megvalósításán múlik. Ez a nézet új lendületet kapott az internettel kapcsolatos innovációk elemzésével. Az alábbiakban felsorolt áramlatok egy kockázatvállalóbb, tágabb környezetben és lehetőségekben gondolkodó, folyamatos stratégiaalkotás felé „tolják el” a hagyományos stratégiai tervezést.

⁵² Például a budapesti székhelyű Virtual Hungary Kft. arra építette üzleti modelljét, hogy megrendelésre elkészíti budapesti épületek háromdimenziós megjelenítését a Google Earth térképalkalmazásához; a Google biztosított fejlesztőfelület segítségével. A Google azonban váratlanul csaknem az egész fővárost lefedte gépi úton előállított háromdimenziós épületekkel, több esetben felülírva a Virtual Hungary részletgazdagabb munkáit. Az utóbbi cég nemcsak ezeket az épületeket, de a további megrendelések lehetőségét is elvesztette.

- Az új információtechnológia lebontja a korábbi szerveződések és erősíti a bizonytalanságot (Demos et al., 2001). Magába szívja az összes létező kommunikációtechnológiát, elérhetőségét, erejét és funkcionalitását kiterjeszti (Tapscott, 2001).
- A dereguláció és a globalizáció nemcsak a gazdaság hatékonyságát fokozza, de annak volatilitását is (Demos et al., 2001). E két jelenség hajtja a vevői igények és szükségletek folyamatos, előrejelezhetetlen változását is, ami még a vevők megismerésében segítő infokommunikációs fejlődés mellett is alapvetően érinti a versenyzés módját (Tapscott et al., 1998).
- A standardok kialakulásának és elfogadásának (elterjedésének) kiszámíthatatlansága is bizonytalanná teszi a stratégiát. „A standardok szükségességét és értékét könnyen azonosíthatjuk, de hogy mikor és hol bukkannak fel, kinek az ellenőrzése alá kerülnek, az megjósolhatatlan” (Evans és Wurster, 2000:191).
- A tőkepiacok hatékonyabbá válásával nagyobb mértékben kéri számon a részvénytulajdonosi érték növelését a menedzsereken. A meglévő üzleti területek hozzáértő irányítása már nem elégséges, a vezetőkre erős nyomás nehezedik, hogy az értékkeremtés új ösvényeit kutassák fel a részvénytulajdonosi érték kiugró növelése érdekében (Demos et al., 2001).

A tendenciák alapján radikális következtetéseket is levonhatunk a stratégiaalkotásra, stratégiai tervezésre vonatkozóan. A szakirodalom az ezredfordulón két táborra oszlott. Az egyik a stratégiai tervezés hagyományos módszereit és eszközeit tartja továbbra is fontosnak a felgyorsult környezetben való higgadt manőverekhez. A másik tábor éppen e felfogás ellenpontjaként egy gyökeresen más stratégiai logikát vázol. A két tábor álláspontját a 13. táblázat veti össze.

A stratégiai tervezés módszerességével kapcsolatban a fő kérdés, hogy egyáltalán lehet-e úgy tervezni, ahogy a múltban. A „klasszikus” stratégiai tervezés ugyanis legfeljebb korlátozott bizonytalanságot feltételez, és ennek tükrében a hibák elkerülését szorgalmazza.⁵³ Az elemzéseket és a fontolva haladást hangsúlyozza ez a megközelítés, miközben az internetes üzlet sebessége – „internet time” – a gyorsaságot és merészséget követeli meg (El Sawy et al., 1999). Az „ellenpont” tábor szerint a látható trendek kiaknázásához folyamatos, rögtönzött (improvizatív) stratégiaalkotás szükséges, amely felismeri, kijavítja a hibákat, és így folytatódik tovább (Evans és Wurster, 2000, Evans,

⁵³ A stratégiai tervezésről magyar nyelven lásd: Balaton et al. (2007), Mészáros (2005), valamint Mészáros és Bálint (2002).

2000, Hamel és Getz, 2004). Ez inkább egy laza hüvelykujj-szabályokat követő szerencsejáték, mely káoszelméleti logikát követ, semmint egy adott időszak előrejelző megtervezése (Evans, 2000).

Terület	Hagyományos megközelítés	Az internetstratégia ellenpont-megközelítése
A stratégiai tervezés módszeressége	Stratégiai tervezés (business policy)	Stratégiai ösztön
	Kockázatkerülés	Kockázatkeresés
	Hibázás lehetőségének minimalizálása	Stratégiai innovációk keresése
	Optimalizálás (Pareto)	Szerencsejáték (Póker)
	Módszeresség és alaposág	Intuíciók és a gyorsaság
A tervezés látóköre	Vertikálisan integrált szervezet	Lebontott értékláncokban specialista egységek
	Különálló szervezet értéklánca	E-business közösség, értékhálózat
	Iparágon belül	Kiterjesztett radar, a versenyerők képlékenységeinek megragadása
	Az öt iparági versenytényező a válasz premisszája	Az öt iparági versenytényező a kérdés lényege
A stratégia tartalma	A megoldás: hova akarunk eljutni?	Az irány: milyen opciókat kell „melegen tartanunk”?
	Versenylőny-szerzés	Túlélés, „ott lenni a következő körben”
	Versenylőny fenntartása	Adott stratégiai pozícióból egy másikba fejlődés
	Meglévő erőforrások kiaknázása	Erőforrások megszerzése
	Erőforrások a szervezetnél: védelem	Erőforrások a közösségben: megosztás
A stratégiaalkotás jellege	Tervezési időszakhoz kötött	Folyamatos
	Stratégiai előrejelzés	Stratégiai tanulás

13. táblázat. A stratégiai tervezés hagyományos és radikális internetes megközelítése

(Elsősorban Evans, 2000, Tapscott et al., 1998, Evans és Wurster, 2000, Demos et al., 2001, Shuman és Twombly, 2001, valamint Hamel és Getz, 2004 alapján)

Mindez nem független a stratégia látókörétől (scope-jától). Ha a klasszikus iparági verseny megközelítésénél alkalmasabbnak látszik az értékhálózatokban folyó partnerségről gondolkodnunk, akkor a stratégiai tervezésben is új szempontok merülnek fel. Problematikussá válhat a hagyományos értelemben vett iparági versenyelemzés. Ez ugyanis rögzítettnek veszi az iparág és a szervezet fogalmát és határait (Shuman és Twombly, 2001). A stratégiai innovációk során azonban ezek megkérdőjeleződnek, éppen az válik a legfontosabb kérdéssé, hogy miként értelmezi egy vállalat az iparágát, vevőit, szállítóit stb. (Evans, 2000). Az iparág felőli megközelítésekhez képest a szervezeteknek tágitaniuk kell „radarjuk” hatótávolságát a stratégiai elemzés során (Tapscott et al., 1998). Tapscott (2001:6) szerint a hagyományos stratégia nézőpontjából a menedzserek nem veszik észre az „előzmények nélküli stratégiai lehetőségeket”. Ezért új stratégiai eszközökre van szükségük, melyek a technológia új felhasználására vezetik a vállalatot.

A stratégia hagyományos megközelítését az internetes vállalkozások alapján abból a szempontból is bírálták, hogy amikor egy adott versenyhelyzetben megtalálná számítását a vállalat, addigra már egy másik versenyhelyzetbe kerül. Demos et al. (2001) szerint ezért fontosabb kérdés, hogy a vállalat hogyan jusson el egyik stratégiai helyzetből a másikba: érvelésük szerint a stratégiai lehetőségek „készenlétbe” helyezésével válaszolhat; ezek a fejlesztési nyálábok egy hirtelen környezeti változás idején a túlélés kulcsát jelentik. Az értékhálózatok megközelítésének másik következménye, hogy a képességek és a tudás nem feltétlenül tartozik egyetlen szervezethez, e szervezet jövőjének alakításában sem „úgy” vesznek részt (Evans, 2000). Megállíthatatlanul mozognak az értékhálózaton belül, átlépve a szervezeti határokat (Evans és Wurster, 2000).⁵⁴ Az értékhálózatok versenyében a tudásmegosztás a hálózat (közösség) elemi érdekévé válik (Tapscott et al., 1998).

A fenti tendenciák következménye, hogy a stratégiai innovációk szempontjából a hosszú távú tervezésnél fontosabb a folyamatos stratégiai gondolkodás. A stratégia és az operatív döntéshozatal összemosódik, a hangsúly a tervezésről a tanulásra, az előrelátásról a megvalósításra helyeződik (Demos et al., 2001). A stratégiai információrendszerek fejlesztésével kapcsolatban előzőleg hangsúlyozott feltételeket ismételhetünk meg: élenjáró újítások gyors átvétele, a szervezeti tagok „barkácsolásának” lehetősége, sikeres helyi ötletek gyors felkarolása és kiterjesztése, innovációt támogató szervezeti kultúra.

A stratégiai tervezéssel kapcsolatban fellángolt vita óta eltelt években a „hagyományos megközelítés” és a „radikális ellenpont” kevert változatai is megjelentek, például Kim és Mauborgne (2005) „kék óceán stratégiája” a formabontó stratégiai lépések („a verseny kikapcsolása”) módszeres tervezését (hagyományos eszköztár) támogatja. Azonban arra, hogy az internetes vállalatok sikere inkább a módszeres tervezéssel, vagy a „stratégiai ösztönrel” függ össze, a szakirodalom nem ad választ. Nyilvánvalóan a két mintázat aránya az iparági innovációs ciklusok sebességétől is függ. Williams (1992) gyors, közepes és lassú ciklusú iparágakat különböztet meg az innováció „fenyegetésének” mértéke alapján. Míg a gyors ciklus esetén a versenyfolyamatok igen rövid idő alatt letörnek és újraértékelik a hozzáadott értéket, addig a lassú ciklus szervezetei tartósan kontrollálhatják erőforrásaikkal a piaci tényezőket. (Williams (1992:32) bemutatja, hogy a lassú ciklus termékeinek ára 8-10 év átlagában enyhén nőtt.

⁵⁴ Példa erre a modern számítástechnika bölcsőjének és fellegetvárának tekintett Silicon Valley, ahol az innovációk ritkán tarthatók vissza a szervezet – éppen emiatt alig értelmezhető – „kapujain” belül, szemben például az autóparral. Ezen e-business közösség – mindenekelőtt innovációs – teljesítménye mégis lélegzetelállító, ugyanis az erőforrásokkal való „közösködés” kiegyenlíti az erőforrás-tulajdonlás „felhígulását” (Evans, 2000).

A közepes ciklus termékárai már enyhe csökkenést mutattak, a gyors ciklus pedig drámai áresést hoztak néhány év, vagy akár hónap alatt – elsősorban a kreatív rombolás, azaz a versenyt korábban meghatározó erőforrások leértékelése miatt). Ahogy – többek között az internet hatására – felgyorsulnak az iparági ciklusok, a stratégia radikális megközelítése egyre több iparágban merülhet fel.

Értekezéstervezetemben (Móricz, 2005) részletesen kitértem az internetre épített stratégia kérdéseire (Porter internetstratégia-megközelítése, tervezési módszerek és eszközök). Mivel a jelen értekezés az üzleti modellre helyezi a nagyobb hangsúlyt, ezek bemutatásától, elemzésétől itt eltekintek.

2.4. Nyitott kérdések a szakirodalomban

Az internetes üzleti modellek eredményes működésének kulcsfeltételeit viszonylag kevés kutató kapcsolta össze eddig az internetes üzlet szakirodalmi hátterével. Az ezredforduló környékén ugyanis sokan az internetes üzleti modellek újszerűsége mellett érveltek, és kétségbe vonták a korábbi elméleti háttér érvényességét. Az utóbbi években viszont az internetes üzleti modellek iránti tudományos érdeklődés csökkent (az elbizonytalanodás a korábbi elhamarkodott jóslatokra, és a hagyományos versus internetes vállalkozások keveredésére vezethető vissza). Ezért született csekélyszámú olyan tudományos mű, amelyek az internetes üzleti modellek eredményes működését a „hagyományos” elméleti háttérrel kapcsolták össze. Amit és Zott (2001) megközelítése emelhető ki: a szerzőpáros kimutatja, milyen fő tényezők határozzák meg az internetes üzleti modellek értékteremtését, majd összekapcsolják ezeket a faktorokat a különböző szervezetelméleti, stratégiai, vállalatelméleti megközelítésekkel (14. táblázat). Véleményük szerint az innovációs irodalom kifejezetten segíthet az újítás szerepének értelmezésében, a tranzakciós költségek elmélete viszont elsősorban a hatékonyságjavítás értékajánlatának elemzését támogatja. A stratégiai erőforrások megközelítés az üzleti modell megkülönböztető képességeinek vizsgálatában hasznosul a leginkább, míg a stratégiai hálózatok koncepció főként a bezárási hatás értékelésében bizonyulhat alkalmazhatónak.

Elméleti megközelítés	Újítás	Hatékonyság	Képességek	Bezárás
Schumpeteri innovációk	magas	alacsony	alacsony	alacsony
Értékláncok	közepes	közepes	közepes	alacsony
Stratégiai hálózatok	közepes	közepes	közepes	magas
Stratégiai erőforrások	közepes	alacsony	magas	közepes
Tranzakciós költségek	alacsony	magas	alacsony	közepes

14. táblázat. Az üzleti modellek értékteremtésének elméleti háttere

(Forrás: Amit és Zott, 2001:511, alkalmazta Keen és Qureshi, 2006:3)

Az üzleti modellezés, az internetes üzleti modellek és az ezek kulcsfeltételeit alátámasztó közgazdasági és stratégiai elméleti háttér tanulmányozása alapján négy pontban foglalom össze a szakirodalom számomra nyitott kérdéseit, melyeknek empirikus kutatás útján való további tanulmányozását célul tűztem ki.

- Az üzleti modell megközelítés rendszerezésekor világosan kiderült, hogy a gyakorlati alkalmazásra kevés példát mutat a szakirodalom. Hiány van olyan publikációkban, amelyek (1) konkrét példában vizsgálják a stratégia, az üzleti modell és a folyamatok kapcsolatát; (2) az üzleti modell fő összetevőinek kombinációjaként elemeznek eseteket; (3) az üzleti modell ábrázolásának több lehetőségét, több példán keresztül vetik össze; (4) az üzleti modell egy adott időpillanata helyett annak alakulását legalább 5-10 év távlatában, longitudinálisan vizsgálják.
- Az internetes üzleti modellekkel kapcsolatos szakirodalom egy-egy modellen belül foglalkozik például az értékteremtés, a működési mechanizmus vagy a siker kérdéseivel. Úgy vélem, hogy az üzleti modellezés megközelítés egységes rendszerben való, módszeres felhasználása terén vannak még hiányosságok, és tesztelésre érdemesnek tartom a 2.1.3. pont végén kiemelt négy elemzési módszert. Az internetes üzleti modellek mélyebb elemzése főleg egy adott helyzet vizsgálatára irányul, a modell alakulása, változása kevésbé vizsgált témakör. Megalapozott szándékom lehet ezért az internetes üzleti modellek hosszabb időtávot átfogó vizsgálata. Annál is inkább, mivel az internetes üzleti modellek napjainkra az újdonság fázisából kiléptek, konkrét esetek kapcsán történetük akár 10 évre is visszatekinthet.
- Az internetes üzlet jellegzetességeivel annak újszerűsége idején számos kutató foglalkozott. Az internet a gazdaság egyre nagyobb részében fejt ki jelentős hatást, az internetes üzlet feltételrendszere és az azzal kapcsolatos elméleti háttér lassan a gazdaság egészét áthatja. Így érdemes ütköztetnünk a leginkább az ezredfordulón megfogalmazott feltevéseket napjaink valóságával. Vajon melyek azok a jelenségek,

amelyek hosszabb távon meghatározónak bizonyultak az internetes üzletben, és mennyiben érvényesek a korábbi feltevések csaknem 10 évvel a dotkom-buborék után? Az internetes üzleti modellek kulcsfeltételeinek vizsgálatát a szakirodalom csak részlegesen kapcsolja össze a fentiekben bemutatott elméleti háttérrel. Ennek további vizsgálata ezért indokolt, véleményem szerint. Továbbmenve, a társadalmi beágyazottság vizsgálata a különböző információrendszerekkel kapcsolatban a szakirodalom egyik legizgalmasabb kutatási területének tűnik. Másfelől, az internetes üzleti modellek kulcsfeltételeinek vizsgálatát a szakirodalom csak részlegesen kapcsolja össze a fent bemutatott elméleti háttérrel. Ennek további vizsgálata ezért indokolt. A társadalmi beágyazottság vizsgálata különböző információrendszerekkel kapcsolatban a szakirodalom egyik legizgalmasabb kutatási területének tűnik. A szakirodalomban példát mutat erre De Reuver és társai (2007) esettanulmány-felmérése, amelyben a technológia, a piac és a szabályozás szerepét vizsgálják az üzleti modell kialakításának és bevezetésének folyamatában. Ennek a kérdéskörnek a továbbgondolása az internetes üzlet kapcsán fontos kutatási célkitűzés lehet.

- Öröndetes módon megsaporodtak az internetes üzleti modellek magyarországi gyakorlatára vonatkozó kutatások. Ezek az elemzések azonban természetesen egy-egy szempontot (például vállalkozás-elmélet, marketing, piaci áttekintés, konkrét esettanulmány) ragadnak meg. Jelentős kutatási eredménynek számítanak Csendes (2004), Duma (2005) és Gyulavári (2005) Ph.D. értekezései, valamint a Vezetéstudomány c. folyóirat E-business különszámainak cikkei (lásd Nemeslaki et al., 2008b). Az e-business adaptációjával kapcsolatban figyelemreméltó még Badinszky (2008) értekezése, aki a vezető/vezetés és a kulturális környezet szerepét vizsgálta (a vezetők képességei és attitűdjei, valamint a társadalmi tőke bizonyultak inkább befolyásoló tényezőknek, az üzleti-gazdasági környezet kevésbé meghatározónak). Az internetes üzlet magyarországi alakulásának, fejlődésének üzleti modellezés alapján való elemzése, valamint a fejlődés mozgatórugóinak feltárása még számos nyitott kérdést vet fel hazai kutatóink számára.

3. Kutatási kérdések és módszertan

A kutatási terv előzőekben már bemutatott (Bevezetés) céljának és alapvető összefüggéseinek ismeretében a jelen fejezetben részletesen megfogalmazom kutatási kérdéseimet, megvilágítom a kutatómódszertant, ezen belül tárgyalom a megbízhatóság, érvényesség és általánosíthatóság kérdését. Ismertetem a vizsgált példák kiválasztásának módját, az adatgyűjtési és adatfeldolgozási módszereket, végül pedig a kutatás időbeli ütemezését.

3.1. Kutatási kérdések

Mint az értekezés bevezetőjében kifejtettem, kutatásom az élenjáró magyarországi internetes vállalatok fejlődésének – üzleti modell megközelítésben történő – vizsgálatára irányul. Ugyancsak ott definiáltam, hogy az „élenjáró internetes vállalatok” kifejezés az újító szellemű és valamilyen szempontból vezető szerepet betöltő, internetre épített értékajánlatot kínáló gazdálkodó szervezetekre utal. A szakirodalom előbbiekben bemutatott nyitott kérdései és e kutatási célom figyelembevételével két fő kutatási kérdést fogalmaztam meg. Az elméleti háttér áttekintése alapján ezeket az alapvető kérdéseket további alkérdésekre bontottam.

1. Hogyan használható fel az üzleti modell módszertan az élenjáró magyarországi internetes vállalkozások működési logikájának, értékteremtésük összefüggéseinek elemzéséhez, megértéséhez?

- 1a. Az értékajánlat, architektúra és bevételáram összetevők mentén hogyan azonosíthatók az üzleti modell építőköveiben bekövetkező változások?
- 1b. Hogyan ábrázolható az üzleti modell, különös tekintettel az érintett szereplők közötti értékáramlásra, és a modell fő elemeinek ok-okozati összefüggéseire?
- 1c. Milyen következtetések vonhatók le az üzleti modellek különböző típusú ábráiból (térképeiből)?
- 1d. Hogyan határozható el konkrét esetekben a kulcsfolyamatok, az üzleti modell és a stratégia egymástól?

2. Az internetes üzletnek a nemzetközi szakirodalomban leírt feltételrendszere mennyiben magyarázza az élenjáró magyarországi internetes vállalkozások üzleti modelljének alakulását, fejlődését?

- 2a. Milyen módon hat az internetes üzleti modellekre azok társadalmi beágyazottsága?
- 2b. Elválík-e az információra épülő üzlet az „offlinetól”, a „fizikaitól”?
- 2c. Szerezhető-e fenntartható versenyelőny az internetre építkezve?
- 2d. Az értékteremtés kormányzása (governance) szempontjából a vertikális integráció vagy a hálózatosodás és partnerség áramlata érvényesül jobban?
- 2e. Hogyan áramlik a tudás az internetes üzleti modellek esetében?
- 2f. Megfigyelhető-e a hálózati hatás, az átváltási költségek és a bezárás?
- 2g. Milyen szerepet játszik a kritikus tömeg és a bizalom az internetes üzleti modellben?
- 2h. A tervszerűség és a kísérletezés milyen arányban van jelen az internetes üzleti modellhez kapcsolódó innovációk és stratégiai lépések tervezésekor?

Az első fő kérdés vizsgálatához az üzleti és az internetes üzleti modellek szakirodalma ad eszköztárat. Az építőkövek (1a.) tekintetében a 7. táblázat jelenti a vizsgálati keretet. Az üzleti modellek ábrázolását (1b. és 1c.) két megközelítésben is elvégzem: értékhálózatként (Weill és Vitale (2001) sémáját egyszerűsítve) és ok-okozati összefüggésrendszerként (Casadesus-Masanell és Ricart (2008) módszerét követve). Az üzleti modellnek a vállalati folyamatokkal, stratégiával való kapcsolatát (1d.) a 2. ábra kapcsán kifejtettek szerint vizsgálom.

A második fő kérdés az internetes üzleti modellek eredményes működésének (bevált alkalmazásának) feltételeivel foglalkozik. Ennek a vizsgálatnak a 2.3. alfejezetben bemutatott elméleti háttér ad keretet. Így az elemzés során alkalmazom a diffúziós elméleteket és a cselekvőhálózati megközelítést (2a.), az információ-gazdaságtant (2b.), a stratégiai információrendszer koncepciót (2c.), a tranzakciósköltség-elméletet és az értéklánc-megközelítéseket (2d.), a tudásfelhasználás minták nézeteit (2e.), a hálózat-gazdaságtant és a stratégiai hálózatok elméletét (2f. és 2g.), valamint az innovációs elméleteket és a stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudományos nézeteket (2h.).

3.2. Kutatásmódszertan

Kutatási kérdéseimet kvalitatív módszerrel, azon belül esettanulmány-módszertannal vizsgálom. A kvalitatív módszerek használata indokolt a „hogyan” típusú kérdések esetén, illetőleg amikor a tényezők között új kapcsolatok feltárása, és nem feltételezett konkrét tényezők hatásának mértéke áll figyelmünk középpontjában (Creswell, 1994, Maxwell, 1996). Az esettanulmány módszertant Yin (1981:59) olyan kutatások esetében javasolja, amelyek

- „egy jelenkori jelenséget valós környezetükben vizsgálnak, különösen, amikor
- a jelenség és a környezete közötti határok nem különülnek el élesen egymástól.”

Az esettanulmány módszer egy olyan kutatási stratégia, mely az adott környezetben létező folyamatok és összefüggések megértését célozza (Eisenhardt, 1989:534).

Creswell (1998:65) alapján az esettanulmány módszer

- egy vagy több eset részletes elemzésére összpontosít,
- több dokumentumforrásra támaszkodik,
- az adatelemzés során keveredhet a leírás, a témák gyűjtése és a bizonyítás,
- az eredmények bemutatása maga az eset, illetve annak részletes leírása.

A kvalitatív esettanulmány módszer nem köthető egyértelműen sem bizonyos ismeretelméleti, sem bizonyos adatgyűjtési koncepciókhoz (Yin, 1981, Myers, 1999, Klein és Myers, 1999). Kutatási kérdéseim Burrell és Morgan (1979, magyarul: Bokor, 1994) koordinátarendszerében a hagyományos „funkcionalista” szervezetelméleti paradigmában maradnak. A kutatás tárgyát tárgyilagosan létezőnek, leírhatónak (objektívnek) tekintem (a szubjektív értelmezések helyett), kérdéseim beleillenek a meglévő „status quo”-ba (a gyökeres változtatás szándéka helyett). Mégis, Kuhn (1970) interpretatív és kritikai paradigmájának jegyei is felfedezhetők kutatásomban. A társadalmi beágyazottság vizsgálata során felvetem a társas konstruktivizmus bizonyos kérdéseit, a technológiai-gazdasági racionalitás korlátait, és alternatív olvasatok segítségével ezek lehetséges feloldását. A kvalitatív kutatásmódszertan nem zárja ki a kvantitatív adatgyűjtési technikákat sem, bár kutatásom során inkább kvalitatív technikákat alkalmaztam (lásd később).

Mivel kutatásomban központi szerepe van az internetnek, tanulságos az információrendszerekkel kapcsolatos kutatások módszertani hátterére kitérnem. Az információmenedzsment szakirodalomban az 1980-as évektől kezdődően kialakult a

kutatások azon terepe – jellemzően feltáró, népszerű feltevéseket cáfoló, új elméleteket alkotó szerep (a három célról lásd Eisenhardt, 1989) –, ahol a kvalitatív esettanulmányok módszertanától hozzájárulást várhatunk a szakirodalomhoz. Az 1980-as évek második felében éppen az esettanulmány módszer volt képes bebizonyítani, hogy miközben a nagymintás kérdőíves felmérések az információtechnológia adatfeldolgozó, döntéstámogató szerepét megfelelően képesek tükrözni, addig az ezeken túlmutató stratégiai hatásokat nem jelzik. A klasszikus esetek többek között az American Airlines SABRE, a Baxter Healthcare ASAP, az Otis OTISLINE vagy a Frito-Lay kézi számítógépes információrendszerét az adott szervezeti, iparági környezetben vizsgálták (összefoglalást ad Wiseman, 1988). Az 1990-es években az esettanulmányokat nagyobb időtávokat átfogó mélyelemzésekre is használták az információrendszerekkel kapcsolatban. Az esetek gazdagsága ugyanis lehetővé teszi akár újabb olvasatok, később láthatóvá váló értelmezések kialakítását, és további következtetéseket levonását (lásd például Ciborra, 1994, Myers, 1999, Kumar et al., 1998, Bartis és Mitev, 2008). Az utóbbi évtizedben az internetes üzlettel kapcsolatban is több esetben vezettek az esettanulmányok meglepő kutatási eredményekre, vagy mutattak be új összefüggéseket (például El Sawy et al., 1999, Gupta és Woodside, 2006, De Reuver et al., 2007). Ennek oka, hogy az esettanulmány módszer a kutatott jelenség részletekbe menő megismerését, s ezáltal sok befolyásoló tényező (változó) azonosítását teszi lehetővé (Galliers, 1991, Markus és Lee, 1999). Főleg lényeges ez az információrendszerek kutatási területén, amely gyorsan változik és erősen gyakorlatorientált, ezért a kutatóknak közeli kapcsolatba kell kerülniük az alkalmazás helyével, hogy megértsék az összetett és dinamikusan alakuló jelenségeket (Benbasat et al., 1987, Lee és DeGross, 1997).

A kutatómódszertani szakirodalom nem egységes abban a kérdésben, hogy egy kutatáson belül egyetlen vagy több esettanulmány készítése célravezető (Eisenhardt, valamint Dyer és Wilkins vitájáról magyarul lásd Radácsi, 2000:175). Egyetlen eset is elegendő új jelenségek és különleges esetek vizsgálatához, de elmélet tesztelésére akkor megfelelő, ha az elmélet megfelelően fejlett (Yin, 1994). A módszertani ajánlások arra is felhívják a figyelmet, hogy a több esettanulmány elkészítésével sem valamiféle reprezentativitás a cél. A módszer e változatának az elméleti ereje (1) a hasonló végkövetkeztetésre vezető esetek láncra fűzésében, egymásra építésében, vagy (2) az egymásnak ellentmondó eredményű esetek ütköztetésében rejlik (Yin, 1994). Ezt

felelgető (replication) logikának⁵⁵ hívja a szakirodalom (Yin, 1994, Eisenhardt, 1989). Yin (2004:53) megfogalmazásában „puha” szempontok is rejlenek: több esettanulmány „erőteljesebb”, hozadéka „lényegibb lehet”, „közös tanulságokra juthatunk”, amelyek „kiterjesztik a külső [elméleti] általánosíthatóságot”. Kutatási kérdéseimet ilyen megfontolásból vizsgáltam több esettanulmányon keresztül, ahol az egyes esetek készítése során felmerülő tényezők és tanulságok válaszolgatnak egymásra az elemzés során. A hasonlóságok erősítik egymást, a különbségek további szempontok mérlegeléséhez vezetnek el.

Mindezen pozitívumok nem küszöbölik ki az esettanulmány módszer fő gyengeségeit. Mivel a kutatási terep térben és időben behatárolt, az általánosítás lehetősége korlátozott (Galliers, 1991). Nehéz meghatározni, hogy az adott esetben hol és milyen mértékben befolyásolnak egyedi, csak az esetre jellemző hatások (Cavaye, 1996). Az általam megfogalmazott kutatási kérdésekre azonban e korlátok mellett is választ adhatok.

Megbízhatóság, érvényesség, általánosíthatóság

A kvalitatív kutatómódszertan, illetve az esettanulmányokhoz kapcsolódó adatgyűjtési és -elemzési folyamat kulcskérdése a megbízhatóság és az érvényesség. Az előbbi követelmény azt a kérdést sugallja – természettudományos szóhasználatban –, hogy jól meghatározott-e „mérőeszközünk”, és helyesen végeztük-e el a mérést. Ha ez teljesül, akkor bárki is végzi el újra ugyanazt a kutatást, ugyanarra a következtetésre kell jutnia. Az esettanulmány módszertan esetén ugyanannak az esetnek az újbóli elkészítéséről van szó, ami nem keverendő össze hasonló esetek (vagy ugyanazon eset más időpontban való) készítésével és annak következtetéseivel (Yin, 2004). A megbízhatóság célkitűzése elsősorban két következménnyel jár: törekednünk kell

- a hibák és torzítások alacsony szinten tartására,
- a kutatás mozzanatainak minél teljesebb dokumentálására úgy, hogy reprodukálható legyen a kutatás.

Az érvényesség lényege, hogy valóban azt „mérjük-e”, amit mérni szándékozunk. Ez pozitivista megközelítésben egy tükröt jelent, amely a feltárt jelenségeket, következtetéseket a valósághoz hasonlítja. Maxwell (1996:86) állítja, „nincsen olyan módszer, amely biztosítja, hogy megfelelően ragadjuk meg azokat a szempontokat, amelyeket

⁵⁵ Yin (1981, 1994, 2004) gyakran hasonlítja az esettanulmány-készítést a természettudományos kísérletekhez. A replikáció esetében arra utal például, hogy a tudományos kísérletsorozatok minden egyes kísérlete valamit hozzáad a meglévő ismeretekhez.

tanulmányozunk”. Klein és Myers (1999) kifejezetten az információtechnológiával kapcsolatos, esettanulmány alapú tudományos kutatások értékeléséhez hét alapelv szem előtt tartását javasolta.⁵⁶ Az érvényesség inkább az adatokban és azok felhasználásában rejlik. Az említett több adatforrás és az érvelések egymásra építése a felelgető logika szerint ezért indokolt. Kutatómunkám során a megbízhatóság és érvényesség érdekében különösen az alábbiakat tartottam szem előtt (Maxwell, 1996, Myers, 1999, Klein és Myers, 1999, Yin, 1994, Eisenhardt, 1989):

- esettanulmány protokoll készítése és követése,
- többféle adatforrás ötvözése,
- sűrű leírás (Geertz: thick description), azaz a kvalitatív adatgyűjtés módszeres és reflexív dokumentálása,
- „gyanakvás” a lehetséges, kutatást és információt torzító tényezőkre,
- ellentmondó információk ütköztetése, sőt feltárása, rugalmasság a váratlan kérdések befogadására,
- társadalmi-történeti háttér vizsgálata,
- az esettanulmányok egymáshoz viszonyítása.

Kvalitatív kutatások esetén az általánosítás nem az egyedi esetből az összesre, hanem a mögöttes elméletre vonatkozik. Keating (1995:69-70) megközelítésében az esettanulmányok „elméleti felfedezést” is céloznak, „feltérképeznek új, változékony, összetett, a létező elmélet által figyelembe nem vett vagy nem megfelelően magyarázott jelenséget”. Az ilyen esetek egy jól kidolgozott elmélet helyett jellemzően „elméleti építőkockák” megfogalmazását teszik lehetővé. Keating (1995:72) mutat rá – Ecksteinre hivatkozva – arra is, hogy amennyiben az elméletre kifejezetten jellemző példát választunk ki, és azzal cáfoljuk az elmélet valamely állítását, azt a példát az elmélet „kritikus tesztjének” nevezhetjük.

A kutatás elméleti általánosítása során három teendőt sorol fel Keating (1995:69):

- a következtetések visszacsatolása a vizsgált elméleti állításokhoz,
- az elmélet értékelése (részeinek elutasítása, kiegészítése vagy kiterjesztése) az esettanulmány következtetéseinek tükrében,
- az esettanulmány által fel nem oldott elméletbeli hiányok és talányok azonosítása.

⁵⁶ Klein és Myers (1999) az interpretatív tudományos paradigmához kapcsolódóan fogalmazták meg javasolataikat. Saját kutatásom szempontjából kiemelt szerepe van az általuk leírt elvek közül a környezetbe helyezésnek (a jelenségek társadalmi-történeti háttérének feltárása), az elvonakoztatásnak és a dialógus alapú érvelésnek (az adatokból kirajzolódó „történet” és az elméleti modellek közötti párbeszéd), a többféle olvasatnak és a gyanakvásnak (az adatokban lévő torzítások keresése).

3.3. Az esettanulmányok kiválasztása

Az esettanulmányok kiválasztásával kapcsolatban átfogó szempontokat ad meg Miles és Huberman (1994). Többek között a jellemző, a különnc és a megdöntő eseteket különböztetik meg. A kutatási kérdéseim élenjáró magyarországi vállalkozásokkal foglalkoznak, így ezek inkább az első típushoz kapcsolhatók. Ugyanakkor törekedtem arra, hogy bizonyos szempontokból különnc (pl. főáramtól eltérő) és megdöntő (pl. látványos fordulatot vett) típusjegyek is kimutathatók legyenek az esetekben.

A minta kiválasztásának első lépcsőjeként összegyűjtöttem a 2000-ben már piacon lévő, és még 2008-ban is „funkcionáló” magyarországi internetes márkákat. Ezek tulajdonképpen a magyarországi e-business „hőskorának” vállalkozásai. Az élenjáró és a meghatározó szerep tekintetében e-business oktatókkal és szakemberekkel teszteltem és szűkítettem 20 eleműre a listát (15. táblázat). Az élenjáróság vonása e tekintetben nem az üzleti eredményeket, hanem egyrészt az újító szellemet jelenti (ezért volt szükség szakértői megkérdezésekre), másrészt a vállalkozás ismertségét szakmai körökben – itt ellenőrzésképpen a látogatottsági adatokat és a napi sajtóban való megjelenés gyakoriságát alkalmaztam.

A vállalkozások listájából ezután három céget választottam ki. Három elemre azért volt szükség, hogy különböző esetek hasonlóságainak és különbségeinek ütköztetésével alaposabb választ kapjak a kutatási kérdésekre (replikáció). Ennél nagyobb elemszámot azért nem alkalmaztam, hogy az esetek feldolgozásának és tárgyalásának mélysége az értekezés terjedelmi korlátai mellett is megfelelő maradjon. A kiválasztás szempontjai a következők voltak:

- Elegendő mennyiségű primer információ (interjúk, saját jegyzetek) álljon rendelkezésre a vállalkozás első éveiből. Az üzleti modell alakulásának elemzése nem lehetséges azokban az esetekben, amelyeknél a kezdeti tervekről csak visszaemlékezésekből tájékozódhatunk.
- A kutatást támogató környezet (a vállalathoz volt és van hozzáférése a kutatónak). Az üzleti modell elmélyült elemzése (kudarok, puha tényezők stb.) bizalmi kapcsolatot feltételez a kutató és a vállalkozás vezetői között.

- Az online tevékenység üzleti modellje önmagában értelmezhető, nem pedig valamely hagyományos offline tevékenységnek alárendelten vagy azt kiegészítve. A kutatás középpontjában az e-business modellek állnak, az offline vállalatok online kezdeményezései kívül esnek a vizsgálati területen.
- A vállalkozás – még ha változó üzleti modellel is – folyamatosan kiemelkedően teljesít a saját területén. Az utóbbi években lemaradó, más versenytársak által háttérbe szorított vállalkozások vizsgálata ugyan izgalmas kérdés, de az üzleti modell alkalmazkodásának vizsgálatához nem megfelelő kutatási terep.
- A három példa egészítse ki egymást a tevékenységi kör szempontjából. Bár hasonló modellt hasonló piacokon működtető vállalatok tevékenységéből is levonhatunk következtetéseket, az üzleti modellek alkalmazkodásának több szempontját vártam az esetek „diverzifikálásától”.

Eset	Alapítás éve	E-business modell	Tulajdonosi kör (2008)	Megjegyzések
Depo	1999	Portál	Hírek Média	Online termék- és ár-összehasonlítás műszaki cikkekre
E-Bolt	1999	Bolt	Független	Online műszaki áruház
Eco	1998	Portál	Econet	Gazdasági hírportál
Elvira	1998	Portál Bolt	Magyar Államvasutak	Vasúti menetrend
Fotexnet	2000	Bolt Piacér	Fotex-csoport	Kezdetben e-bolt, 2005-től virtuális áruházi rendszer
Freemail	1996	Közmű	Magyar Telekom	Ingyenes levelezés, kezdetben a C3-tól (Soros Alapítvány)
GTS-Datanet	1995	Közmű	GTS CE	Internet szolgáltatás
G'Roby	2000	Bolt	Független	Brick-and-click élelmiszer diszkont
Index	1996/1999	Portál	Central European Media Publishing	Általános portál, hírportál, web 2.0 szolgáltatások
Magyar Elektronikus Könyvtár	1993/1996	Portál	Országos Széchényi Könyvtár	Közösségi bázisú teljes szövegű könyvtár
Marketline	2000	Piacér	Magyar Telekom	B2B horizontális / aukciós piactér
Népszabadság Online	1996	Portál	Ringier (korábban: Axel Springer)	Politikai napilap online mutációja
Netpincér	1999	Piacér	Független	Online ételközvetítés
Origo	1998	Portál	Magyar Telekom	Általános portál, hírportál
Port	1996	Portál	Független	Műsormagazin
Portfolio	1999	Portál Piacér	Central European Media Publishing	Gazdasági hírportál, online pénzügyi szolgáltató
Prím Online	1996	Portál	Adverticum	Üzleti informatikai hírportál
Startlap	1999	Portál	Sanoma	Linkgyűjtemény
Sunbooks	2000	Piacér	Független/Líra&Lant	B2B könyvpiaci piactér
Vatera	2000	Piacér	Naspers	B2C aukciós piactér

15. táblázat. Az utóbbi évtized meghatározó magyarországi internetes márkáinak listája (2001 előtt alapított, 2008-ban is meghatározó cégek; saját gyűjtés és szakértői megkérdezés alapján)

A kiválasztási szempontoknak leginkább az Index, a Netpincér és a Sunbooks cégek feleltek meg. Mindhárom vállalat (társaság) vezetőivel 2000 óta kutatási kapcsolatban álltam, és az eltelt évek során személyesen tapasztalhattam meg a vállalkozás fejlődését, vagy a vezetői gondolkodásában történt változásokat. A három vállalat kiválasztásakor azt is figyelembe vettem, hogy portál és piactér, vállalkozói (B2B) és fogyasztói (B2C) piacon működő modell is legyen közöttük. A három példából az első kettő jóval inkább sikertörténet, mint a harmadik, amely 2008-ban megszűnt – de a maga területén mindegyik vállalkozás élen járt. Míg az Index és a Sunbooks főként pénzügyi befektetői tulajdonban volt, addig a Netpincér magánszemély-alapítói tulajdonlása szintén érdekes kutatási szempontokat ígért.

3.4. Adatgyűjtés és -feldolgozás

Az esettanulmány-készítési folyamat során – Yin (2004:69) módszertani ajánlásának megfelelően – ún. *esettanulmány protokoll* segítségével dolgoztam. Ennek alábbi négy fő területe iránytűként szolgált az adatgyűjtés, az adatelemzés és az esettanulmány összeállítása során:

- az esettanulmány projekt áttekintése (célok, előjelek, előzetes olvasmányok),
- terepmunka (bejutás a terepre, információforrások, emlékeztetők a terepmunka eseményeiről),
- esettanulmány kérdések (a szem előtt tartandó kérdések, bizonyos adatok gyűjtésének szerkezete, a kérdések megválaszolásának lehetséges forrásai),
- esettanulmány formátum (vázlat, az elbeszélés formája, hivatkozások).

Megjegyzendő azonban, hogy az esettanulmány protokollom első módszeres kidolgozása már a kutatómunka felénél megtörtént (2005-ben), majd több változáson ment keresztül, amint lehetővé vált a hosszabb távú elemzés és kialakultak a végső kutatási kérdések.

Az adatgyűjtés során különböző módszereket ötvöztem. Az ún. háromszögelés (trianguláció)⁵⁷ Patton szerint négy területen is megvalósulhat (idézi Yin, 2004:98). Ötvözhető (1) többféle adatforrás, (2) különböző megfigyelők nézőpontja, (3) több elméleti perspektíva, valamint (4) különböző módszertanok. Az adatgyűjtés során igyekeztem különböző adatforrásokra támaszkodni, melynek erőnyeit és korlátait Miles és Huberman (1994), valamint Yin (2004:86) is összevetik. Ezek a források Yin (2004) alapján: dokumentumok, archív adatok, interjúk, közvetlen megfigyelés, résztvevő megfigyelés és tárgyak-terek elemzése. A kutatás során a következő technikákat alkalmaztam:

- Interjú. A kutatás során elsősorban a három vállalkozás vezetőivel készítettem interjút. Ugyanahhoz az interjúalanyhoz több alkalommal is visszatértem. Az interjúk egyik része félig strukturált volt (előre elküldött kérdésekre épült), másik része inkább kötetlen beszélgetés. Nagy segítséget jelentett, hogy az egyik vállalkozás (Netpincér) vezetőjével ugyanabba a csoportba jártam az egyetemen (éppen a vállalkozás indulásakor), míg egy másik vállalkozásban (Index) idővel egy korábbi tanítványom került vezető pozícióba. Az interjúkat a bizalmi légkör fenntartása érdekében adathordozóval nem rögzítettem: az adatfeldolgozás során az interjú alkalmával készült jegyzeteimből és azok elektronikus változatából is dolgoztam.⁵⁸ Valamennyi interjú során úgy éreztem, hogy interjúalanyaim őszintén feltárják előttem nézeteiket, meglátásaikat, és igyekeztem jelezni jegyzeteimben azt a hangulatot, ami egy-egy állításuk megfogalmazását övezte. Érdeklődtek a kutatásom iránt, és nem egyszer azzal kapcsolatos észrevételeiket is elmondták. A vezetők mellett – kevésbé formalizáltan – a vállalkozások ügyfeleitől is gyűjtöttem információkat (Netpincér-felhasználók, Index-olvasók). Emellett a témakör szakértőinek (kutatók, elemzők, tanszéki kollégák) az adott esettel kapcsolatos véleményét is „becsatornáztam”. Nehéz módszertani összegzést adnom az interjúkkal kapcsolatban, hiszen azok gyakran ad-hoc jellegűek voltak (véletlen találkozás, telefonbeszélgetés). A formális interjúk alkalmával esetenként változó kérdésekkel dolgoztam, de a beszélgetés rendre új szempontokat vetett fel a tervezett kérdésekhez képest (időközben számos olyan változás következett be a vállalatnál, amelyekről az interjúkon értesültem). Az ügyvezetőkkel kötöttebb formájú mélyinterjút mindhárom vállalatnál három-három alkalommal szerveztem meg.

⁵⁷ A trianguláció meghatározása Denzin nevéhez fűződik, magyarul megjelent például Balaton és Dobák (1982) cikkében.

⁵⁸ Érdekes tanulság volt számomra, hogy a begépelt interjú-jegyzetek még az eredeti formátum teljes megtartása mellett is mennyivel kevesebb impulzust őriznek, mint az eredeti írásképet, áthúzásokat stb. tartalmazó írásos jegyzeteim.

- Dokumentumelemzés. Az interjúk mellett az írásos anyagokra, dokumentumokra támaszkodhattam erőteljesen. Mivel ismert vállalatokról van szó, számos, a gazdasági sajtóban megjelent cikket használhattam fel. Ismertségük miatt több népszerűsítő tanulmány dolgozta fel fejlődéstörténetüket. Óriási segítséget jelentett, hogy a háromból két vállalatról (Index, 2001 és 2003, Sunbooks, 2001) is készült (részleges közreműködéssel) oktatási esettanulmány az alapítást követő 1-2 évben. Ezekben olyan interjúrészletek és összefüggések szerepelnek, melyeket utólag nagyon nehéz lett volna rekonstruálnom. Az évek során több TDK, szakdolgozat és Ph.D. értekezés is foglalkozott a három vizsgált vállalattal, amelyek rendszerint további interjúrészleteket, külső véleményeket közvetítettek. Ezek mellett sajtóközleményeket, külső elemzéseket és tanulmányokat is összegyűjtöttem. Mindhárom vállalkozás rendelkezésemre bocsátott további vállalati dokumentumokat. Ezek az anyagok rendszerint a piaci helyzetre, a stratégiai opciókra vagy a belső működésre vonatkoztak, de a bennük szereplő adatok felhasználását korlátozottan engedélyezték.
- Műhelymunka és csoportszimuláció. Az esettanulmányok összeállításában műhelymunkára és csoportszimulációra is támaszkodhattam. Két esetben a vállalat ügyvezetőjével intenzív műhelymunkára került sor, vidéki helyszínen, nappali tagozatos hallgatói csoporttal (Sunbooks), és a vállalkozás telephelyén posztgraduális csoporttal (Netpincér). A találkozások során a vezetők kifejezetten várták a visszajelzést a csoporttól, nyitottak voltak felvetéseikre. Esetenként (Index, Netpincér) a vezetők vendégelőadóként szerepeltek az egyetemi oktatásban, ilyenkor megfigyeltem a hallgatói reakciókat, a kérdéseket és a vezetői válaszokat, továbbá rögzítettem a vezetőket is meglepő új nézőpontokat. Magam is végeztem szimulációt a hallgatói csoportokkal (Sunbooks, Index), gyűjtöttem a hallgatók értelmezéseit, ötleteit a kiadott esettanulmányokkal kapcsolatban. Szituációs gyakorlatokkal szimuláltuk például a piactérhez való csatlakozás kérdését, az elmúlt években mintegy 10 különböző hallgatói csoporttal, ezek között mester szintű, posztgraduális és informatikai szakosítású hallgatói csoportok is voltak.

Az adatgyűjtés és -feldolgozás sajátosságát az adta, hogy a kutatási kérdések megfogalmazásakor már javában zajlott a folyamat. Valójában négy köztes mérföldköve volt a teljes kutatási periódusnak:

- 2000-ben készült el egyetemi szakdolgozatom az internetes vevő-eladó kapcsolat elemzéséről, melyhez számos magyarországi és külföldi példát dolgoztam fel,
- 2003-ra egyrészt elkészült közreműködésemmel két, oktatási célú esettanulmány az érintett szervezetekről, másrészt számos további példát elemeztem, melyekből előadások, műhelytanulmányok születtek – ezek későbbi kutatómunkám szempontjából ad-hoc adatgyűjtésként nyújtottak jelentős segítséget,
- 2005-ben összeállítottam értekezéstervezetemet, melynek alapján célirányossá tettem az adatgyűjtést és megkezdtem az adatfeldolgozást, de akkor még általánosabb kutatási kérdésekhez kapcsolódóan (a Sunbooksról tudományos közleményem született: Drótos és Móricz, 2006) – párhuzamosan az üzleti modellek módszert más kutatásokban is alkalmaztam (lásd Makó et al., 2003, Móricz, 2007),
- 2007-ben volt értekezéstervezetem vitája, melynek alapján megfogalmaztam végleges kutatási kérdéseimet, ami újabb adatgyűjtés-feldolgozás ciklust indított.

Szerencsére valamennyi mérföldkőhöz kapcsolódóan lehetőségem volt primer információkat szerezni mindhárom vizsgált szervezet esetében. A három esettanulmány adatgyűjtés és -feldolgozás szempontjából így párhuzamosan készült, végső kifejtésük és elemzésük 2009-ben zárult. Jóllehet, a Sunbooks időközben (2008 nyarán) befejezte működését. Az adatfeldolgozás, illetve az esetek bemutatása során egy sajátos háromszögelést végeztem. Párhuzamosan három megközelítésben is alkalmaztam az üzleti modellezés módszert: építőkockák (egy-egy táblázattal), értékhálózatok (statikus ábrák) és ok-okozati összefüggés (dinamikus ábrák) nézőpontjából.

4. Empirikus kutatás és elemzés

Az empirikus kutatás bemutatása előtt külön fejezetpontban foglalom össze az internet-befogadás magyarországi helyzetének alakulását. Ennek célja kettős: egyrészt szükséges, hogy a magyarországi internet fejlődését kevésbé ismerő olvasó elhelyezze a vizsgált esettanulmányokat egy tágabb környezetben, kontextusban. Másrészt az internet-befogadás, avagy az e-felkészültség alakulása, előrehaladása az esettanulmányok megértését is alapvetően befolyásolja, mert kutatásom során azt tapasztaltam, hogy a társadalmi-gazdasági környezettel élénk és szövevényes kölcsönhatásban van az internetes üzleti modellek fejlődése.

A második alfejezetben következik a három esettanulmány részletes kifejtése. Ehelyütt azonban nemcsak egy később értelmezendő történeti olvasatot adok, hanem közvetlenül az üzleti modellezés módszertanának segítségével elemzem az eseteket: összefüggéseket tárok fel, következtetéseket vonok le.

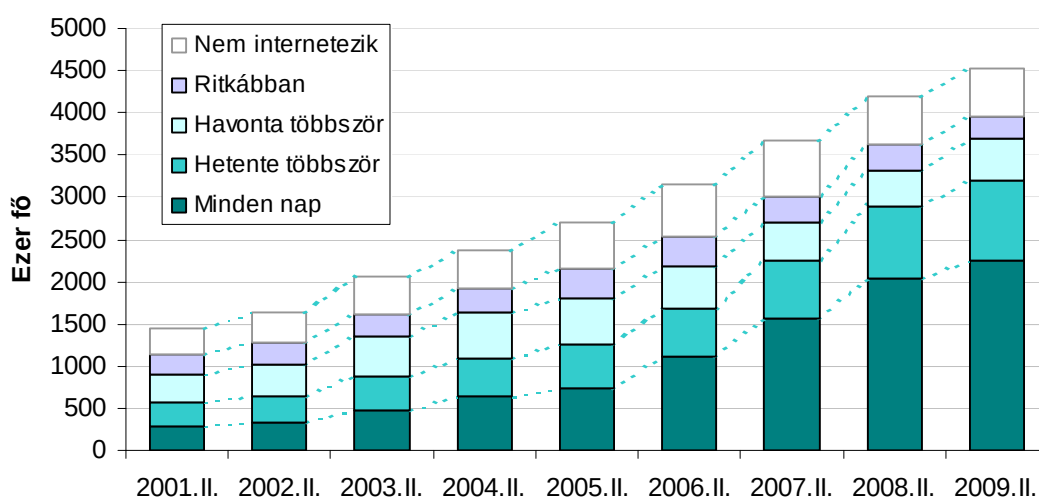
A harmadik alfejezet ezeket az összefüggéseket helyezi tágabb kontextusba, a fent összefoglalt elméleti háttérre alapozva. Itt mutatom be a megfigyelt jelenségek mélyebb összefüggéseit, és kapcsolódom a szakirodalom felvetéseihez, nyitott kérdéseihez.

4.1. Kontextus: internet-befogadás és e-felkészültség Magyarországon

Az internet-befogadás és az e-felkészültség magyarországi alakulása nem tér el jelentősen a kelet-közép-európai régió többi gazdaságához képest, míg a fejlett országok ezzel kapcsolatos mutatóihoz képest viszonylag kiszámítható lemaradást mutat. Az esettanulmányok társadalmi-gazdasági beágyazottsága azonban jelentősnek mutatkozott. Ennek megértéséhez szükséges az internet-befogadás és e-felkészültség fejlődésének bemutatása. Mivel mindhárom vizsgált vállalkozás mindenekelőtt a magyar sajátosságokkal van kölcsönös kapcsolatban, az internet magyarországi alakulásának sajátos pontjait szeretném kiemelni. Összhangban a vizsgált példákkal, ez az alfejezet az 1999-2009 időszak értékelésére helyezi a hangsúlyt. Az alábbiakban kitérek az internet-használat fejlődésére a lakosság és a vállalatok oldaláról (a forrásokat a könnyebb áttekinthetőség érdekében az ábráknál jelölöm meg), majd összefoglalásként az Economist Intelligence Unit e-felkészültségi mutatóinak alakulását vizsgálom.

Lakossági nézőpont

Magyarországon az ezredfordulón a 14 évnél idősebb lakosság mindössze 15 százaléka fért hozzá az internethez, és csupán minden tízedik ember használta rendszeresen az internetet. Az elmúlt 10 évben folyamatosan emelkedett mind az internethez csatlakozók száma, mind pedig ezen belül az internet-használók, és a rendszeres internetezők aránya (17. ábra). 2009-ben a 14 évnél idősebbek 53,2 százaléka kapcsolódik az internethez, és több mind kétharmaduk (70,6%) hetente többször használja azt (2001-ben 38,8 % volt ez az arány). Az adatok mögött további alapvető szerkezeti változás húzódik. Míg az ezredfordulón a munkahelyi és az iskolai internetezés dominált, valamint a háztartások zöme modemes eléréssel csatlakozott a világhálózhoz, addig 2009-ben már az otthoni hozzáférés a meghatározó, és közel száz százalékban szélessávon interneteznek. Az internetezők korcsoportmegoszlását tekintve nem figyelhető meg jelentős változás: az internetezők között a 30 év alattiak kezdetben 60, a 40 év alattiak kezdetben 80 százalékos aránya kevesebb mint 10 százalékpontot csökkent 8 év alatt. Tehát az internet-használat valamennyi korcsoportban arányosan növekedett az évek során, amit eddig csak a természetes öregedés befolyásolt.

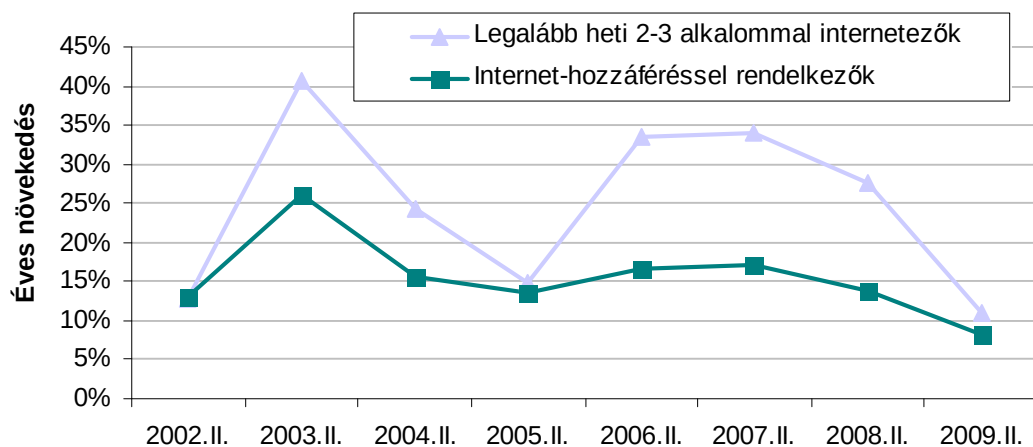


17. ábra. Az internetezők száma és az internethasználat gyakorisága

(Forrás: saját ábra Kis et al. (2008:17) adatainak felhasználásával)

Az internet-használat folyamatos magyarországi térnyerése közelebbről megvizsgálva jelentős kilengéseket mutat (18. ábra). Bár folyamatosan kétszámjegyű volt az internetezők számának növekedése, 2002-ről 2003-ra kimagasló növekedés volt: negyedével nőtt a hozzáférők, és 40 százalékkal a gyakran internetezők tábora. A növekedés következő nagyobb hullámát 2005 és 2007 között figyelhattuk meg. Ez a két

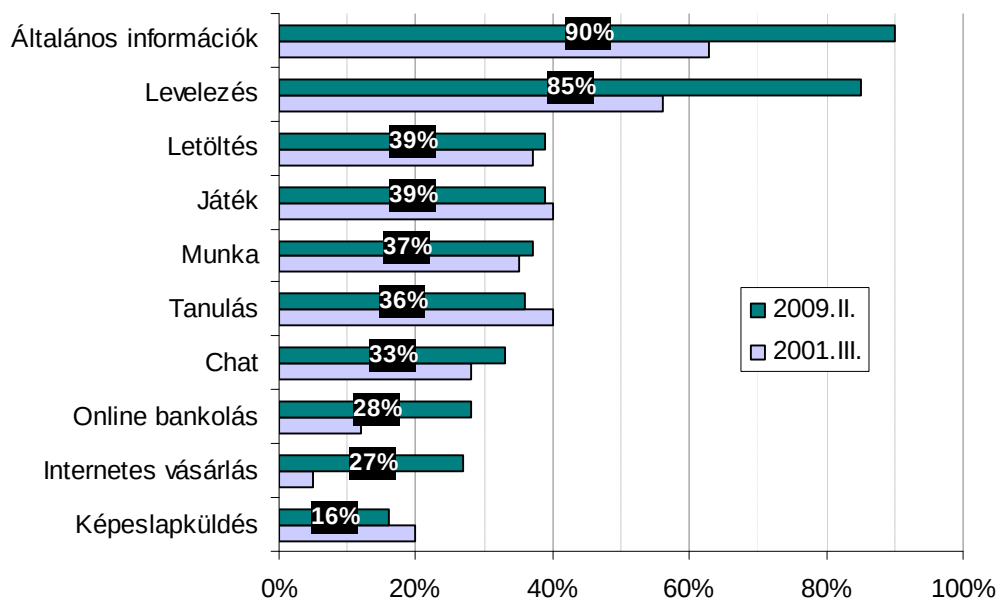
hullám későbbi esettanulmányaiban is megfigyelhető. Az internethez kapcsolódók és a gyakran internetezők táborának növekedése 2007 óta erősen csökken, 2008-ról 2009-re a penetráció már csak 10 százalék alatt bővült.



18. ábra. Az internet-hozzáférés és az intenzív internetezők számának éves növekedése
(Forrás: saját ábra Kis et al. (2008:17) adatainak felhasználásával)

A lakosság (fogyasztók) oldaláról végül megvizsgáltam, hogy hogyan változott az interneten végezhető tevékenységek elterjedtsége. A 19. ábra a magyarországi internetezők körében hasonlítja össze az egyes tevékenységek népszerűségét (az ábra a „gyakran igénybe vett” tevékenységeket mutatja, ami az esetek többségében legalább havi rendszerességet jelent). Az ábra a legnépszerűbb két tevékenység, a böngészés és a levelezés általánossá válását mutatja, miközben az olyan tevékenységek, mint a letöltés, a játék, vagy a munkában, tanulásban való felhasználás 2009-ben hasonló népszerűségnek örvend, mint 2001-ben. Ez a stagnálás azonban az internetezők számának jelentős növekedése mellett történt. Kiugró növekedést látunk viszont az online bankolás és az internetes vásárlás terén. Ez éppen két olyan ügylet típusú tevékenység, amely 2001-ben kirívóan magas elutasítottsággal rendelkezett a felhasználók körében; a 2009-es adatok viszont a biztonsággal és megbízhatósággal kapcsolatos aggályok csökkenését mutatják. Érdekesség a képeslapküldés tevékenységének visszaszorulása, mely adatot azért szerepeltettem az ábrán, mert jelzi egyes online tevékenységek múlandóságát, hiszen számtalan új szolgáltatás (kapcsolati hálók, fényképmegosztók, videómegosztók stb.) korábban alapvető felhasználási területeket (képeslapküldés, webring⁵⁹ stb.) szorít háttérbe.

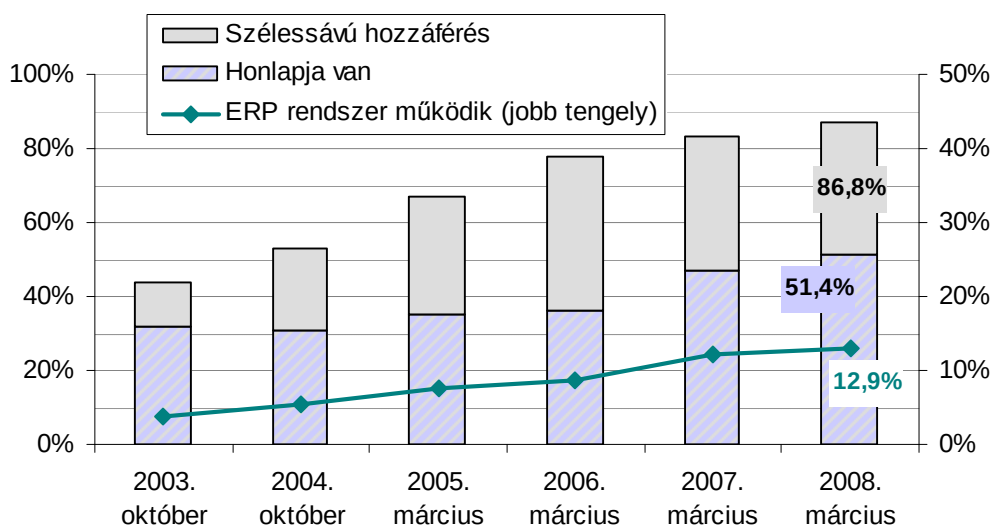
⁵⁹ Az ezredforduló előtt számos webring létezett, az egy webringbe tartozó honlapok oldalukon olyan sávot helyeztek el, amelyben véletlenszerűen vagy ciklikusan az ugyanabba a webringbe tartozó weboldalak hirdetése jelent meg.



19. ábra. Különböző online tevékenységeket gyakran végző internetezők aránya
(Forrás: saját ábra Bokker (2002), és a GKIeNet közlése alapján)

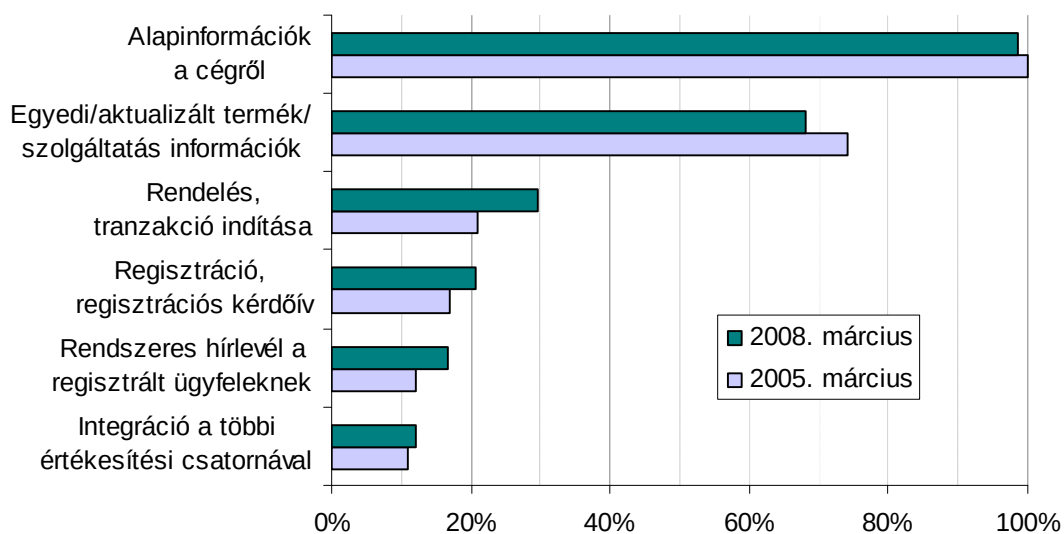
Vállalati nézőpont

A vállalati internet magyarországi elterjedtségével és használatával kapcsolatban összehasonlítható adatokat csak rövidebb időtávra találtam. A 20. ábra 2003 és 2008 között mutatja a szélessávú hozzáférés elterjedését: 2005-2006-ig gyorsuló, azóta lassuló növekedését. Ennek alapját az utolsó két évben főleg a korábban lemaradó 50 fő alatti vállalkozások jelentették. 2008-ra az 5 főnél többet foglalkoztató vállalatok 86,8 százaléka kapcsolódik szélessávon az internethez; a kizárólag modemes eléréssel rendelkezők aránya 1 százalék alá csökkent, de 5% számítógéppel sem rendelkezik.



20. ábra. A vállalati internet-használat alakulása (az 5 fő feletti vállalatok arányában)
(Saját ábra Tóth (2008) adatainak felhasználásával, 31., 48., 50., 56. oldal)

Az 5 fő feletti magyarországi vállalkozások több mint felének (51,4%) van honlapja, ez 60 százalékos növekedés 5 év alatt, aminek viszont több mint a fele a 2006-os évhez köthető. Vegyük észre, hogy éppen akkor nőtt meg a honlap-penetráció, amikor a lakossági internet-használatban is a legnagyobb ugrás jelentkezett. A honlapok szinte minden esetben közlik a vállalattal kapcsolatos alapinformációkat. Aktualizált terméklistát vagy részletes információkat a szolgáltatásokról csak a honlapok kétharmadán találunk, ami csökkenő arányt mutat az elmúlt három évet tekintve – valószínűleg az időközben nagy számban létrejött, de egyelőre csak alapinformációkat tartalmazó új honlapok rontják az arányt. A honlaphoz kapcsolódó ügyleti vagy párbeszéd jellegű szolgáltatásokban viszont lényeges növekedés tapasztalható (21. ábra). Tranzakciók szempontjából azonban sok vállalat esetében korlát lehet az integrált vállalatirányítási rendszer (ERP) hiánya. Bár 5 év alatt megháromszorozódott az ERP rendszert bevezetettek aránya az 5 fő feletti vállalatok körében, a jelenlegi 12,9 százalékos arány még mindig alacsony (20. ábra, fent, a jobb láthatóság érdekében az ábra a jobb oldali, kétszeres nagyítású tengelyén értelmezendők az adatok).

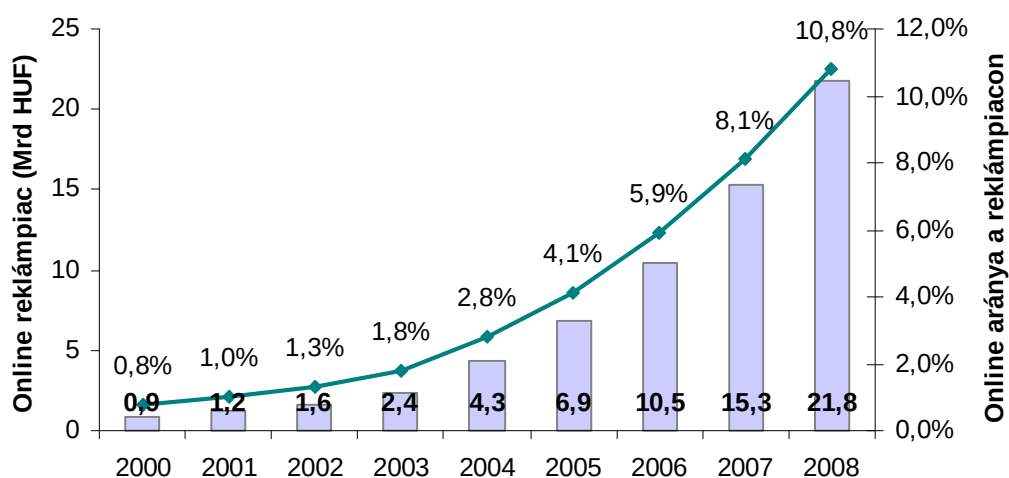


21. ábra. A vállalati honlapok szolgáltatásai

(Forrás: Tóth (2008:57))

A vállalatok oldaláról végül megvizsgáltam az online marketing aktivitásukat. 2000 és 2008 között a magyarországi online reklámpiac az alig érzékelhetőből a számottevő csatornává bővült, folyamatosan gyorsuló növekedést mutatva (22. ábra). Esettanulmányaim szempontjából lényeges, hogy 2008-ban már meghaladta a 20 milliárd forintot a reklámpiac mérete, bár a növekedés minden bizonnyal lelassul 2009-ben a világgazdasági válság hatására. Az magyarországi online reklámpiacon belüli 10,8

százalékos részesedéssel az internet megelőzi a rádió (5,5%) és a közterület (10%) arányát, de elmarad a sajtó (34,5%) és a televízió (39%) népszerűségéhez képest.

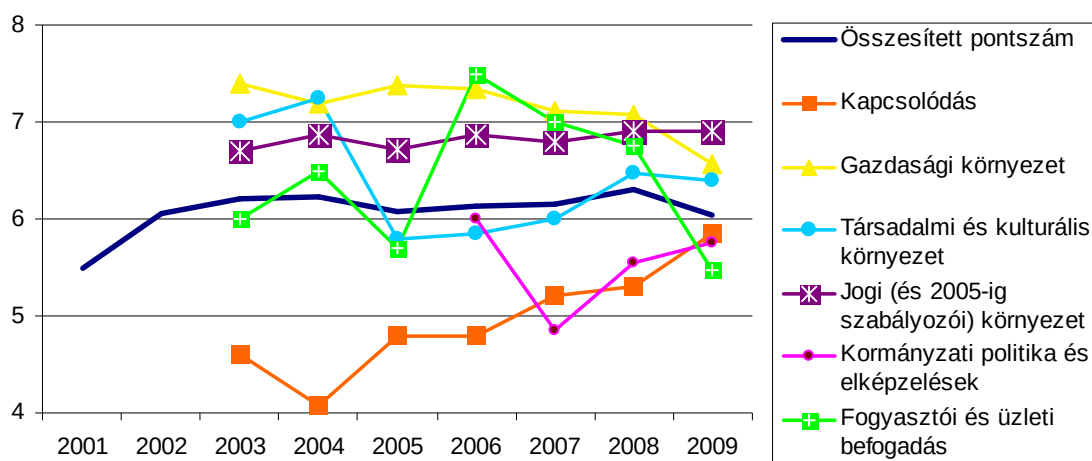


22. ábra. Az online reklámpiac növekedése

(Forrás: IAB Hungary / Magyar Reklámszövetség, 2009)

E-felkészültség

Az Economist Intelligence Unit (EIU) – 2.3.1. pontban bemutatott – e-felkészültségi mutatója a fenti tényezőkön túl az általános gazdasággal, társadalommal és szabályozással kapcsolatos kérdéseket is bevonja az internet-befogadás vizsgálatába (a szakasz forrása: Economist Intelligence Unit, 2001-2009). Az EIU 6 mutatója közül az elmúlt 5 évben a legnagyobb növekedést az – internet-penetrációs adatok mellett az internetes biztonsággal kapcsolatos kérdéseket is tartalmazó – „kapcsolódás” mérőszáma mutatja (23. ábra). Még így sem éri el azonban a hat mutató átlagértékét, és az 5,85-ös pontszám a 10-es skálán közepesen gyenge eredmény; például az e-felkészültség összesítésében Magyarország mögött álló Szlovákia 6,25-ös értékéhez képest. A gazdasági környezet ezzel szemben a magyarországi e-felkészültség egyik legmagasabban pontozott mutatója: ez viszont folyamatosan csökken (6,57 pont 2009-ben). Ebben a gazdasági környezet általános romlása tükröződik: például a lassuló gazdasági növekedés, a bonyolult adórendszer, vagy a belpolitikai válságok. A közép-kelet-európai országok közül Csehország és Szlovénia mellett Lengyelország (6,92) és Szlovákia (6,90) gazdasági környezete is kedvezőbb feltételeket kínál az internetes üzleti vállalkozások számára.



23. ábra. Magyarország e-felkészültségi mutatóinak alakulása (1-10 skálán)

(Forrás: Economist Intelligence Unit, 2001-2009)

A társadalmi és kulturális környezet mutatója az oktatás helyzetét, a „digitális írástudást”, a vállalkozó kedvet, és 2005-től (módosult a mérőszám összetétele!) az innovációra fordított figyelmet foglalja magába. Ez utóbbiban (például bejegyzett szabadalmak) alulteljesít Magyarország; a mutató növekedésében az oktatás színvonala és a növekvő internet-használati tapasztalat jelenti a húzóerőt; a társadalmi és kulturális környezet pontszáma (6,40) megelőzi az összesítésben három hellyel előrébb álló Litvániáét (6,33). A mérőszám összességében Magyarország 3. legerősebb e-felkészültségi mutatója a hat közül. 2009-ben a jogi környezet tekintetében szerepelt a legjobban a magyarországi e-felkészültség (6,90). A jogrendszer egészen túl kiemelt szerepet játszik a mutató alakulásában az internetjog, az elektronikus azonosítás, a vállalkozásindítás egyszerűsége és a cenzúra. Bár a legjobb pontszámot éri el Magyarország ebből a nézőpontból, a pontérték elmarad az összesítésben öt követő Szlovákia (7,15) és Lettország (7,50) adatától.

A kormányzati politika és elképzelések mutató 2006-os bevezetése óta Magyarországon változó eredményeket mutatott fel. Ez a mérőszám ötvözi a kormányzati infokommunikációs kiadások mértékét a digitális fejlesztés és az e-kormányzat stratégiájával, a közigazgatási szolgáltatások online elérésével és az e-demokráciával (ENSZ e-részvételi mutató). A 2009-es magyarországi pontszám (5,75) jelentősen felülmúlja Szlovákia mérőszámát (4,75), de még többel elmarad Szlovéniáétól (7,00). A legnagyobb probléma azonban az infokommunikációs technológiák és az internet fogyasztói és üzleti befogadásánál tapasztalható. A fogyasztók infokommunikációs költségeiből, az internetes szolgáltatások (pl. vásárlás, e-közigazgatás) igénybevételéből és az internetes

üzletvitel fejlettségéből képzett mérőszám jelentős csökkenést mutat évek óta, és 2009-ben a magyarországi e-felkészültség legrosszabbul teljesítő részmutatója lett (5,48). Az alacsony érték valószínűleg az EIU kutatóinak növekvő elvárását, és elsősorban a fejlett országok gyakorlatától való növekvő lemaradást tükrözi.

Magyarország összesített e-felkészültségi mutatója 2001 és 2009 között a 6-os érték körül mozgott (23. ábra, vastag vonal). Az összesítés különböző súlyokkal veszi figyelembe a fenti hat részmutatót. Magyarország e-felkészültségére 2009-ben tízes skálán 6,04 pontot kapott. Ezzel 70 ország listáján a 35. helyen szerepel, míg 2001-ben 28. volt 60 ország között (5,49 pont). Magyarország helyezésének romlása az országok listáján alapvetően az elemzésbe időközben bekerült, és Magyarországnál előkelőbb helyre rangsorolt országok miatt történt. Megjegyzendő, hogy az évek során egyetlen országot sem „előzött meg” Magyarország a rangsorban, míg a felmérésbe később bekerült Szlovénia és Litvánia kezdetben rosszabb e-felkészültsége 2005-re, illetve 2009-re felülmúlta Magyarországit, és Szlovákia is szorosan felzárkózott.

Fontos tanulság, hogy Magyarországon a „kapcsolódás” mérőszámának erőteljes fejlődése ellenére az internet-hozzáférés még mindig korlátot állít az internetes üzlettel szemben. Ennél is komolyabb veszély jelez a fogyasztói és üzleti befogadás mutatója: úgy tűnik, hogy az internetes kereskedelem és az e-közigazgatás használatában Magyarországnak a világ élenjáró gyakorlatától való lemaradása nő. Azok sem használják eléggé az internetet, akiknek a hozzáférésük megoldott. A viszonylag olcsó korlátlan – vezetékes vagy mobil – internet-hozzáférés rendelkezésre állása mellett is alacsony internetes kereskedelem felveti, hogy vagy nem elég meggyőző az internetes üzleti modellek értékajánlata, vagy „puha tényezők” tántorítják el a fogyasztókat az ilyen ügyletektől.

4.2. Internetes üzleti modell esettanulmányok

Az empirikus kutatásban szereplő három vállalkozás (internetes üzleti modell) esettanulmányait egységes felépítésben, egymást követően mutatom be. A vállalkozással kapcsolatos alapvető információk felvezetése után – a könnyebb áttekinthetőség érdekében – mindegyik esettanulmányt három fejlődési szakaszra bontom. Az egyes szakaszok mentén, vagy ahol indokolt, a szakaszokra összevontan táblázatban is összefoglalom az üzleti modell lényegét, az elméleti-módszertani fejezetben bemutatott szerkezetet követve. A modelleket hasonló szempontú értékhálózati ábrákkal illusztrálom. Mindhárom esettanulmány az üzleti modellek összefoglalásával, és a történeti elemzésből kirajzolódó kritikus pontok kifejtésével zárul. A három esettanulmány átfogó, felelgető logikával, egymásra való visszacsatolással végzett vizsgálatának eredményét a következő alfejezetpont fogja részletezni.

4.2.1. Index.hu: Egy internetkikötőtől az új médián át a „webkettőig”

Az Index.hu Magyarország egyik legismertebb internetes oldala és márkája. A weboldalakat hitelesítő Median Webaudit különböző mutatószámai mentén az 1-3. helyen található a magyarországi portálok látogatottsági statisztikaiban. A középpontban online hírportál áll, melyhez további mellékletek és szolgáltatások csatlakoznak. A hírportál közismerten egyedi, karakteres stílusát az Index munkatársai által elnyert újságírói díjak is jelzik. Az Index.hu helyzete elválaszthatatlan az olvasókból épített közösségtől. A kezdetekben meghatározó fórum rendszer mellé mára egy önálló márkanévvel (Inda) rendelkező „közösségi tartalom gyár” alakult ki. Az olvasók által szerkesztett blogok (az ezekhez írt megjegyzésekkel), a feltöltött fényképek és videók, valamint az Index újságírók által szerkesztett tartalmai közötti határ egyre inkább elmosódik.

Az Index hírszolgáltatása és a kapcsolódó közösségi oldalak egyaránt 2-2 millió feletti látogatót vonzanak havonta. A portál alapvetően az oldalakon elhelyezett hirdetésekkel finanszírozza működését. 2007-ben 1,5 milliárd forint feletti hirdetési bevételt könyvelt el a portál. A kamatok, adók és értékcsökkenési leírás előtti eredmény (EBITDA) meghaladta a 250 millió forintot. Az Index.hu zárt részvénytársasági formában működik (hasonlóan a 2008-tól önálló cégbe szervezett Inda-Labs Zrt.), a

Közép-európai Média (CEMP) csoport tagja. A csoport portfóliójába további e-business vállalkozások tartoznak, mint a könyvkereskedő Bookline, a gazdasági portál Portfolio.hu, vagy a szöveges hirdetéseket közvetítő Etarget.

Index – 1. szakasz: Általános internetes portál

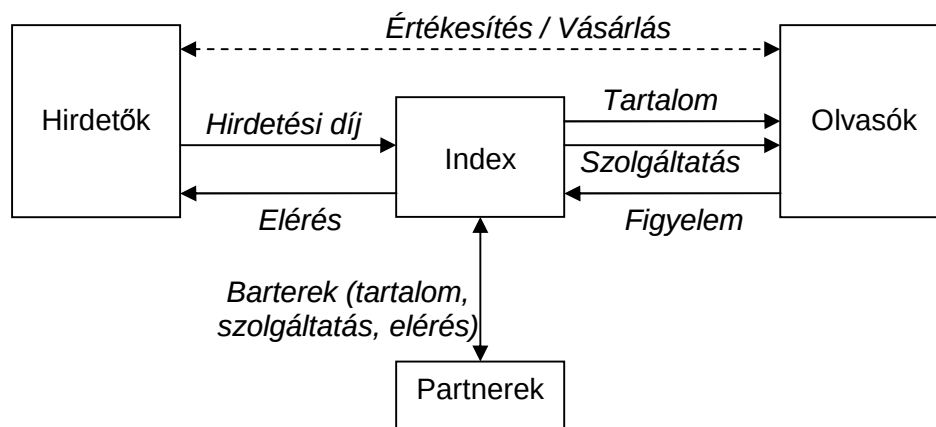
1998-ban a magyar internet legismertebb márkája, egyúttal leglátogatottabb oldala az Internetto hírportál volt. A honlap jellegzetességét egyrészt a jellegzetes stílust meghonosító szerkesztői csapat, másrészt az olvasókból alakult összetartó közösség adta. Amikor nézeteltérés keletkezett a szerkesztőség vezetője és a portál szakmai befektetője között, és a befektető elbocsátotta a főszerkesztőt, a teljes szerkesztőség felmondott. 1999 májusában így napok alatt született meg – az Internetto másolataként – az Index.hu. Az olvasótábor követte a szerkesztőséget, így a magára maradt Internetto két évvel később (éppen a márka Index.hu általi megvásárlásával) megszűnt. Az alapító főszerkesztő még abban az évben távozott az Indexről. A portált működtető, magánszemélyek által alapított vállalat pénzügyi befektetőkhez került.

Az Index első két évében folyamatosan növekedett mind a látogatószám, mind pedig a portál szolgáltatásai terén. A középpontban a „percrekész”, független, egyedi stílusú hírszolgáltatás állt. Ez szorosan összefüggött a fórum rendszer által összetartott közösséggel. A fórum biztosított számos friss hírt, visszajelzéseket a stílusra vonatkozóan, és indexes újságírókat is „kinevelt”. Az internet fejlődése, a versenytársak várható belépése és lépései nagymértékben kiszámíthatatlannak tündek. Az online piacon a nemzetközi médiacégek (elsősorban a nyomtatott sajtó szereplői: Sanoma, Axel Springer, Ringier) és a telekommunikációs cégek (mindenekelőtt a Deutsche Telekom érdekeltségébe tartozó vezetékes szolgáltató, a Matáv) tőkeereje egyaránt fenyegetést jelentett. Index vezetése ezért a nemzetközi fejleményeket is figyelve a lehetséges maximumig szélesítette a portál tevékenységi körét: „minden, ami internet” – ahogy azt visszatekintve az Index egy vezetője összefoglalta. Így indított az Index ingyenes levelezést, kínált tárhelyet, tartott fenn ingyenes internet-behívószámot a modemes internet-hozzáféréshez. Ez utóbbival próbálta áttörni azt a korlátot, hogy az internetezők számának lényeges növekedése nélkül, aligha válhat nyereségessé a portál. Az Index.hu-n volt térképszolgáltatás, műveltségi vetélkedő, online rádió, linkgyűjtemény és internetes kereső. Nyitott továbbá az Index internetes webáruházat, a portál programozóival szoftvert fejlesztett értékesítésre, és internetes tanácsadási üzletágot is létrehozott.

Az első két évben az Index számos internetes vállalkozással együttműködött. Közös érdekük volt az internetezők számának felfuttatása, és az internet-használat terjesztése. Linkekkel, hirdetésekkel támogatták egymást. Az alacsony internet-penetráció miatt azonban „külső” hirdetőik alig voltak jelen a piacon. Az Index működtetését nem fedezték a hirdetési bevételek. A tartalom fizetössé tétele az internetezők amúgy is szűk táborában öngyilkosság lett volna. Az Index költségeit próbálta csökkenteni az infrastruktúra-szolgáltatóival való barter-megállapodásokkal. Egyes tématerületeket tartalomszolgáltató partnerrel közösen fedtek le, például a női magazin melléklet, a Velvet az Axel Springerrel való együttműködéssel indult. Szponzori megállapodása volt a második legnagyobb magyar mobiltelefon-szolgáltatóval. A tartalomszolgáltatás keresztfinaanszírozása a kiegészítő tevékenységekből (tanácsadás, szoftverek) azok csekély bevétele miatt nem működött.

Az Index üzleti modellje – 1. szakasz: általános internetes portál	
Értékajánlat modell	§ Portál: hírportál, fórum rendszer, tárhely, rádió, kereső, linkgyűjtemény, térkép stb. – „magyar nyelvű tartalom, amiért érdemes internetezni”; „egyedi stílus”; „internetezők közösségéhez tartozás” § Piacér: internetes webáruház – „vásárlás otthonról” § Közmű: levelezés, ingyenes internetszolgáltatás, internettanácsadás, szoftvertermékek – „mindent egy helyen”
Architektúra modell	§ Partnerhálózat: együttműködés internetszolgáltatóval, tartalomszolgáltatóval § Közösség: fórum rendszerrel felpörgetett közösségi tartalomelőállítás
Bevételi modell	§ Hirdetési bevétel: bannerek, hirdetési megállapodások és barter ügyletek, szponzor § Társulási, partneri bevételek: internetes áruház fenntartásából

16. táblázat. Az Index üzleti modellje – 1. szakasz: általános internetes portál



24. ábra. Index: Értékhálózati modell – 1-2. szakasz

Index – 2. szakasz: Online média

2001 nyarára az Index csőd közeli helyzetbe került.⁶⁰ Első lépésben a szoftverfejlesztést, a webdesign-t, az e-commerce-t és az integrált üzleti megoldásokat kiszervezték. A 150 fős alkalmazotti létszámot felére csökkentették. Válságmenedzsert neveztek ki, ám a további karcsúsítások, a barterek leállítása, és a hirdetés-értékesítés felfuttatása sem segített. A vállalkozást egy magyar pénzügyi befektető vállalat mentette meg 2002 tavaszán.

Az Index második fejlődési szakaszának a kulcsszava a fókuszálás. Az általános portált egy szűken vett online médiacéggé alakították. A hírportál mellett a nőknek szóló melléklet (Velvet) és az autós magazin (Totalcar) által alkotott magra, és ennek hirdetésekből való finanszírozására összpontosítottak. Ez utóbbi magazinnak videós változata is lett, amelyet az egyik országos kereskedelmi televízió sugárzott kétheti rendszerességgel (nagyjából nullszaldós projekt volt). A korábbi portálszolgáltatások jelentős részét leállították, átadták más szolgáltatónak (tárhely, levelezés) vagy visszafogták. Például a korábbi zászlóshajó, a fórum rendszer fejlesztését több éven át halogatták, stabilitása és válaszáideje a kritikus szintet súrolta. Az internetezők számának növekedésével együtt mozogva 2003 tavaszára a látogatottság jelentősen megnövekedett (100 ezer látogató, 3 millió oldalbetöltés naponta). A médiaértékesítési bevételek növekedése (2003-ban nagyságrendileg félmilliárd forint) és a költségek lefaragása előbb pozitív cash-flow-t, majd pozitív eredményt hozott.

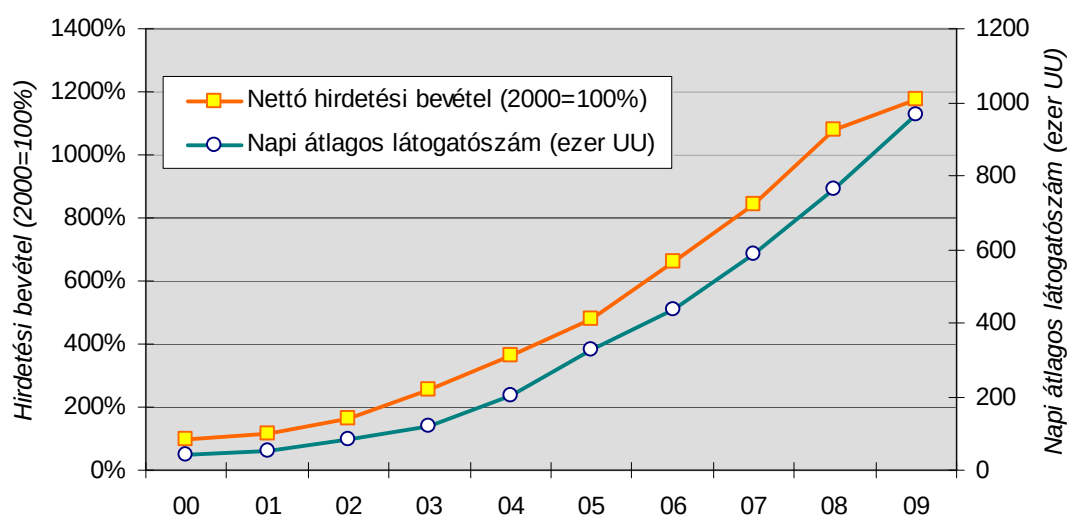
Az Index üzleti modellje – 2. szakasz: online média	
Értékaajánlat modell	§ Portál: hírportál, 2 melléklet, fórum rendszer, levelezés, tárhely, <u>televíziós műsor</u> – „ <i>egyedi stílus</i> ”; „ <i>legfrissebb hírek</i> ”
Architektúra modell	§ Partnerhálózat: <u>együttműködés kereskedelmi televízióval, levelezési rendszerrel, tárhely-szolgáltatóval</u> § Közösség: fórum rendszerrel felpörgetett közösségi tartalomelőállítás
Bevételi modell	§ Hirdetési bevétel: bannerek, hirdetési megállapodások és barter ügyletek, <u>televíziós műsor bevétele</u>

17. táblázat. Az Index üzleti modellje – 2. szakasz: online média

⁶⁰ Több jelentős befektetéssel és offline bevezető kampánnyal indított horizontális portál fejezte be működését ebben az időben, fő példák a Globopolis, a Vianovo és a Magazix.

Index – 3. szakasz: Web 2.0 online média

2005-ben az Index új befektetőhöz került, amely magyarországi e-business vállalkozások felvásárlásával létrehozta a Közép Európai Média és Kiadó Szolgáltató Zrt-t (CEMP), mely 2007 óta az Index a 100 %-os tulajdonosa. Ebben az időszakban az internetezők táborának ugrásszerű növekedése következett be. Exponenciális növekedéssel élenjáró alkalmazássá nőtte ki magát az Iwiw közösségi háló portálja, áttörés következett be az internetes kereskedelemben (kiemelhető a közben a CEMP-csoporthoz került Bookline online könyvesbolt, a Vatera C2C aukciós honlap, valamint az online kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási alkuszok szerepe). A T-csoporthoz tartozó vezető telekommunikációs szolgáltató, a Magyar Telekom (mely időközben az Iwiwet is felvásárolta) széles online portfóliót épített ki. A médiacégek (kereskedelmi televíziók, Sanoma) intenzív fejlesztésekbe, felvásárlásokba kezdtek (a Sanoma vette meg például a Startlap.hu linkgyűjteményt és a Profession.hu állásközvetítő oldalt).



25. ábra. Az Index növekedése

(Forrás: Vállalati becslés; az adatok a kibővített Index-csoportra vonatkoznak)

Az online hirdetési piac – internet-használat elterjedésével párhuzamosan bekövetkező – növekedése nemcsak az Index „online média” modelljének nyereséggel való működését tette lehetővé, de immár a fejlesztésekhez is stabil háttérrel jelentett. Ezek elsősorban a közösségi szolgáltatásokra irányultak. A fórum mellé többek között felsorakozott az Index képmegosztó, videó-megosztó és blogszolgáltatása, és ismét saját fejlesztésű levelezést kínáltak. A közösségi szolgáltatások egységes Inda márkanévet kaptak, amihez közösségi háló honlap is készült. Bár szervezetileg a közösségi szolgáltatások fejlesztése önálló cégbe került (Inda-Labs Zrt.), a portálon 2007-től

szorosabban összekötötték a két területet. Az Index címlapján a közösség által szerkesztett blogokat ajánlják. Az Index újságírói is tevékenyen részt vesznek a blogoszférában, az olvasók pedig az Index oldalain megjelent cikkek egy részéhez megjegyzéseket fűzhetnek. Többek között azért nem mindegyikhez, mert a megjegyzések szűrésére egyszerűen nincs erőforrás az Indexnél. Mint az egyik vezető indexes újságíró és blogger elmondta, már nagyjából 100 körüli önkéntes végzi most is a blogok moderációját. Felmerült, hogy a felhasználók pontozzák a megjegyzéseket, ami a romboló típusú felhasználókat idővel kizárja a rendszerből (vagy legalábbis mint az új felhasználóknál: humán moderációhoz kötött üzenetének megjelenése), de a közösség önszerveződő jellege ebben az esetben hátrány – könnyedén kijátszható minden hasonló pontozási séma.

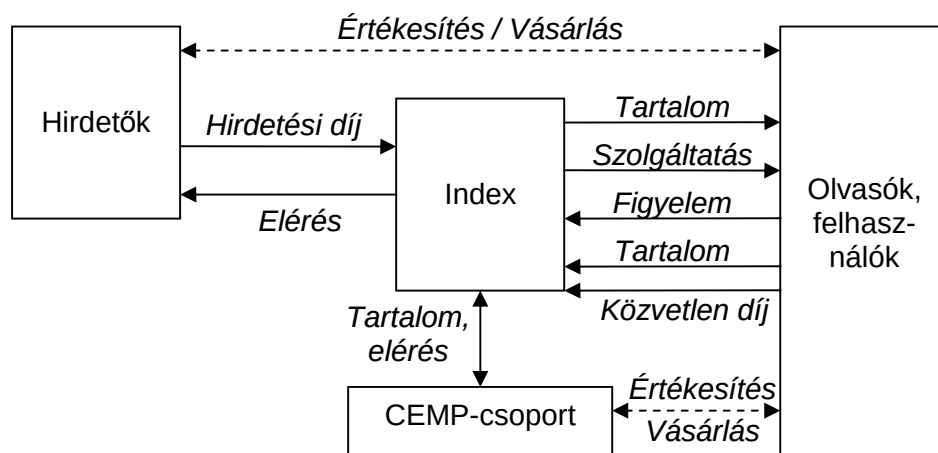
A felhasználói képeket és a videókat is becsatornázzák az Index főoldalára. A rendkívüli eseményekkor (vagy akár kisebb történések kapcsán is) a blogbejegyzések, twitek (a Twitter.com mikroblog-szolgáltatására indexes címkével küldött olvasói hírek) és olvasói levelek az Index újságírói által írtakkal vegyítve jelennek meg a portálon. A WTC elleni támadások óta ugyanis egyértelművé vált, hogy az olvasóknak van közérdeklődésre számot tartó mondanivalójuk arról, amit megélnék. Egyetlen hírügynökség vagy újságírói csapat sem képes olyan mélységben és gazdagságban – a technika elérhetőségével immár képekben, videókkal is – megragadni egy sokakat érintő eseményt, mint az olvasók közössége. Ahogy az Index ügyvezetője fogalmaz, „egy társadalmi folyamatot követ le (vagy megy elébe annak? – a szerk.) az Index, miszerint a tartalomszolgáltatás áthelyeződik a long-tailre” – utalva ezzel Chris Anderson (Anderson, 2006) megközelítésére. Az Index a bloggerei (blog-szolgáltatásának tartalomszolgáltatói) számára kereseti lehetőséget is kínál: a blogokon opcionálisan elhelyezett reklámokhoz kapcsolódó bevételmegosztással.

Az Inda szolgáltatásportfólióját a tartalomhoz és szórakozáshoz szorosan kapcsolódó oldalak mellett alapvetően infrastruktúra-jellegű szolgáltatások egészítik ki. A levelezés mellett az internettelefonálás piacára is belépett az Index, és internetes faxszolgáltatást is indított. E szolgáltatások közvetlen árbevételt is generálhatnak, de e kísérlet egyelőre csekély üzleti eredményt hozott. Az offline tevékenységek között a televíziós műsor ugyan szünetel, 2008-ban az Index munkatársainak anyagaiból könyvsorozatot indított. Az Index-könyvek csak kisebb részben tekinthetők az online tartalmak másodközlésének (pl. a párkapcsolatok szakításának blogjából készült könyv), inkább a munkatársak offline „kalandozásait” (fotókönyv, riportkönyv, szabadidős könyv, szakkönyv stb.) gyűjtik csokorba.

Az Index a közösség becsatornázása mellett a cégcsoport más vállalataival is szinergiára törekszik. Az OnGo utazási tapasztalatokat megosztó szolgáltatása szorosan kapcsolható a CEMP online utazási irodájához (C-Travel). A hírek előállításának feladata megosztható, és az olvasottság kereszthivatkozásokkal növelhető a CEMP más médiaérdekeltségei révén (Portfolio.hu: online gazdasági portál, Napi Gazdaság: nyomtatott gazdasági napilap, Inforádió: online felülettel is rendelkező, hírekre specializálódott rádió). Az Index egyik jelentős hirdetője a cégcsoporthoz tartozó Bookline online könyvesbolt.

Az Index üzleti modellje – 3. szakasz: web 2.0 online média	
Értékajánlat modell	§ <u>Portál: hírportál, mellékletek, közösségi szolgáltatások, fórum, blog, fényképek, videók stb., szerkesztett és közösségi tartalom ötvözése – „egyedi stílus”; „legfrissebb hírek”; „hosszúfarok-tartalom”; „élményszerű termék”</u> § <u>Közmű: levelezés, internettelefon – „intuitív kommunikáció”</u>
Architektúra modell	§ <u>Értékegyesítés: intenzív házon belüli fejlesztés, cégcsoport szolgáltatásainak ötvözése, „keresztértékesítés”</u> § <u>Közösség: alapvető építkezés a közösség által létrehozott tartalomra</u>
Bevételi modell	§ <u>Hirdetési bevétel: bannerek, hirdetési megállapodások és barter ügyletek</u> § <u>Termék, szolgáltatás bevétele: díjköteles infrastruktúra-szolgáltatások (internetes telefon, fax)</u> § <u>Társulási, partneri bevételek: bevételmegosztás blogokkal</u> § <u>Cégcsoporton belüli szinergia: bevételgenerálás a cégcsoport többi szolgáltatása számára</u>

18. táblázat. Az Index üzleti modellje – 3. szakasz: web 2.0 online média



26. ábra. Index: Értékhálózati modell – 3. szakasz

Index: az üzleti modell összefoglalása

Az Index internetes portál alapmodellje közelebbről megvizsgálva jelentős változáson esett át 10 év alatt. Az első egy-két évben az Index szinte az összes elképzelhető online szolgáltatást elérhetővé akarta tenni saját oldaláról: a portál mint kezdőlap elgondolást követve. A modell alapvető tisztításon esett át, amikor az Index minden erejét az online hírszolgáltatásra (ideértve még két mellékletet) összpontosította. A harmadik szakaszban ismét a fejlesztésen volt a hangsúly, és az üzleti modell a közösségi és a szerkesztőségi tartalomszolgáltatás ötvözésére épül. A folyamat mögött az Index működési eredményének alakulása áll. A növekedésbe vetett hit csak egy ideig tette lehetővé a jelentős veszteségekkel való működést. A stratégiai fókuszálást a finanszírozási források elapadása kényszerítette ki. Az újabb fejlesztésekhez nemcsak újabb – hasonló vállalkozásokat tömörítő – szakmai befektető volt szükséges. A (szélessávú) internet és használatának magyarországi elterjedésére volt szükség, amely éppen ott érte el a kritikus méretet, ahova a fenti történet 2. és 3. szakaszának határát helyeztem.

Az üzleti modell változása közepette is megfigyelhetünk változatlan elemeket az Index stratégiájában. Az olvasók közössége iránti érzékenység mindvégig erős volt. Az 1. és a 3. szakasz esetében is kulcsmozzanat a közösség erejére való építkezés. Az 1. szakaszban ez a szó szoros értelmében, fórumozókból lett újságírókkal is történt, míg a 3. szakaszban az újságírók és a bloggerszerzők közötti határ mosódott el. A 2. szakaszban a közösség-fókusz az egyedi hangnem fenntartásában nyilvánult meg, de ez sem volt magától értetődő. Hiszen az olvasók ebben a szakaszban már nem az internet-használatban úttörő innovátorok voltak, hanem a társadalom szélesebb (konzervatívabb) rétegei kezdtek internetezni. (A fő versenytárs, a T-csoporthoz tartozó Origo éppen ezeket a rétegeket célozta meg hagyományosabb hangvételével és megjelenésével, sokak számára az internetet a csoporthoz tartozó Freemail levelező és Iwiw portál jelenti.)

Éppen ezért az üzleti modell sikertényezői között nemcsak a már említett piaci meghatározottságot (internetezők száma, online reklámpiaci torta) és a finanszírozást kell említenünk. A közösséget maga körül tartani képes Index szerkesztőség maga egy sikertényező. Ez éppen úgy kiderül az Index alapításának körülményeiből (lásd fent), mint az olvasók (blogszerzők, „kommentelők”) Index valamennyi lépésével kapcsolatos kiemelkedő érzékenységből (minden hiba, részrehajlás, design módosítás jelentős véleményhullámot indít el).

Az üzleti modell jövőjével kapcsolatban azonban számos kérdés nyitott. Az utóbbi egy-két évben a hírportál bevételei lehetőséget adtak a kísérletezésre. Jóllehet, az 1. szakasz szerteágazó újításaival szemben a 3. szakasz fejlesztései továbbra is a média felé összpontosulnak. Az ettől távolabb eső portfólióelemek – gondolhatunk itt a nem ingyenes internettelefon és faxszolgáltatásra – kevésbé vannak előtérben. Az Index azonban egy alig kiszámítható iparágban próbál – az ügyvezető szavaival élve – „fejlesztési nyársakat tartani a tűzben”. Igyekszik félkész megoldásokkal előkészülni a jelenlegi trendek előre nem látható folytatására:

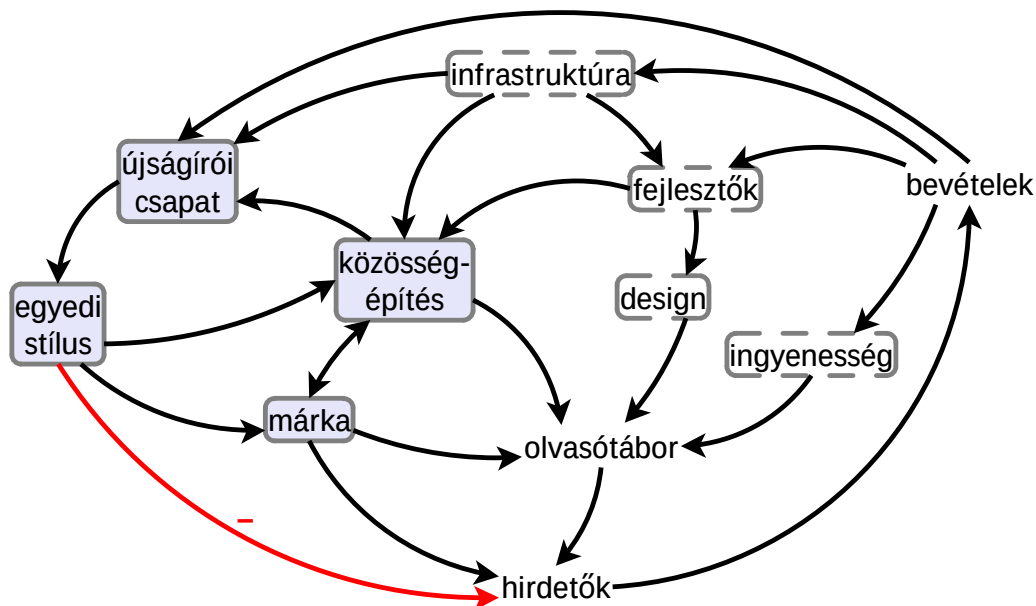
- a televíziózás és az internetezés közötti határvonal elmosódása megkezdődött, a tartalomszolgáltatás és szórakoztatás különböző technológiai konvergálódnak,
- az online média kiharcolta egy szeletet a reklámpiacból, de ezen a szinten, valamint a 2008-ban kezdődött világgazdasági válság hatására elképzelhető, hogy az online reklámozás teljes árazása felülvizsgálatra kerül, például a kattintás alapú mérés helyett más mutatók (idő alapú mérés) is szóba jöhetnek,
- a globális internetes szolgáltatások (Google-szolgáltatások, E-Bay, Amazon, iTunes, Facebook, Twitter stb.) a nyugati piacok után egyre inkább megvetnék a magyarországihoz hasonló kisebb helyi piacon is lábukat, ráadásul „anyavállalataik” tőke- és innovációs erejük mellett a platformok (böngésző, operációs rendszer, API – szabványos fejlesztési felületek és nyelvek stb.) terén is aktívak.

Stratégia	Üzleti modell	Folyamatok	Kulcs sikertényezők
§ megkülönböztető stratégia: egyedi stílus, közösség-építés § függetlenség: pártoktól, telekommunikációs cégektől § kezdetben növekedés, termék-diverzifikáció, később fókuszálás, majd innováció § helyi piac	§ kezdetben hirdetésekkel finanszírozott kiterjedt horizontális portál § jelenleg e-business cégcsoport részeként működő, a közösségre erősen építő (web2.0), formátumokat ötvöző online média	§ újságírás § tartalomvásárlás és „toborzás” § szerkesztés § szolgáltatások továbbfejlesztése § értékesítés (hirdetők felé) és más bevételi áramok kiépítése § technológiai háttér biztosítása	§ közösségépítés, hirdetők szempontjából értékes olvasótábor § vonzó tartalom, gyorsaság § innovativitás: szolgáltatások, hirdetések terén § korábban: befektető szerzés és megtartás, internetezők számának növelése

19. táblázat. Index: stratégia, üzleti modell, kiemelt folyamatok, sikertényezők

Index: az üzleti modell belső összefüggései

Az Index leegyszerűsített ok-okozati modelljének kialakításakor arra törekedtem, hogy a legfontosabb jellemzők közötti összefüggés látszódjon világosan (27. ábra). Így például nem szerepel benne a folyamatosan friss tartalom, mint vonzerő, miközben az ábra több tényezője (pl. újságírói csapat) is utal rá. Az üzleti modellben a leglényegesebb választások a következők: egyedi stílus, ehhez szükséges egy újságírói csapat, amely a közösségből is táplálkozik, így építve az Index márkát. Az Index történetét ezzel az ábrával elemezve szembetűnő az infrastruktúra és a fejlesztők szerepe. Kezdetekben a közösség építéséhez számos szolgáltatást akartak fejleszteni, ami viszont az infrastruktúra és a fejlesztés oldaláról jelentős bevételi áramot igényelt volna. A későbbiekben áthelyeződött a hangsúly az előbb említett négy választásra. A közösségből már nemcsak kiemeléssel bővült az újságírói csapat (pl. fórumozóból indexes újságíró lett „worluk” avagy Tóta W.), hanem a közösség maga is újságot ír blogbejegyzések és kommentárok hozzáadásakor. Így, bár az egyedi stílus eredetileg negatívan hatott a hirdetőkre⁶¹ (az kritikai hangnem és az Index hirdette függetlenség nehezen eladhatóvá tette a hirdetési felületeket, ez most is így van a Blog.hu számos blogja esetében), olyan erős márka épült ki, amely képes „hajtani” a modell motorját.



27. ábra. Az Index üzleti modelljének belső összefüggései

⁶¹ Az ábrán a tényezőket úgy fogalmaztam meg, hogy a **nyilak azonos irányú (pozitív) hatást jelezzenek** (tehát ha a nyíl kezdeténél lévő tényező „szintje” nő, akkor a nyíl végénél is hasonló a hatás, és a csökkenés pedig csökkenést von maga után), ezt külön nem jelzem az ábrán. Az egyedi stílus és a hirdetők között azonban **ellentétes irányú hatás van** (a kevésbé egyedi stílus több hirdetőt vonz), ezt az ábrámon **piros nyíllal és mínuszjellel** fejezem ki). A **hátér kiemelésével a kulcs értékválasztásokat** jelölöm, míg **szaggatott kerettel a további beavatkozási pontokat**, ahol a vezető a tényező „szintjének” emelésével csökkentésével változtathat.

4.2.2. Sunbooks: A könyv-nagykereskedelem radikális átalakításának kísérlete

A Sunbooks volt az egyik legjelentősebb magyarországi vállalatközi (B2B) internetes piactér. Független könyvpiaci szereplőként több mint 1500 könyvkiadóval és mintegy 2500 könyvkiskereskedővel állt kapcsolatban. A kiskereskedők a kiadók által a rendszerbe feltöltött könyvekből válogathattak. A kiadók egyedi kedvezményrendszereket tarthattak karban, és összevont információkat nyerhettek ki a könyvek keresletére vonatkozóan. A kiskereskedők tetszőleges rendelési csomagokat állíthattak össze a rendszerben szereplő könyvekből. A Sunbooks ezeket 1 munkanapos határidővel szállította ki számukra saját intelligens raktárából. 2004 és 2007 között 3-5 milliárd forint közötti forgalmat bonyolított, ami a könyvpiac 5-8 százalékának felelt meg. A Sunbooks bevételi forrása a kiadók által fizetett 11,5%-os jutalék volt. A kiskereskedők számára a rendszer használata nem került pénzbe, csupán egy internet-kapcsolattal rendelkező számítógéppel kellett rendelkezniük. A Sunbooks egyik féltől sem követelt kizárólagosságot, a kiadók és a kiskereskedők között a hagyományos értékesítési csatornák (raktárról történő értékesítés, kiadói teherautóról való vásárlás) is fennmaradhattak.

2007 végén a 3. legnagyobb magyarországi könyvpiaci szereplő, a kiadót, nagykereskedést, könyvesboltokat és online boltot is fenntartó Lóra és Lant Zrt. bejelentette a Sunbooks felvásárlását. A Sunbooks ekkor több hipermarket kizárólagos könyvbeszállítója volt. Így 2008 első felében a Lóra és Lant nagykereskedése mellett a Sunbooks rendszere párhuzamosan tovább működött. 2008 júliusától a Sunbooks rendszert leállították, a meglévő ügyfeleket a Lóra és Lant nagykereskedésének hagyományos és online csatornáján szolgálják ki.

Sunbooks – 1. szakasz: piacra lépés

A 2000. augusztus 1-jén indult Sunbooks a magyarországi könyv-nagykereskedelem gyökeres átalakítását tűzte ki céljául. Az alapító ügyvezető igazgató, Dr. Rényi Gábor a magyarországi rendszerváltás előtti vállalkozók egyik emblematikus figurája. Az 1980-as években az első magántulajdonban lévő részvénytársaság, a Novotrade Rt. elnök vezérigazgatója volt. A cég szerteágazó kereskedelmi tevékenységében jelentős szerepet játszott a külföldi számítástechnikai könyvek magyarországi kiadása. Az 1990-es években a Novotrade befektetési holdinggá alakult, majd az ezredfordulón leszűkítette portfólióját, melyben kiemelt szerepet szánt a Sunbooks könyvpiaci piactér indításának.

A könyv-nagykereskedelem megreformálásának ötlete a messzemenőig megalapozott volt. A magyarországi könyvpiac mérete 2000-ben 39 milliárd forint volt, alacsony könyvárakkal (jellemzően 2000 Ft/könyv), és minden szempontból elaprózottsággal volt jellemezhető. Egyrészt mintegy 10.000 új kiadvány jelent meg évente, amely többszöröse a nyugat-európai megjelenéseknek, lakosságra vetítve. Másrészt, közel 3000 vállalkozás foglalkozott könyvkiadással (ebből 1000-1500 ténylegesen), bár a forgalom 80 százalékát mintegy 100 kiadó adta, és a 10 legnagyobb kiadó a piac közel fele felett rendelkezett. A könyvek kiskereskedelmi ára Magyarországon a kiadást követő első évben nem lehet alacsonyabb a kiadó által előre rögzítetténnél. A könyvpiaci szereplők három fő csoportja az alábbi tevékenységeket látta el.

- A kiadók a könyv nettó árának 53-55 százalékából biztosították a könyv létrehozását: szerzői jogdíj, fordítás, tördelés, grafika, nyomda stb. Raktározták a nagykereskedésekhez még nem került, vagy onnan visszaérkezett könyveket, esetenként közvetlenül is értékesítettek. Marketing akciókat ritkán folytattak, nyilvántartásaik egyszerűek, sokszor teljesen papír alapúak voltak.
- Könyv-nagykereskedelemmel néhány tucat vállalat foglalkozott. Hat kiadónak saját nagykereskedése volt. A nagykereskedők saját raktárukból értékesítettek az oda érkező kiskereskedők számára, illetve könyvekkel megrakott teherautókkal járták körbe a kiskereskedőket, akik a teherautó aktuális kínálatából válogathattak. A nagykereskedői árrés a könyv nettó árának 9-11 százalékát tette ki.
- Könyv-kiskereskedelemmel főtevékenységként mintegy 750 üzlet foglalkozott Magyarországon, ehhez több ezer további bolt adható hozzá, amelyek más árucikkek mellett könyvekkel is foglalkoztak. A könyvesboltok kevesebb mint ötöde tartozott ekkor a 4 jelentős könyvesbolthálózat valamelyikéhez. Míg a hálózatoknál működött már valamilyen informatikai nyilvántartás a könyvkészletről, a boltok többségében kezdetleges nyilvántartások voltak. A nagyobb láncok gyakrabban szerveztek egy-egy könyvhöz kapcsolódóan marketing akciókat (például dedikálást). A könyveket a boltok elsősorban a nagykereskedések raktáraiból, illetve teherautós szállítmányaiból szerezték be. A kereslet előrejelzésének nehézsége miatt a könyvek egy részét maguk is raktározni kényszerültek. A kiskereskedelmi árrés a nettó fogyasztói ár 35-37 százaléka körül mozgott.

A könyvpiac reformjának szükségessége a fentiek alapján két fő terület mentén támasztható alá: az információáramlás és az anyagáramlás zavarai.

- Információáramlás. A kiskereskedő (és a fogyasztó) nem kapott elegendő információt az új kiadványokról. A könyvek áramlása az iparágban nehezen követhető volt, nem volt elég információ a könyvek fogyásáról, készlet szintjeiről. A különböző iparági szereplők által létrehozott elektronikus adatbázisok nem voltak kompatibilisek egymással, sok vállalatnál azonban nem is működött ilyen.
- Anyagáramlás. Valamennyi szereplőnél az indokoltnál lényegesen nagyobb mennyiségű készletet kezeltek a raktárakban. A keresletről szóló és a készletekkel kapcsolatos információk hiánya miatt a könyvek felesleges utakat tettek meg az iparág szereplői között. El nem adott könyvek nagykereskedői raktárak között vándoroltak, esetenként a boltokból hiányzó könyv éppen a kiadói raktár felé tartott vissza.

A Sunbooks ezekre a problémákra alakította ki elektronikus piacterét. A kiadók a nyomdából közvetlenül a Sunbooks intelligens raktárába szállíthatták be könyveiket, a Sunbooks ezeket, valamint a kiadói árazási és kedvezményrendszereket online nyilván tartotta, a kiskereskedők rendeléseket állíthattak össze ebből a kínálatból. A Sunbooks az összeállított rendelést ingyenesen szállította ki a könyvesboltoknak, 1 napos határidővel, rendszerében kezelte a számlázást és a fizetést, valamint az esetleges visszáruval kapcsolatos tevékenységeket is végezte. A magyar piacon kimagasló, egymilliárd forint feletti befektetéssel felállított rendszer leglényegesebb elemei az induláskor a következők voltak.

- Három integrált információrendszer, melynek kialakításához a Sunbooks az IBM-et nyerte meg partneréül: elektronikus kereskedelmi rendszer, raktározási rendszer, integrált vállalatirányítási (ERP) rendszer.
- Intelligens raktározás és logisztika, melynek kivitelezésében a Magyar Postával fogott össze a Sunbooks: a teljes magyar könyvpiac kapacitását ellátni képes magas szinten automatizált, intelligens raktár épült ki, a Posta 24 órás kiszállítást vállalt.

A Sunbooks nyújtotta nyilvánvaló előnyök ellenére a rendszer az első 3 évben nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. (Időközben a Novotrade-től egy kockázati tőkebefektetőhöz került a Sunbooks többségi részesedése, amely tőkét emelt a társaságban.) A könyvpiac egészére méretezett kapacitások mellett nagyjából 15 százalékos piaci részesedésre lett volna szükség a nyereséges működéshez, de a Sunbooks csupán 3-4 százalék körül teljesített. Ennek oka legfeljebb részben volt az, hogy a könyvesboltok nem feltétlenül voltak érettek az internetes beszerzésre. A fő

probléma a nagy kiadók távolmaradása volt, akik nem akartak csatlakozni a rendszerhez, amely így csak a könyvkínálat kisebb részét ölelte csupán fel. A kiadók távolmaradásának oka azonban aligha keresendő az akkori 9-11 százalékos nagykereskedői árrésnél magasabb, de a szállítást, adminisztrációs és számlázást is magába foglaló 11,5 százalékos jutalékban. A nagy kiadók esetében ugyanis jelentős ellenérdekeltség merült fel a Sunbooksszal szemben.

- Egyes nagy kiadók saját nagykereskedéssel rendelkeztek. Bár Rényi ilyen esetben számításokkal próbálta bizonyítani számukra, hogy olcsóbb a Sunbooks, mint egy nagykereskedés fenntartása, ez utóbbinak inkább stratégiai (piacszervezési) okai voltak, a költségek ebből a szempontból nem bizonyultak perdöntőnek. A Sunbookshoz való csatlakozás természetesen csak a saját nagykereskedés megszüntetése esetén térül meg anyagilag, de ez nem állt egyik kiadó szándékában sem.
- A Sunbooks a dotkom-lufi kipukkanása idején alakult, a nagy kiadók nem igazán bíztak egy nagy tervekkel indult elektronikus piactérben. Az esetleges csőd pedig érzékenyen érintette volna az értékesítését kizárólag a Sunbooksra terelő kiadókat.
- A nagy kiadók a könyveik értékesítési adatait üzleti titoknak tekintették, és nem akarták ezt a Sunbooksra bízni, hiába tüntette fel az magát független közvetítőként.
- A Sunbooks jövőbeli magatartásával kapcsolatban is fenntartásaik voltak. Ha a piac egészét ellátni képes közvetítő a jövőben egyre nagyobb szeletet hasítana ki a könyvpiacból, az így megnövekedett alkuerejét felhasználva a Sunbooks keményebb feltételeket diktálhatna a kiadók számára. A rendszerből való kilépést megnehezítené a rendszerbe már befektetett idő, erőfeszítés, tanulás mennyisége, a csatornára való ráutaltság.

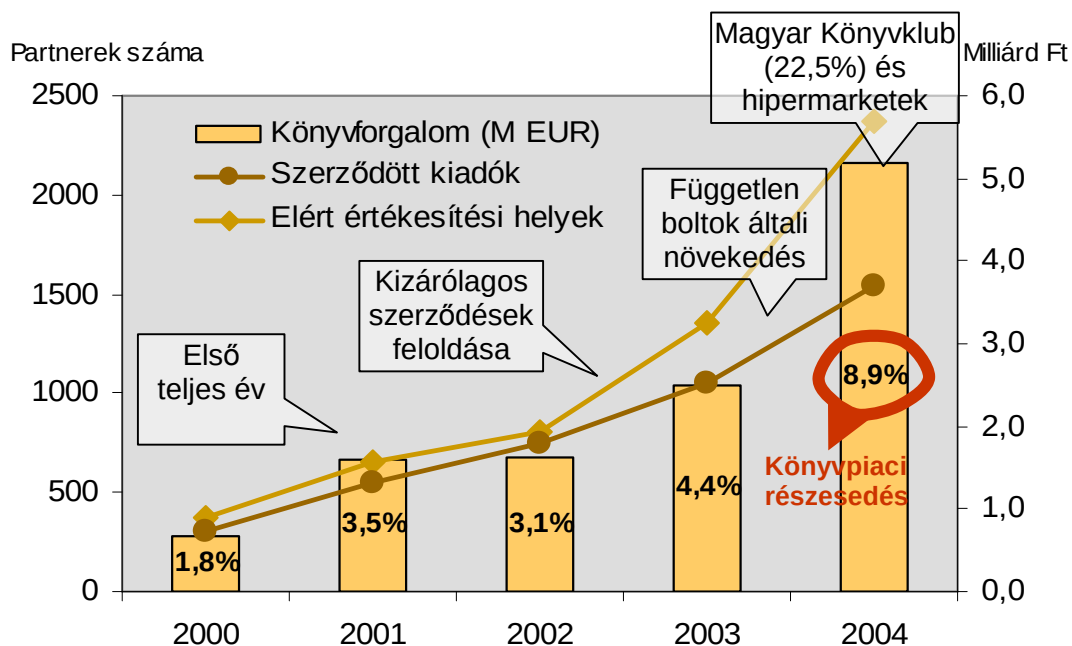
A Sunbooks üzleti modellje	
Értékajánlat modell	§ Piactér: a kiadók könyvkínálatának online elérhetővé tétele kiskereskedők számára, a teljes termékinformációk-rendelés-szállítás-fizetés folyamat ellátása – „ <i>kényelem és gyorsaság</i> ”; „ <i>magas szintű kiszolgálás</i> ”; „ <i>mindent egy helyen</i> ”
Architektúra modell	§ Partnerhálózat: két alapvető elem, azaz az informatikai rendszerfejlesztés és a logisztika terén külső partner
Bevételi modell	§ Tranzakciós díj: a kiadók által fizetendő jutalék, a piactér forgalmának 11,5 %-a

20. táblázat. A Sunbooks üzleti modellje – 1-3. szakasz: könyvpiaci ellátásilánc-integrálás

Sunbooks – 2. szakasz: piaci növekedés

2004-re nyilvánvalóvá vált a Sunbooks számára is, hogy a könyvpiac teljes átalakításával kapcsolatos kezdeti tervek nem valósulhatnak meg. Az üzleti modell elvetése helyett a Sunbooks azokat a piaci trendeket és réseket kereste meg, amelyek a nyereséges működés szintjéig emelhetik a Sunbooksot. Az egyik jelentős könyvpiaci szereplő, a veszteségeivel küszködő Magyar Könyvklub nagykereskedői tevékenységét 2004 januárjától a Sunbooks vette át. A Magyar Könyvklub Magyarország első klubrendszerű, katalógusos könyvértékesítője volt, később kiadót alapított, és nagykereskedést vásárolt fel. 2000-ben 8-10 százalékos részesedése volt a magyar könyvpiacra. A Magyar Könyvklub nagykereskedésének átvétele a Sunbooks számára nemcsak azt jelentette, hogy logisztikai kapacitásainak kihasználtsága nő, hanem azt is, hogy hirtelen a szakkönyvek nélküli könyvpiac kínálatának 90 százaléka megjelent a rendszerben, ugyanis a Magyar Könyvklub árualap-megosztási megállapodásokkal rendelkezett a Sunbookstól addig távol maradó nagy kiadókkal. A Sunbooks 2004-es forgalmának több mint ötödét a Magyar Könyvklub adta. (A Sunbooks értékhálózati modelljének ábrázolásakor szaggatott vonallal jelzem a nagy kiadók árukészletéhez való közvetett hozzáférést, ahogyan a többi nagykereskedő és a legnagyobb boltláncok közötti inkább esetleges kapcsolatot is.)

A Sunbooks növekedésének (28. ábra) másik motorját a főtevékenységként nem könyvet árusító multinacionális kiskereskedők, hipermarketek kínálták. Ez volt az a szereplői kör, akik számára vonzó volt egy – és egyetlen – független közvetítővel üzletelni, a nagy kiadók valamelyikéhez kötődő nagykereskedésekkel szemben. Ugyancsak elvárás volt a kiszolgálás azon színvonala – online rendelés és számlázás, 1 napon belüli kiszállítás –, amely ekkor a Sunbooksnál volt csak biztosított. A multinacionális vevők és a hipermarketek a Sunbooks forgalmának nagyjából felét jelentették. Párhuzamosan a kisebb vevőket rendszeres üzleti találkozókra próbálták meggyőzni arról, hogy beszerzéseik minél nagyobb arányát kezdeményezzék a Sunbookson keresztül. Ugyanis a piaci kínálat jelentős lefedése, valamint a rendszer kényelme és a kiszolgálás professzionalizmusa ellenére a könyvesboltok gyakran csak beszerzéseik 10 százalékát bonyolították le a Sunbooks rendszerében: az arány növelése biztos forgalomnövekedést ígért a Sunbooks számára.



28. ábra. A Sunbooks növekedése 2000-2004

(Forrás: saját ábra a vállalat közlése alapján)

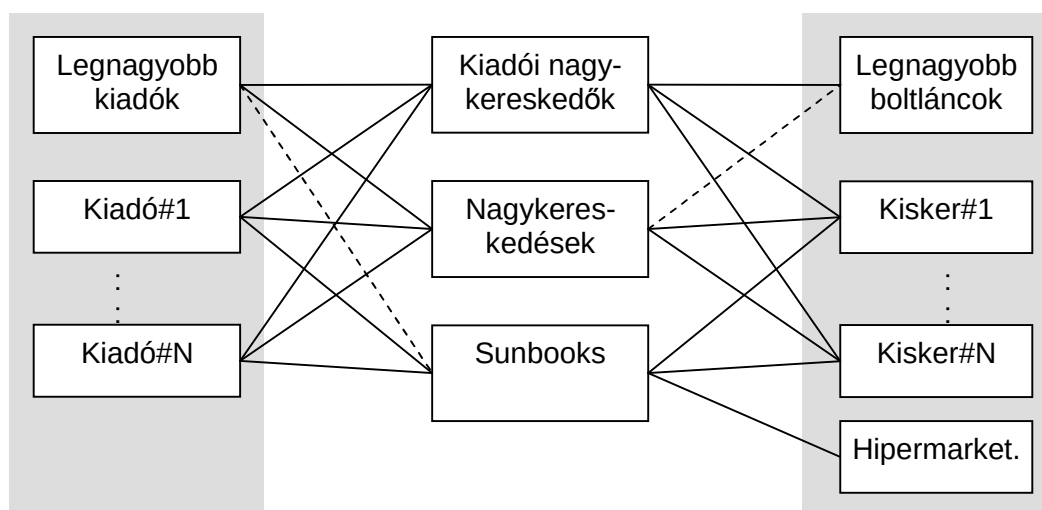
A bevételi oldal erősítése mellett a költségek leszorítása volt szükség az üzleti modell nyereségessé tétele érdekében. Elsősorban a logisztikai folyamatok átszervezésében volt mozgástér. A Sunbooks logisztikai szerződését nem hosszabbította meg a Magyar Postával, hanem tenderen keresett olcsóbb szolgáltatót. 2005 nyarán a teljes könyvpiacra méretezett raktárból egy kisebb, olcsóbb bázisba költözött a Sunbooks. Az új logisztikai szolgáltató, az Áti-Depo azonban 1 évvel később tevékenységét a raktározásra korlátozta, így a Sunbooks saját kézbe vette logisztikáját. A kisebb csomagokat és a raklap méretű egységeket a továbbiakban két külön szolgáltató szállította ki a boltokba, míg a raktárt továbbra is az Áti-Depótól bérelte a Sunbooks. Ezt követően vált lehetővé a kisebb csomagok GPS-alapú online nyomon követése.

Bár 2005-től áttörés következett be az internetes könyv-kiskereskedelembe, mindenekelőtt a Bookline online könyváruház megjelenésével, a Sunbooks mindvégig elzárkózott attól, hogy internetes piactér modellje mellett internetes kereskedelemmel is foglalkozzon. Az ügyvezető véleménye szerint ahhoz teljesen más szervezeti képességek szükségesek, és a piac mérete sem tűnt számára vonzónak. A könyvpiaci forgalomból bár a 10 százalékot sem sikerült elérni, a Sunbooks működése nem hivatalos adatok szerint 2005-től nyereséges volt, 4-4,5 milliárd forintos összforgalom mellett.

Sunbooks – 3. szakasz: a Sunbooks felvásárlása

Miközben a Sunbooks üzleti modellje választ kívánt adni a könyvpiac ellátási láncában tapasztalható nem hatékony működésre, az iparág közel 10 év alatt egy másik választ adott. Az iparág három legnagyobb szereplője saját érdekeltségi körén belül valósította meg az iparág vertikális integrációját. A jelentős kiadóval és nagykereskedéssel rendelkező Pécsi Direkt (Alexandra-hálózat) sorra nyitotta meg könyvesboltjait kezdetben vidéken, majd a fővárosban is. A legnagyobb bolthálózatot üzemeltető Libri tulajdonosa pedig kiadót vásárolt fel. A kiadóval és bolthálózattal is rendelkező Lóra és Lant saját nagykereskedést hozott létre. 2007-re mindhárom nagy hálózat rendelkezett online bolttal is. Az időközben felszámolásra került Magyar Könyvklub forgalmától elesve a Sunbooks 2007-ben már csak 3,5 milliárd körüli forgalmat tervezett.

2007 őszén a Lóra és Lant Zrt. megegyezett a Sunbooks tulajdonosaival a Kft. és a hozzá tartozó logisztikai vállalat 100 százalékos tulajdonrészének, valamint az informatikai háttérrel adó BMS Kft. 70 százalékanak megvásárlásáról. Bár a Lóra és Lant saját nagykereskedéssel rendelkezett, a nagykereskedés függetlenségére és kiszolgálási színvonalára leginkább érzékeny vevői csoportok (mindenekelőtt hipermarketek) felé azt ígérték, hogy továbbra is a Sunbooks marad partnerük. 2008 júniusában azonban a Lóra és Lant arról tájékoztatta e vevőit, hogy a Sunbooks rendszere megszűnik, és a továbbiakban saját nagykereskedésük veszi át tevékenységét. Magyarországon egyetlen más iparágban sem jött létre hosszabb távon életképes, iparágat átfogó, integráló, nyílt elektronikus piactér, bár a B2C szegmensben találunk hasonló internetes közvetítőket (legjellemzőbb példa az online biztosítás-közvetítés).



29. ábra. Sunbooks: Értékhálózati modell – 1-3. szakasz

Sunbooks: az üzleti modell összefoglalása

A Sunbooks 8 éves működése során az internetes piactér alapmodellt próbálta sikerre vinni. Ezt például (B2C) internetes kereskedelemmel nem szándékozott ötvözni. Változott viszont az üzleti modellre épített stratégia: kezdetben a teljes iparág átalakítását tűzték ki célul, később azonban fókuszáltak azokra a szegmensekre (hipermarketek, nagyvevők), amelyek a független szereplőket részesítették előnyben, és amelyek eleve teljes körű ellátási lánc menedzsmentet igényeltek beszállítójuktól. Változtak az üzleti modellt megvalósító folyamatok is: a logisztika több lépcsőben alkalmazkodott a vártnál kisebb forgalomhoz, de a kiinduló informatikai rendszerekben nem volt szükség komolyabb fejlesztésre, azok a logisztikai váltásokkor is biztosították a rendelésteljesítés folyamatosságát.

A Sunbooks piactér modellje a fent említett három rendszeren alapszik: az e-kereskedelmi rendszer a könyvekkel, rendelésekkel kapcsolatos információkat kezeli, a raktározási rendszer jelenti a logisztikai folyamatok alapját, a vállalatirányítási rendszer pedig a számlázást, pénzügyeket végzi. Ezzel a Sunbooks technológiai-gazdasági értékajánlata kimagasló: a szakirodalomban jelzett közvetítői szerepek – tranzakció, interakció, háttér biztosítása, avagy párosítás, szükségletkezelés, problémamegoldás – mindegyikét betölti. Hatékony szervezatközi folyamatokat tesz lehetővé, automatizál, és a döntéseket is támogatja (lásd Drótos, 1999 információrendszer perspektíváit). Az esettanulmányból azonban három további kulcstényező rajzolódik ki, amelyek túlmutatnak a szűken vett technológiai-gazdasági ésszerűségeen..

- A kritikus tömeg elérése. Azzal, hogy a Sunbooks rendszere a kiskereskedők számára ingyenes volt, és a kiadói jutalékból fedezték volna a működést, azt próbálták elérni, hogy a kiadók a Sunbookson lévő kereslet hatására csatlakozzanak a piactérhez. Mivel azonban a könyvpiaci kínálatnak csak kisebb része jelent meg a piactéren, a kiskereskedők a korábbi beszerzési csatornáik párhuzamos fenntartására kényszerültek. Így viszont a nagy kiadók továbbra is elérték vevőiket, nem volt szükségük a Sunbooksra. Fordulat ebben akkor következett be, amikor egy sajátos piaci tranzakció következtében közvetve kerültek be a nagy kiadók könyvei a Sunbooks rendszerébe, innentől a nagy vevők már megtehették, hogy kizárólag a Sunbookson keresztül szerezzenek be könyveket. A kritikus tömeg tehát ez esetben nem bizonyos számú partner csatlakozásától függött: a piactér csakis onnantól vált életképpé, amikor az iparági kínálat döntő többsége (90%) bekerült a rendszerbe.

- Az iparági struktúrák, az érdekeltség és a hatalmi viszonyok szerepe. Az elaprózódott könyvpiac a piactér indulásakor konszolidáció előtt állt. A nagyobb szereplők nemcsak versenytársaikat vásárolták fel, de vertikálisan is integrálni kezdték tevékenységüket. Egy kiadókkal és bolthálózattal is rendelkező vállalatcsoportnak pedig aligha érdeke egy független nagykereskedéssel együttműködni. A jelentősebb szereplők éppen az ellátási lánc feletti ellenőrzés megszerzéséért kezdtek versengeni, ebben a versenyben a nagykereskedés egy sakkfigura. Az átfogó koordinációt és átláthatóságot ígérő piactérre tehát pont azoknak nem lett szüksége, akiknek a részvétele a legfontosabbnak tűnt. Sajátos csapdahelyzet, hogy ha a piactér kiegyezik valamelyik nagy résztvevővel, azzal legfontosabb bizalmi bázisát, a függetlenséget veszti el. Ha viszont marad független, akkor nem érdekelték a nagy résztvevők a csatlakozásban. Látható, hogy a Sunbooks története éppen így zárult: kiegyezett az egyik jelentős szereplővel (amely felvásárolta), de röviddel azután meg is szűnt piactérként működni.
- A bizalom kérdése. A Sunbooksszal kapcsolatban az alapvető bizalom is hiányzott a nagyobb piaci szereplők részéről. Ez visszavezethető több tényezőre: a Sunbooks éppen a dotkom-lufi kipukkadásakor fogott sokak által soha meg nem térülő mértékűnek vélt befektetésbe; tulajdonosi hátterének bizonytalan jövője miatt nem lehetett tudni, kinek a kezébe kerülnek majd az adatok; könyvpiaci körökben nem volt népszerű az ügyvezető Rényi, rendszerváltás körüli könyvpiaci ügyletei okán. A bizalom hiánya további „puha” tényezőkkel is összefügg: az üzleti modell sikeréhez szükséges partner oldali készségekkel és attitűdökkel. Miközben 2000-ben az online könyvkereskedő Amazon.com világszerte ismert volt, addig Magyarországon a könyvpiac számos szereplőjénél még számítógép sem nagyon volt, nemhogy internet. A Sunbooks kiskereskedők sorának tanította meg nemcsak a Sunbooks, de a számítógép használatát is. Számos kiadó kitartott a papír alapú, vagy számítógéppel minimálisan támogatott rendszerei mellett, és a jellemzően nem közgazdász végzettségű ügyvezetők számára az értékesítéssel és logisztikával kapcsolatos gazdaságossági számítások is ismeretlenek voltak (Rényiék végeztek ilyen számításokat a kiadók helyett is).

A fenti sikertényezők egyúttal korlátozó erőnek bizonyultak a Sunbooks esetében. Bár a Sunbooks a stratégia és a folyamatok szintjén hajtott végre alkalmazkodást ezek tükrében, az internetes piactér üzleti modellnek nem kedveztek ezek a körülmények. Ugyanebben az iparágban azonban, a fennálló struktúrával ugyancsak szembe menve

sikeresen tört be egy online könyvkiskereskedés, a Bookline, 2008-ra az online könyvértékesítés mintegy felét (!), a teljes könyvpiaci forgalom 5,5 százalékát megszerezve (ez utóbbi nagyjából megfelel a Sunbooks utolsó éves teljesítményének).

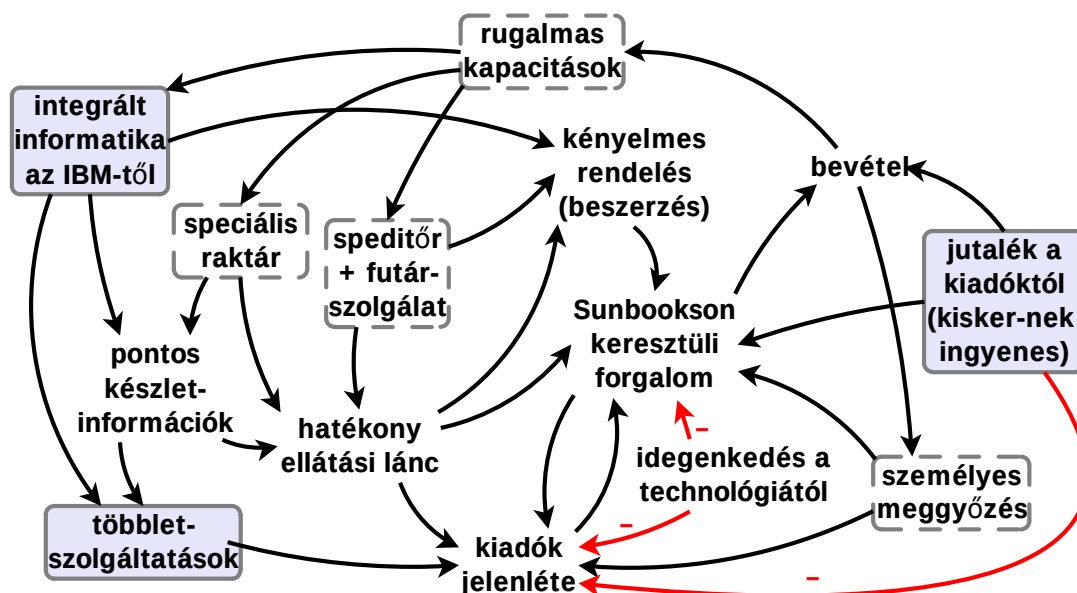
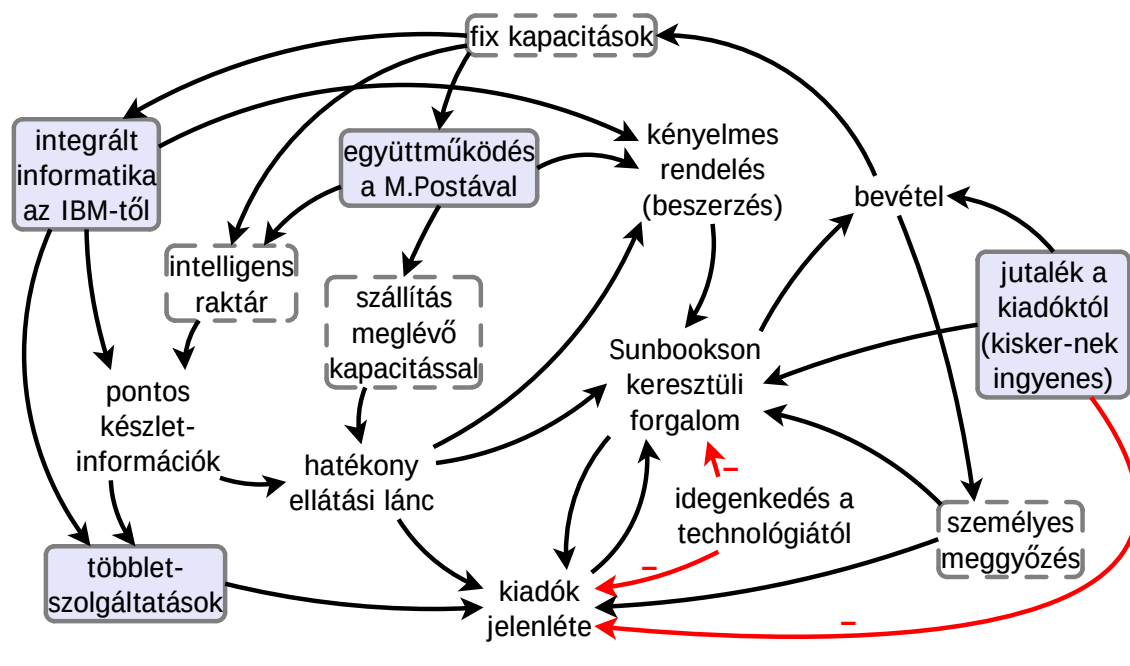
Stratégia	Üzleti modell	Folyamatok	Kulcs sikertényezők
kezdetben: § hangsúly minél több kiskereskedő és kiadó meggyőzésén § növekedési tervek § partnerség a logisztikában később: § a nagy kiadók helyett hangsúly a nagyvevőkön § piaci rés keresése § partnerség könyvpiaci szereplővel	§ vertikális (B2B) internetes piactér, a könyvértékesítés ellátási láncának integrálása a kiadók által fizetett fix jutalékból	§ adatrögzítés § raktározás, rendelés-összeállítás § kiszállítás, visszáru § számlázás, fizetéskezelés § új partnerek felkutatása § ügyfélszolgálat § technológiai háttér biztosítása	§ integrált információrendszerek és logisztika § kritikus tömeg kínálat lefedésében § a használat intenzitásának növelése § iparági kapcsolatok, érdekelttség megteremtése § bizalom és más puha tényezők

21. táblázat. Sunbooks: stratégia, üzleti modell, kiemelt folyamatok, sikertényezők

Sunbooks: az üzleti modell belső összefüggései

A Sunbooks belső ok-okozati összefüggéseinek modelljét az 1. és a 3. szakaszra külön is elkészítettem (30. ábra, a jelmagyarázat megegyezik az Index hasonló ábrájánál írtakkal – 107. oldal). Mindkét ábrában közös azonban, hogy a modell technológiai-gazdasági értelemben racionális tényezőit szerepelteti: ha ezt a technológiától való idegenkedés külső hatásával kiegészítjük, már látható a modell gyenge pontja. A kiadók jelenléte és a Sunbookson keresztüli forgalom (ez testesíti meg a kiskereskedők jelenlétét) kölcsönösen hatnak egymásra, azonban mindkettőt gyengíti az IT képességek alacsony szintje. Ugyanakkor a piactér többlétszolgáltatásai, amelyre a modell erősen épít, nem eléggé győzik meg a kiadókat. Éppen ezért a bevételeknek a személyes meggyőzést (tárgyalások, pénzügyi kimutatások készítése, esetleg kedvezmények nyújtása) is finanszíroznia kell a fix kapacitások fenntartása mellett. Mivel a fizetendő 11,5 százalékos jutalék a kiadók jelenlétére negatívan hat, a pozitív önerősítő ciklusok nem indultak be.

A 2. szakaszban – a bevételek tervezettől való elmaradását belátva – a költséges fix kapacitásokat rugalmas kapacitások váltották fel. A raktározást specialistára bízta, aki az eltelt évek technológiai fejlődése miatt olcsóbb, hatékonyabb szolgáltatást nyújthatott. A szállításban a nagyobb tételeket szállítmányozó cégre, a kisebbeket futárszolgálatra (online nyomon követéssel) bízta, így nem esett vissza a rendelés kiskereskedők által észlelt kényelmi szintje.



30. ábra. A Sunbooks üzleti modelljének belső összefüggései

– az 1. (fent) és a 3. (lent) szakaszban

4.2.3. Netpincér: A virtuális ételközvetítésre épített vállalkozás

A Netpincér egy alapítói magántulajdonban lévő internetes ételközvetítő vállalkozás. Működésének lényege, hogy a fogyasztók lakóhelyüknek megfelelően válogathatnak a Netpincér rendszerébe csatlakozott éttermek ételkínálatából. A Netpincér oldalain (akár mobiltelefonról) összeállított rendelést a vállalkozás az adott étterem felé továbbítja, amely gondoskodik a menü kiszállításához. A fizetés történhet a Netpincér oldalán elektronikusan, vagy az étterem futára felé készpénzben is. A Netpincér nyomon követi a rendelősteljesítés helyzetét, ezáltal a kiszállítási időt, és a fogyasztók minőségi értékelését is rögzíti, összesíti. Így az oldalain az éttermek ételkínálata mellett az étteremmel kapcsolatos visszajelzések és egyéb jellemzők (például étkezési jegy elfogadás) is naprakészen szerepelnek.

A Netpincér Magyarországon csaknem monopolhelyzettel bír az internetes ételközvetítésben. Az időről-időre felbukkanó versenytársak jelentős részt nem tudtak kihasítani a piacból. 2008-ban közel 200.000 törzsvásárló több mint 2 milliárd forint értékben adott le rendelést a Netpincer.hu oldalon (SG, 2009). Ez az összeg a magyarországi internetes kereskedelem egyik legnagyobb szereplőjévé teszi a Netpincért, amely 2007 és 2009 között egymást követő három alkalommal nyerte el az Év Internetes Kereskedője díjak⁶² valamelyikét.

A Netpincér működését a közvetített ételek értéke után fizetett jutalékból, és részben az éttermek rendszerben való szerepeltetéséért számított katalógusdíjból fedezi. 2008-ban 100 millió forint feletti bevétele keletkezett, a működés évek óta nyereséges. A nyereség folyamatos visszaforgatása két területet céloz meg. Egyrészt sorra nyílnak a Netpincér másolatai külföldi piacokon. Jelenleg 9 országban közvetít ételeket a Netpincér, évente 1,7 millió rendelést kezelve. A bevételek 40 százalékát a külföldi tevékenység adja. Másrészt a Netpincér működése során felhasznált informatikai tapasztalatokra új termékeket építenek. Így vált a Netpincér mögötti vállalkozás, a Viala Kft. Magyarország egyik vezető keresőmarketing ügynökségévé (Klikkmania.hu). Emellett különböző „dobozos” szoftvertermékeket is értékesítenek: kommunikációs szerverekhez, közvetlen elosztási rendszerekhez, webáruház működtetéshez és hirdetésen belüli vásárláshoz kapcsolódóan. A vállalkozás magyarországi központja mindössze 25 fővel működik.

⁶² A díjat az Informatikai Vállalkozások Szövetsége, a Kirowski e-business és online marketing ügynökség, és a CIB Bank alapította. A Netpincér a fődíjat 2008-ban, a legígéretesebb kereskedőt elismerő díjat 2007-ben, a leginnovatívabbnak járó díjat 2009-ben nyerte el.

Az esettanulmány bemutatásának sajátossága, hogy a három szakaszra bontás csak részben követ időrendet, a szakaszok inkább egymással átfedő fejlődési irányok.

Netpincér – 1. szakasz: online ételközvetítés

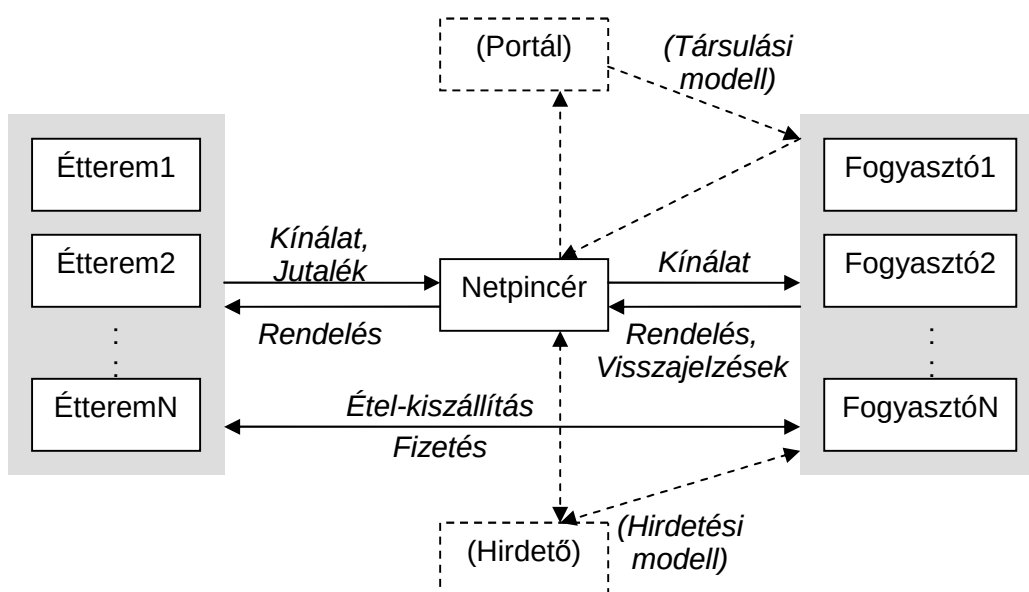
A Netpincér két utolsó éves közgazdasági egyetemista kollégiumi szobatárs, Csontos Zoltán és Perger Péter hétköznapi megfigyeléséből indult. Ha éhesek voltak, a pizza rendeléshez telefonra volt szükségük, és az sem ártott, ha rendelkeznek az étterem menüt és árlapot tartalmazó szórólapjával. Elhatározták, hogy összeraknak egy olyan weboldalt, ahol az éttermek kínálata megtekinthető, és rögtön rendelést is fel lehet adni. Gondos üzleti tervvel, de még mindig a kollégiumi szobából 1999 márciusában öt budapesti étteremmel indult el a szolgáltatás. Az iroda külső helyszíne volt a kollégium előtti utcai telefonfülke is, mivel ekkor még meglehetősen magas díjjal lehetett csak mobiltelefonálni. „Az étteremtulajdonosoknak csak annyit kellett elmagyarázni, hogy több vevőt hozunk egy új értékesítési csatorna segítségével, amely sokkal hatékonyabb, mint a szórólapozás. Mivel ez semmilyen kockázatot nem jelentett számukra, többnyire kapva kaptak az ajánlatunkon” – mondja Csontos.

A technológiai környezet ebben az időben korántsem volt kedvező az üzlethez. Az éttermeknek nemhogy internet-hozzáférése, de mobiltelefonja sem volt, vagy éppen a téroró hiányzott az étteremben ez utóbbiból. A Netpincér viszont azt szerette volna, ha az oldalukon történt rendelésfeladás automatikus, és megérkezéséről visszajelzést is kap a Netpincér az étteremtől. Akkoriban olcsó megoldásnak tűntek az ún. pager személyhívó készülékek, azonban a hálózat nem tette lehetővé az üzenet megérkezéséről való nyugta küldését. Perger programozói háttérével azonban kifejlesztette ezt a funkciót, és elérte, hogy az üzenetküldő-szolgáltatók ezt beépítsék a hálózati szoftverbe. Így olyan éttermeket is be tudtak kapcsolni a Netpincér szolgáltatásába, akiknél a technológia amúgy korlátot jelentett volna. Az a mindössze 10-12 olyan budapesti pizzéria, amely házhozszállított abban az időben, 2000-re csatlakozott a Netpincérhez.

Számos egyéb kommunikációs megoldást is kifejlesztettek az évek során, melyek közül az éttermek a számukra legmegfelelőbbet választhatják: fax, e-mail, sms, bejelentkezés a Netpincér online rendelés-nyilvántartásába, XML szabványos rendszerkapcsolat, kézi terminál, mobiltelefonos flash alkalmazás, text-to-speech rendszer a hagyományos telefonokhoz (nyomógommbal történő megerősítéssel). Az éttermek mellett a fogyasztók piaca is korlátozott volt. A felnőtt lakosságnak még 2002-

ben is csupán 18 százaléka internetezett, még alacsonyabb volt a Budapesten és otthonában internetezők aránya (WIP, 2002). Ez az év vízválasztó volt abból a szempontból, hogy a napi 200 rendelést elérve az addig kétfős mikrovállalkozás elindult a növekedés útján.

Az internetes vásárlásokkal kapcsolatos fogyasztói bizalom alacsony szintje, valamint a vállalkozás korlátozott pénzügyi lehetőségei miatt a szolgáltatás népszerűsítése jórészt a szájhagyomány útján történő marketingre korlátozódott. Szerették volna a vezető portálokat rávenni arra, hogy egy főoldalukon elhelyezett netpincéres dobozból is lehessen – jutalék fejében – ételrendelést indítani (társulási modell), de tartós megállapodást nem sikerült kötniük. Hasonlóan elzárkóztak az étkezéshez kapcsolódó márkák (például üdítőital-gyártók) attól, hogy saját hirdetéseiket elhelyezzék a Netpincér oldalán. Az internetezők számának növekedése, és a Netpincér folyamatos törekvése a szolgáltatás megbízhatóságának javítására (például angol nyelvű vagy a vakok számára optimalizált felület) azt eredményezte, hogy a budapesti éttermek idővel maguk jelentkeztek, hogy szeretnének bekerülni a Netpincér rendszerébe.



31. ábra. Netpincér: Értékhálózati modell – 1-3. szakasz

Az online közvetítés klasszikus modellje valósult meg, amelyben a Netpincér az éttermek és a fogyasztók közötti teljes rendelési folyamatot összehangolta, bár az ételek minőségével és kiszállításával kapcsolatos felelősség az éttermeké maradt. Mint a 22. táblázat, táblázat és a 31. ábra mutatja, a bevételi áramlat kizárólag az éttermek felől érkezett, a kezdetekben jutalék, majd az üzlet felfutásával (amikor a rendszerben való részvételre már önként jelentkeztek az éttermek) különböző katalógusdíjak (havidíj,

listázási díj) formájában. A portálokkal való partnerség, vagy a hirdetésekkel való bevételsszerzés azonban tartósan nem valósult meg, lásd a szaggatott nyilakat az ábrán. (A leglátogatottabb magyarországi portálra szabott „fiók”, a Netpincer.origo.hu nem hozta a kívánt forgalmat az Origo.hu portál számára.) Hasonlóan terv maradt a Magyarországon rendkívül lassan terjedő IPTV rendszerekbe való beépülés, jóllehet az egyik szolgáltatóval megállapodás is született a televízió keresztül való ételrendelésről. Ennek előnye lett volna, hogy a rendelés helye az IPTV-előfizetői adatokból már rendelkezésre áll, így rögtön az adott címre szállító éttermek kínálata jelent volna meg a tévé képernyőjén. Megvalósult ugyanakkor a felhasználók visszajelzéseinek beépítése, így nemcsak az éttermek kínálata látható a Netpincer oldalain, de kiépült egy adatbázis a tipikus szállítási időkről, és az étel minőségének értékelésiből.

A Netpincer üzleti modellje – 1-2. szakasz: online ételközvetítés	
ÉrtékJánlat modell	§ Piacér: éttermek kínálatának közvetítése a fogyasztók felé, rendelésközvetítés – „kényelem és egyszerűség”; „választék aggregálása”; „megbízható rendelteljesítés”
Architektúra modell	§ Partnerhálózat: együttműködés az éttermekkel a kínálat feltöltésében, a rendelteljesítés követésében § Közösség: adatbázis építése a fogyasztói értékelésekből, továbbajánlás rendszere (kisebb szerep)
Bevételi modell	§ Tranzakciós díj: jutalék az éttermekről a közvetített forgalom után § Előfizetési díj: katalógusdíj az oldalon való szereplésért

22. táblázat. A Netpincer üzleti modellje – 1-2. szakasz: online ételközvetítés

Netpincer – 2. szakasz: kiterjesztett online ételközvetítés

Bár az első szakasz technológiai korlátai egyre inkább eltűntek, és a szélessávú internethasználat is gyors fejlődésnek indult, a Netpincer dinamikus növekedése Magyarországon korlátokba ütközött. Az internetes ételközvetítés ugyanis helyhez kötött abban az értelemben, hogy egy adott címre csak bizonyos távolságból fognak házhoz szállítani az éttermek. Az alapító tulajdonosok azzal kalkuláltak, hogy nagyjából 500.000 fős településméret felett érdemes a Netpincer szolgáltatását elindítani. Ilyen település Magyarországon csak 1 van, a főváros, Budapest. Itt azonban a növekedés már nem az éttermek, hanem az ételt otthonukba rendelni szándékozók oldaláról korlátos. A további magyarországi megyeszékhelyek esetében azonban már nemcsak a kicsi piacméret, hanem a házhoz szállító éttermek alacsony száma is korlátot jelentett,

jóllehet, több nagyvárosban ennek ellenére elindult, és napjainkban is üzemel a Netpincér szolgáltatása.

A keletkezett nyereség visszaforgatására, és az üzleti modell további kiaknázására több út kínálkozott. Az egyik út a termékkör bővítése volt. A vállalkozás Georgeous.hu címmel prémium termékek boltját próbálta megnyitni, végül leállították a projektet. Élelmiszer, jégkocka, szendvics közvetítésével kísérleteztek, valamivel nagyobb sikerrel. Napjainkban ezeket a napi ebéd rendelése és az éttermi asztalfoglalás bevezetése egészíti ki. A 2008-ban őszén indult Asztalom.hu online asztalfoglaló rendszer az ételközvetítés modelljét és technológiáját másolja. A vezetők becslése szerint 2009-ben mintegy 300-400 olyan étterem van Budapesten, amely belső IT rendszerei tekintetében alkalmas csatlakozni e szolgáltatáshoz. Közülük 2009-ig 150-en csatlakoztak. A Netpincér alapüzletéhez hasonlóan most is abban gondolkodnak a vezetők, hogy néhány éven belül több (600-800) partnerük lesz, mint amennyi technológiailag ma egyáltalán csatlakozhatna.

Az üzleti modell továbbfejlesztésének következő terepe a nemzetközi terjeszkedés lett. Már 2004-ben elindult az osztrák, majd hamarosan a német másolata a Netpincérnek, Netkellner néven. Azóta további 6 országban indították el az üzletet: Angliában, Franciaországban, Lengyelországban, Csehországban, Szlovákiában és Romániában. Míg az előbbi országokban a piacra lépést a meglévő versenytársak nehezítették, addig az utóbbi három esetben éppen azok hiánya: a Netpincérnek kell bevezetnie, elfogadtatnia ezt a szolgáltatást. Bulgáriába jutalékért a teljes know-how-t adták el, azonban 3 év után szüneteltetni kellett az ottani tevékenységet, mert nem sikerült elterjeszteni a szolgáltatást. A többi országban különböző szervezeti megoldással, de az eredeti, saját üzleti modelljükkel vannak jelen. Közös elem az azonos informatikai háttér és ügyviteli folyamatok. A különbségek a következő területeken jelentkeznek, melyek egyúttal az üzleti modell alkalmazását leginkább meghatározó körülményekként is azonosíthatjuk:

- a megfelelő helyi partner megtalálása (olyan megoldás szükséges, amely elfogadja, hogy több éves építkezési időszak szükséges ahhoz, hogy az üzlet elérje a nyereséges üzemméretet),
- a kommunikációs technológia használatának helyi sajátosságai (az éttermek még az EU-n belül is nagyon különböznek az általuk használt IKT tekintetében),

- az internet-használati szokások (nemcsak az internetezők számától függ a modell sikere, hanem az internethasználatban való jártasság is fontos meghatározó tényező),
- kultúra és egyéb hagyományok (például Nyugat-Európában 30 éves múltja van az étel-házhozszállításnak, Magyarországon 1994-ben indult az első ilyen; Magyarországon 8 euró az átlagos rendelési érték, Ausztriában és Németországban ennek a kétszerese, Franciaországban 28 euró),
- és a verseny (míg Magyarországon piacvezető a Netpincér, addig Angliában, Hollandiában és Dániában erős pozíciókat épített ki a JustEat.com, Németországban a Pizza.de, Franciaországban az AlloResto.fr a meghatározó szereplő).

Ország	Helyi sajátosságok	Közös elemek
Ausztria	§ Irányítás és ügyfélszolgálat Budapestről (pl. német vezetékes telefon Budapesten csörög ki)	§ Webdesign § Kommunikációs szerverek § Működési folyamatok
Németország	§ Az osztrák éttermek főleg faxon hajlandóak rendelést fogadni	
Anglia	§ A magas internet-penetráció és az otthonról rendelés népszerűsége ellenére az internetes rendelésben több támogatásra szorultak a felhasználók	
	§ MLM-szerű „eat-and-earn” rendszer, a fogyasztók részesedhetnek az általuk ajánlott új felhasználók jutalékából	
	§ Az éttermekben hiányzó technológia miatt vezetékes telefonra fejlesztett text-to-speech rendszer	
Franciaország	§ Zöldmezős beruházás helyi partnerrel § Az online ételrendelésnek nincs hagyománya, öteuros bónuszzal próbálták rávenni őket erre	
Lengyelország	§ Helyi partner szindikátusi szerződéssel § Jóval nagyobb városok, piac, mint Magyarország	
Csehország	§ Helyi iroda, üzleti partnerrel, netpincéres alkalmazottakkal	
Szlovákia		
Románia		
Bulgária	§ A piacon ismeretlen szolgáltatás bevezetése	
	§ Know-how / licencértékesítés történt	§ Nincs

23. táblázat. A Netpincér üzleti modelljének igazítása a külföldi piacokon

Netpincér – 3. szakasz: ételközvetítés és oldalprojektek

A Netpincér üzleti modellje szempontjából kulcstényezőnek bizonyult két tényező:

- az online ételt rendelni szándékozó fogyasztók megszerzése (elsősorban a Netpincér internetes keresőkben, és releváns oldalakon, hirdetésekkel való jelenlétén keresztül),

- a rendelések továbbításának, kezelésének lehető legnagyobb rendelkezésre állása, megbízhatósága (az étterem igényeihez való alkalmazkodás a technológia terén, egy kötelezően átveendő rendszer helyett).

A két sikertényező olyan képességek kifejlesztését igényelte a Netpincértől, amelyek önállóan is életképes termékekké válhattak. A nemzetközi terjeszkedéssel párhuzamosan indította el 2005-ben a vállalkozás a Klikkmania.hu-t, amely jelenleg az egyik legnagyobb független keresőmarketing-ügynökség Magyarországon. A nemzetközi Google és a regionális Etarget által uralt magyarországi keresőmarketing piacon a Netpincérrel kapcsolatban felhalmozódott tapasztalatra alapozva kiterjedtebb ügyfélkört építettek ki.

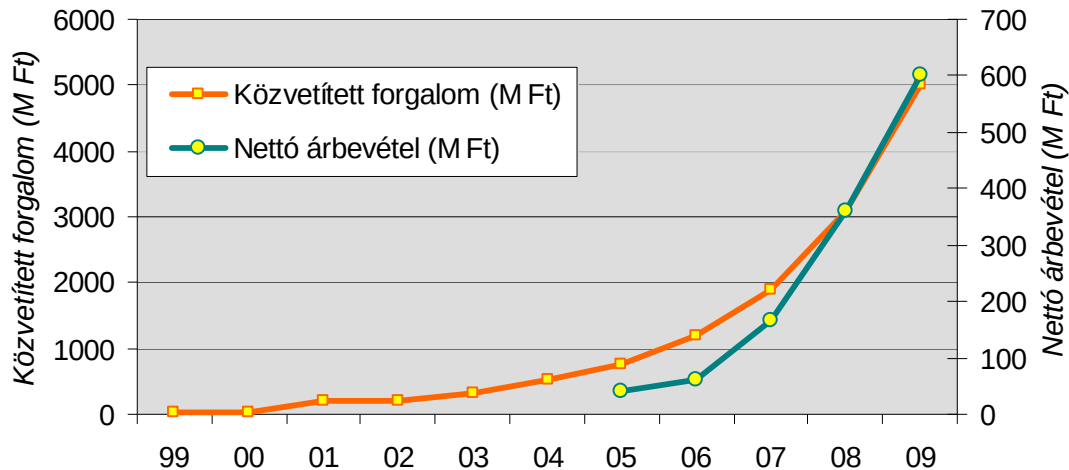
A keresőmarketingben való tanácsadás mellett dobozos szoftvertermékeket is értékesít a vállalkozás. Mint a következő felsorolásból látható, ezek kivétel nélkül a Netpincéernél korábban megoldott problémák „melléktermékeként” jöttek létre.

- Internetes áruházi alkalmazások a nyílt forráskódú Magento e-kereskedelmi rendszerre, vagy a Joomla online tartalomkezelő rendszerre építve. A rendszerek testre szabott kiépítése a Netpincér weboldal-készítési és -elemzési tapasztalatait hasznosítja. Folyamatosan vizsgálták a vevők magatartását saját honlapjukon, elemezték sikeres és kevésbé sikeres elhelyezések és elrendelések működését, amivel véleményük szerint jelentős ismeretekre tettek szert weboldal optimalizálás és analitika terén.
- Kommunikációs megoldások: faxszerver, illetve SMS szerver a bejövő és kimenő faxok és SMS-ek különböző formátumra (e-mail, PDF, XML stb.) való átalakítására, MMS küldés számítógépről. A Netpincér számára ugyanis létfontosságú volt, hogy bármilyen rendszer működik az éttermeknél, a rendelések továbbítása és követése megbízhatóan működjön.
- Közvetlen elosztási rendszerben dolgozók számára a feladatok elosztását végző szoftveralkalmazás. A Netpincéernél folyó ügyfélszolgálati munka szervezése során létrejött technológia továbbfejlesztésével.
- Banner shopping: egy flash alkalmazás, amely hirdetésként jelenik meg a sűrűn látogatott portálokon, és ahol az oldal elhagyása nélkül egy teljes vásárlási folyamat végigvihető. Mindez a Netpincér azon elképzelésére épült, hogy az ételrendelés egy viszonylag egyszerű folyamat, amely néhány kattintással lényegében egy hirdetésen belül végigvihető.

A Netpincér továbbra is az alapítók tulajdonában van. Nemzetközi terjeszkedését és az új üzletágak fejlesztését olyan ütemben végzi, amilyen ütemet a kiinduló üzleti modell nyeresége – külső tőke bevonása nélkül – megenged.

A Netpincér üzleti modellje – 3. szakasz: ételközvetítés és oldalprojektek	
Értékaánlat modell	§ Piacról: éttermek kínálatának közvetítése a fogyasztók felé, rendelésközvetítés, <u>fizetés</u> – „kényelem és egyszerűség”; „választék aggregálása”; „megbízható rendeltetésítés” § <u>Közmű: keresőmarketing tanácsadás, e-kereskedelemből kapcsolódó szoftvertermékek – „élenjáró megoldások az internetes tevékenységek támogatására”</u>
Architektúra modell	§ Partnerhálózat: együttműködés az éttermekkel a kínálat feltöltésében, a rendeltetésítés követésében § Közösség: adatbázis építése a fogyasztói értékelésekből, továbbajánlás rendszere (kisebb szerep)
Bevételi modell	§ Tranzakciós díj: jutalék az éttermekről a közvetített forgalom után § Előfizetési díj: katalógusdíj az oldalon való szereplésért § <u>Termék és szolgáltatás árbevétele: tanácsadói díj, szoftverek licencdíja</u>

24. táblázat. A Netpincér üzleti modellje – 3. szakasz: ételközvetítés és oldalprojektek



32. ábra. A Netpincér növekedése

(Forrás: Bábel-Szűcs, 2009:55; a 2009-es adatok tervezett értékek)

Netpincér: az üzleti modell összefoglalása

A Netpincér esete a fentiek alapján úgy értékelhető, hogy a vállalkozás közel 10 éves története során nem változtatott üzleti modelljén. Ezzel szemben stratégiai lépései arra irányultak, hogy a meglévő üzleti modellből – az internetes ételközvetítés – hozza ki a maximumot. Ez folyamatos innovációkban testesült meg, a működés (folyamatok) három kulcsterületén:

- Marketing. Az új vásárlók megszerzése máig a legjelentősebb kihívás a modellben, hiszen egyszerre kell elérni, hogy a magánszemélyek otthonról akarjanak ételt rendelni, hajlandóak legyenek ehhez az internetet használni, és a Netpincér oldalát válasszák. Az internetes kereskedelemben elsők között jelent meg a Netpincérnél többek között:
 - o átkattintás helyett vásárlás alapon fizetett online hirdetések,
 - o kísérlet a társulási modellel (portálra elhelyezett vásárlási doboz, vagy a portál által márkázott önálló netpincéres oldal),
 - o vizuális súgó az oldal használatához (mozgó-beszélő pincér segítette a Netpincér oldalán való eligazodást),
 - o rendelési bónok és kedvezmények új vásárlóknak (Franciaországban offline szórólapon, Magyarországon blogokkal való együttműködésben),
 - o internetes kereskedők bónrendszer (a Netpincér kezdeményezésére más e-boltokban beváltható bónokat lehetett szerezni az ételrendeléssel, akár a rendelés értékét meghaladó összértékben),
 - o az új vevőket ajánló felhasználók jutalmazása (Angliában jutalékból való részesedéssel).
- Értékesítés (éttermek felé). Az éttermek meggyőzése főleg addig jelent kihívást, amíg a közvetítő modell nem éri el a kritikus tömeget. Amíg az étterem önmaga nem értékesít online, addig számára vonzó lehet a rendszerbe való csatlakozás, mellyel a jutalékért cserébe új értékesítési csatornához jut. A Netpincér árazása (az éttermek felé) figyelembe veszi a rendszer érettségét, listázási díjat csak az érett piacokon alkalmaz. Az éttermek rendszereihez (fax, telefon, éttermi szoftverek) szinte korlátlan alkalmazkodást fejlesztett ki a Netpincér, nem egy innovációt felmutatva (személyhívók szoftverének továbbfejlesztése, szöveg felolvasása telefonban stb.).

- Informatika. Élenjáró rendszerek helyett a lehető legegyszerűbb megoldásokra törekedtek, már a vállalkozás szűkös anyagi lehetőségei miatt is. Az ügyvitelben az emberi hibákat próbálták kiiktatni az automatikus rendszerekkel, a honlap pedig sokáig változatlan alapfelépítéssel működött, hogy a vevők mindig a megszokott látvánnyal találkozzanak. Az internetes fizetést csak akkor indították be, amikor már el is várták ezt a fogyasztók. Az újítások elsősorban a különböző technológiák és rendszerek újszerű összekapcsolásában jelentkeztek.

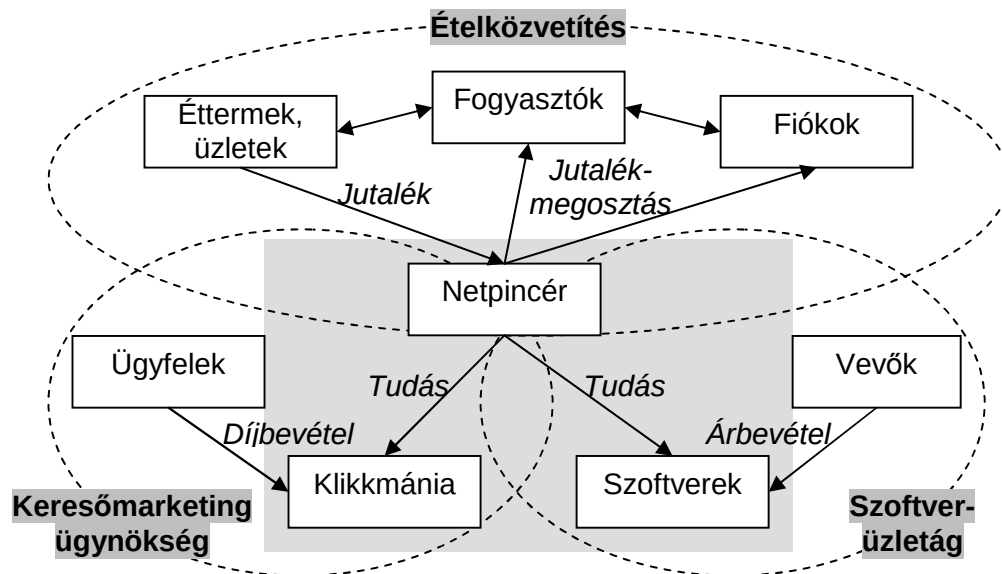
Stratégia	Üzleti modell	Folyamatok	Kulcs sikertényezők
§ belülről építkező növekedés § megkülönböztetés: innováció a folyamatokban, ügyfél-orientáltság § később: nemzetközi terjeszkedés és új üzletágak „inkubálása”	§ B2C internetes piactér: ételrendelések közvetítése az éttermek által fizetett díjakból - később: § fogyasztók új szerepe: visszajelzések, bevétel-megosztás § e-kereskedelem-hez kapcsolódó szolgáltatások, termékek	§ partneréttermek felkutatása § kínálat karbantartása, honlap működtetése § rendelésfelvétel- és továbbítás § fogyasztói tapasztalatok gyűjtése § marketing § külföldi partner megtalálása § szerzett tudás újrahasznosítása	§ egyszerűség, gyorsaság a rendeléskor § hibamentes folyamatok és panaszkezelés § működés globális és lokális eleminek egyensúlya § lock-in: éttermek és fogyasztók megtartása § új üzletágak: tudástranszfer

25. táblázat. Netpincér: stratégia, üzleti modell, kiemelt folyamatok, sikertényezők

Az üzleti modell kiterjesztésének három formája indult el, elsősorban az alábbiak közül az utóbbi kettő hozott sikereket:

- A modell kiterjesztése az ételek közvetítéséről más, kapcsolódó termékek és szolgáltatások közvetítésére. Ehhez gyakran hiányzott a megfelelő nagyságú kínálat a magyar piacon.
- A modell kiterjesztése külföldi piacokra. Ennek során a Netpincér igyekezett megtartani az eredeti modellből annyit, amennyit lehetett. Főleg a szervezeti megoldásokban, marketing folyamatokban azonban alkalmazkodnia kellett a helyi sajátosságokhoz.
- A modell tapasztalataiból új termékek és szolgáltatások kifejlesztése. A keresőmarketing-ügynökség és a dobozos szoftvertermékek már kilépnek a kiinduló üzleti modellből. Ugyanakkor szorosan kapcsolódnak is ahhoz, mert az online ételközvetítés jelenti e termékek „inkubátorházát”.

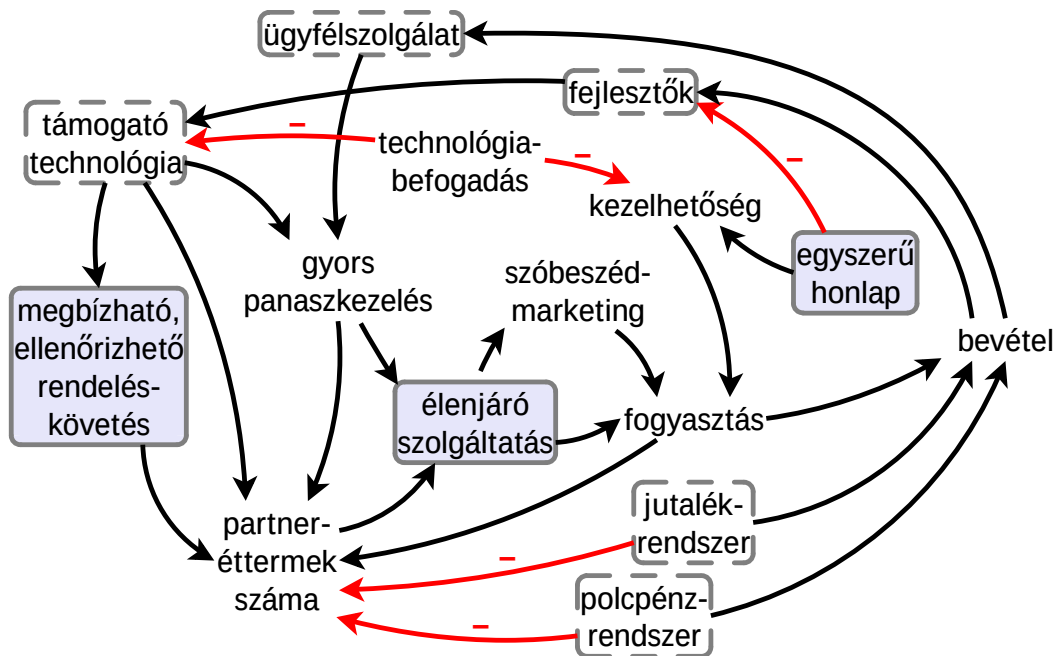
Ezek révén a több lábbon állást is biztosítja a Netpincér, bár tevékenységei továbbra is alapvetően az internethez, az online üzletvitelhez kapcsolódnak. A vállalkozás tulajdonosai továbbra is az alapítók, akik a nyereséget ezekbe a stratégiai fejlesztésekbe forgatják vissza. Egyelőre nehéz megítélni, hogy ezzel a háttérrel a nemzetközi terjeszkedés vagy az oldalprojektek (esetleg mindkettő) vihetők-e inkább sikerre.



33. ábra. Netpincér: A három üzletág átfogó üzleti modellje

Netpincér: az üzleti modell belső összefüggései

A Netpincér ok-okozati típusú üzleti modelljének ábrázolásakor (34. ábra, jelmagyarázat: 107. oldal, 61. lábjegyzet) a technológia-befogadás külső tényezőjét is szerepeltettem. Ez ugyanis két oldalról is korlátozza az egyébként a pozitív megerősítés miatt jó növekedési potenciállal rendelkező modellt. A középpontban az élenjáró szolgáltatás áll. Ez az, ami fogyasztást eredményez. A forgalom viszont rögtön visszahat a partnerétermek számára, ami tovább emeli a szolgáltatás értékét. Ez olyan erős önerősítő kör, hogy Budapesten annak ellenére pozitív visszacsatolással működik, hogy a jutalék mellett havidíjat, sőt, egyszeri regisztrációs díjat is kivet a Netpincér az éttermekre (a polcpénz negatív nyila az éttermek felé az ábrán). Természetesen számos résztényezőt elhagy a modell, de látszik, hogy az egyszerű honlap a fejlesztési igény csökkentésével csökkenti a bevételigényt is, miközben javítja a kezelhetőséget, ezáltal fogyasztást vonz. Az éttermek oldaláról a pozitív önerősítő kör beindulásához a rendelőközvetítés és -követés megbízhatóságára helyezte a Netpincér a fő hangsúlyt. Természetesen más pontokon is beavatkozhat a vezető az egyes tényezők szintjének emelésével vagy csökkentésével.



34. ábra. A Netpincér üzleti modelljének belső összefüggései

4.3. Az esettanulmányok vizsgálata a kulcsfeltételek szempontjából

Az esettanulmányok elemzése során bemutattam, hogy

- közel 10 éves időtávon milyen módon alakult, igazodott a három vizsgált üzleti modell, kitérve az értékajánlat, az architektúra (szervezetközi kapcsolatok) és a bevételi áramok változására,
- milyen kulcsfolyamatok voltak szükségesek az üzleti modellhez, és hogyan változott a modellre épített stratégia az idők során,
- milyen kulcs sikertényezők és egyéb tanulságok azonosíthatók az adott esetben.

Az esettanulmányok segítségével azonosítottam az internetes üzleti modellek eredményes működésének (beválásának) kritikus feltételeit. A három „történet” közös és eltérő vonásait ezek mentén mutatom be ebben a fejezetben. Ennek során a 2.3. fejezet elméleti megközelítéseire támaszkodom, kitérve

- a társadalmi beágyazottság,
- az informatika és a verseny kapcsolatának,
- a tranzakciók, a tudás, és a partnerség,
- a kritikus tömeg és a bizalom, valamint
- a stratégiai innováció

szerepére.

4.3.1. Társadalmi beágyazottság

A három esettanulmány alapján megállapítható, hogy az internetes üzleti modellek alakulása alapvetően összefügg azok társadalmi beágyazottságával. Megfigyelhető az Index és a Netpincér történetében a hazai internet-használat 2005 végéhez köthető robbanása, de a 2003 előtti időszak alacsony penetrációs adatainak hatásai is. Az online reklámpiac 4.1. alfejezetben bemutatott exponenciális növekedése az Index kiújuló kísérletező kedvét hozhatta meg, a vállalati internet-használat alacsony szintje viszont a Sunbookshoz hasonló B2B piacterek esélyeit gyengíti. Magyarország e-felkészültségbeli lemaradása a nyugat-európai országokhoz, és egyes regionális versenytársakhoz képest megnehezíti az internetes vállalkozások indítását és életképes működtetését. Elképzelhető, hogy ez a kapott eredményeket is erősebben ország-specifikussá teszi.

Az Index, a Sunbooks és a Netpincér elemzésében felhasználtam a cselekvőhálózati megközelítést. Ez rámutat, hogy az Index felfogható a technológia (portál motor, internetkapcsolat stb.), a „tartalomgyártók” (újságírók, hírügynökségek stb.) és a „vevők” (olvasók, hirdető) rendszereként, de maga is szereplőként illeszkedik az internetes vállalkozások és hagyományos vállalatok internettel kapcsolatos cselekvésének rendszerébe. Belátható, hogy az Index versenytársának tekinthető hír- és közösségi portálok, internetes kereskedők, és piacterek közösen építették ki a környezetüket. Közös érdek volt ugyanis a felhasználók internetre vonzása. A korábbi távközlési monopólium, a Matáv (Axelero leányvállalata) többek között azért indította el 1998-ban az Origo horizontális portált, hogy a tartalom oldaláról vonzóbbá tegye az internet-hozzáférés szolgáltatásait. Más telekommunikációs szolgáltatók is beszálltak a tartalomgyártásba: Stop! (Telnet: hostingszolgáltatás), Eol.hu (Elender: internetszolgáltatás), Korridor (MTM-SBS/TV2: televíziózás), Chelló (UPC: kábelszolgáltatás), Univerzum (Vivendi: távközlés).⁶³

Az internetes vállalkozások között erős kölcsönös függőség alakult ki. Ezt jelzi, hogy a ma meghatározó magyarországi online vállalkozások között sokak számára 2005 végén, 2006 elején beszélhetünk fordulópontról: vízválasztó alkalmazássá lett az Iwiw közösségi portál, megugrott a Bookline online könyvértékesítése, felpörgött az online reklámpiac, és egyes lapkiadók online kiadványának nyeresége akár le is körözte a hagyományosét. Itt nem csupán az internet-penetráció alakulása volt meghatározó, hanem a felhasználók internettel kapcsolatos attitűdje is megváltozott.

Az internetezők és internetes vállalkozások hálózata (network) azonban a társadalom egészében szintén cselekvőnek (actor) tekinthető. Míg az ezredfordulón az internet iránt csak a társadalom szűkebb rétegei érdeklődtek, mára az internet – vele együtt az internetes vállalkozások által kínált tartalmak és szolgáltatások, és az ezeket a használat során lényegében továbbfejlesztő, kiegészítő felhasználók – a társadalom alapvető infrastruktúrájává vált. Ez egy igen látványos példa a Hughes (system thinking) által leírt „mozzanatra”, amikor az internet elkezd befolyásolni a társadalmat, amely ezután – például blogok, kapcsolati hálók felfedezésével – vissza is hat a technológiára.

A Netpincér nemzetközi terjeszkedésének esete ráerősít erre a feltevésre. Valamennyi külföldi piacon az látszik kihívásnak, hogy hogyan vehetők rá az emberek az online ételrendelésre. A Netpincér vezetője több interjúban is hangsúlyozta, hogy

⁶³ Ezek közül 2005-re már csak a Stop! portál működött, de más tulajdonosi háttérrel.

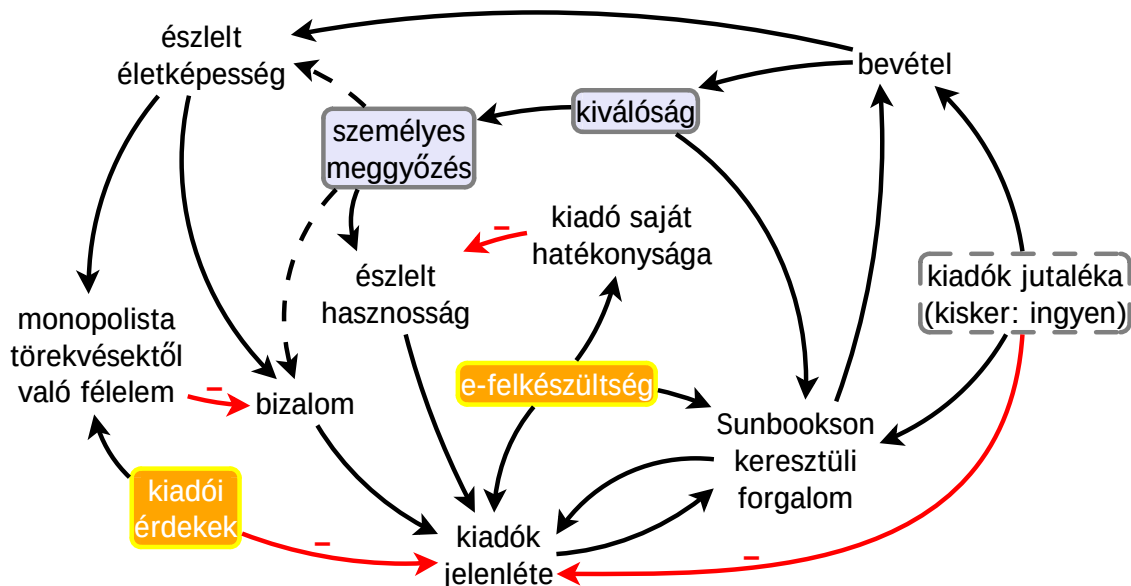
vállalkozásuk hagyományos értelemben vett reklámozásának forgalomra gyakorolt hatása minimális. Ezzel szemben az internettel, online vásárlással és a házhozszállítással kapcsolatos – társadalmi szintű – fogyasztói attitűdök meghatározó szereppel bírnak. Ezért igyekeznek építkezni a meglévő fogyasztók kapcsolati tőkéjére (a rendszer továbbajánlásának jutalmazása az új fogyasztók rendeléseiből való jutalék-részesedéssel), vagy együttműködni portálokkal (a népszerű webes csomópontokon elhelyezett rendelési „dobozok” új vevőket hoznak a Netpincérnek, de egyúttal a portál kínálata is gazdagodik). Másik példa a magyarországi Pizzabón akciójuk – az online ételrendeléskor más, tőlük független (!) online boltban felhasználható bont adtak –: azért vezette be a Netpincér, mert vezetőik úgy vélik, hogy ha más (például virágküldő) oldalakon vásárolnak az internetezők, az hosszú távon nekik is hasznos. Hozzájárul az internetes kereskedelemmel kapcsolatos attitűdök változásához, és leginkább ettől várják a Netpincér forgalmának növekedését.

A Sunbooks esetének értelmezésében is fontos a kapcsolati tőke szerepe és az iparág átfogó rendszerébe való illeszkedés. Míg a könyvértékesítés iparágában a bizalomra épülő társadalmi tőke lehetővé tette a hatékonytalannak tűnő folyamatokat, addig a Sunbooks nem rendelkezett elég kapcsolati tőkével, a meglévő rutinok átalakításához. (Másképp fogalmazva, a bizalom hiányában a csatlakozás tranzakciós költségei magasnak tűntek a nagy kiadók számára.) Továbbá, kezdeti célkitűzése szerint meghatározó (akár monopol) szerepre próbált szert tenni: a meglévő, mélyen beágyazott nagykereskedések akár teljes kiiktatásával.

A Sunbooks körül kialakult a sikeresen meggyőzött kiadók és kiskereskedők hálózata. Ezek a szereplők azonban nem szakadtak ki az iparág hagyományos hálózatából sem. A Sunbooks nem követelt tőlük kizárólagosságot: így a partnerek nem adták fel meglévő, személyes kapcsolatrendszerüket és üzletvitelüket (valószínűleg más feltétellel többségük sosem csatlakozott volna a Sunbookshoz). Az interjúk során a Sunbooks ügyvezetője úgy fogalmazott, hogy az ő tevékenysége kevésbé szól magának a rendszernek az értékesítéséről, mint inkább arról, hogy a partnereket rábeszélje, hogy „letérjenek a kitaposott ösvényről”, megváltoztassa gondolkodásukat. Az iparági hatalmi struktúrát tekintve azonban többre lett volna szükség: a többi szereplő érdekeltségének megteremtésére. Ennek hiányában számos kiadó nem csatlakozott, és sok kiskereskedő a Sunbooks használata mellett is elsősorban a hagyományos beszerzési csatornákat (a korábbi kapcsolatrendszert) részesítette előnyben.

Kitérő: A Sunbooks üzleti modellje újraolvasva

Ezen a ponton egy kiterőtt téve a Sunbooks esettanulmányának újabb olvasata a 30. ábra modelljéhez képest új összefüggésrendszert tár elénk (35. ábra). Ezen a társadalmi beágyazottsághoz kapcsolódó fenti tényezőket szerepeltetem. A Sunbooks a kiváló szolgáltatás és a személyes meggyőzés útján tudja csak befolyásolni saját sikerét. A kiválóságon alapuló személyes meggyőzés azonban csak korlátozottan befolyásol két igen fontos faktort, a Sunbooks kiadók által észlelt életképességét (ezt inkább a bevételek, a nyereséges működés segítené), és a kiadóknak a Sunbooksba vetett, annak életképességétől is függő bizalmát. Van ugyanakkor két olyan tényező az ábrán, melyek a Sunbookstól teljesen függetlenek: az Magyarország e-felkészültsége, és a kiadói érdekek (narancssárga háttérrel és fehér betűvel kiemelve). Az előbbi fejlődésétől a Sunbooks pozitív hatást remélhet mind a kiadók, mind a kiskereskedők oldaláról, de különös módon ellentétes hatást is kiválthat. A kiválóságon alapuló személyes meggyőzés mellett ugyanis a kiadó saját hatékonysága (pontosabban annak hiánya) győzhetné meg a kiadókat a csatlakozásról. Az e-felkészültség javulásával azonban a kiadó maga is befektet informatikájába (saját adatbázisok, nyilvántartások, vállalatirányítási rendszer), így végső soron csökkenhet a rendszer általuk észlelt hasznossága. Vegyük észre, hogy az észlelt életképesség bizonyos idő után akár csökkentheti is a bizalmat, mert a nagy kiadók számára nem vonzó egy túl erős „új szereplő” az iparágban. A kiadói érdekek a másik olyan tényező, amelyre nem tud hatni a Sunbooks, bár az, hogy végül egy kiadó vásárolta fel, akár egy megoldás is az érdekeltség kérdéseire.



35. ábra. A Sunbooks beágyazottság-modellje

Visszatérve a társadalom és technológia témájához, a technológia társadalomban betöltött szerepe a vizsgált internetes üzleti modellek szempontjából vitathatatlan. Mindhárom esetben fontos volt, hogy a célcsoport minél nagyobb százalékát elérjék a rendszerrel. Éppen ezért az új technológia (internet) szempontjából „újítónak” tekinthető csoport helyett igen hamar a „korai elfogadók” igényeinek kellett megfelelni. A Netpincér kiemelt hangsúlyt fektetett arra, hogy az éttermek kialakulófélben lévő technológiahasználatához alkalmazkodjon. Hiszen a kiinduló termékötlet a hiányzó éttermi infrastruktúra miatt kezdetben megvalósíthatatlan volt. Ezért programoztak például új funkcionalitást a személyhívókhoz, vagy fejlesztettek nyomógombos visszaigazolást és szövegfelolvasást az angliai éttermek vezetékes telefonjainak kezelésére. A felhasználói oldalon ugyanakkor a legegyszerűbb technológiát alkalmazták, hogy oldalaik gyorsan letölthetők és könnyen kezelhetők legyenek.

A technológia-befogadás alakulása az Index üzleti döntéseiben is tetten érhető. Az Index cikkeinek „egyedi stílusa” az internet-használat innovátoraira szabott volt. Az üzleti modell harmadik szakaszában azonban, amikor az internet már a társadalom korai többségéhez elért, átpozícionálták például a Velvet női magazint szélesebb olvasói kört megszólító bulvármagazinná. A nagy sáv szélességet igénylő interaktív, videós hirdetések alkalmazásával is megvárták, amíg a szélessávú internetelérés vált általánossá az internetezők körében.

A Sunbooksnak az eredeti tervekhez képest sokkal intenzívebben kellett foglalkoznia a technológia oktatásával (például kiskereskedőket személyesen meglátogatva), mert a rendelések alacsony szintje gyakran a számítógép-használatban való alacsonyabb szintű jártasságból fakadt.

4.3.2. Informatika és versenyelőny

Az interneten folyó versennyel kapcsolatban bemutattam a feltevést, miszerint az információs folyamatok leválnak a fizikaiakról, és önálló üzletként határozódnak meg. A Netpincér beleillik ebbe az elgondolásba. Tevékenysége szinte teljes egészében online, információkkal dolgozik. A folyamatokból a digitalizálhatókkal foglalkozik (pl. online fizetés), de a fizikaiakkal nem (pl. étel kiszállítása). Kérdés azonban, hogy mit tud tenni a Netpincér annak érdekében, hogy információs üzletét ne veszélyeztessék a fizikai folyamatot végző éttermek? Amíg a fogyasztók válogatni, összehasonlítani szeretnének, addig működik a Netpincér-modell. Ha azonban az éttermi márkák

erősödne, és hűség alapú kapcsolatot tudnának kialakítani online vendégeikkel, ezek akár ki is léphetnek Netpincérből, hogy kizárólag saját honlapjukon szolgálják ki vendégeiket: azaz lehetséges olyan forgatókönyv is, amelyben az önálló információs üzlet életképessége kérdésessé válik.

A Netpincérrel szemben a Sunbooks éppen a raktározás automatizálására, és a logisztika hatékonyságának növelésére építette üzletét. Az esetből az látszik, hogy a fizikai anyagáramlás fontos szerepet tölt be az üzleti modell mögötti folyamatok között. Ez az, amihez élenjáró partnert kerestek az induláshoz (Magyar Posta), valamint az is, ami a többi folyamat viszonylagos állandósága közepette többször változott (szolgáltató váltás, majd saját kézbe vétel), és végül az, ami a nagyvevők számára is kulcsszempont volt.

Az Index tevékenysége eleve a média információ-intenzív iparághoz kapcsolódik. A médiacégek általában egyszerre újracsomagolói a már meglévő információnak, és előállítói saját tartalomnak. Az Indexen a multimédiás tartalmak arányának növekedésével az „újságírók” fizikai jelenlétének szerepe felértékelődik (ott kell lenniük nekik és a technológiának az események helyszínén). Másfelől, a közösség által feltöltött képanyag és videók az információs újracsomagolói folyamatokat erősítik. Az „üzlet” tehát marad alapvetően „információs”. Az Index szembesült azzal a dilemmával is, hogy életképes-e önállóan az online tevékenység, az offline (azaz fizikai valójában létező) médiával szemben. Az 1. szakaszban a vezetői értekezleteken még nyomtatott újság kiadása is felmerült. Később a portál autós mellékletéből kéthetente televíziós műsort gyártottak, amely egy országos kereskedelmi csatornán került adásba. A versenytárs Origo 2009-ben két (offline) tévécsatornát indított el. Az Index ilyen irányú terjeszkedés helyett a hírek különböző formátumban (cikk, videó) való közzétételének keverésében gondolkodik.

A stratégiai információrendszer megközelítés lényege, hogy az információtechnológia az automatizáláson, döntéstámogatáson, folyamatok katalizálásán, vagy a tudásmenedzsmenten túl alkalmas arra, hogy támogassa vagy alakítsa a szervezet versenystratégiáját. Az internetes üzleti modellek kifejezetten a technológiára építő verseny eszközének tekinthetők. Kérdés azonban, hogy a verseny befolyásolása mely tényezőkön keresztül történik, és az esetlegesen elérhető versenyelőny fenntartható-e.

Az Index esetében az 1. szakaszban úgy tűnt, az internetes portálok olyan új üzleti lehetőséget jelentenek, amely új piacot, iparágat hoz létre. A technológiák már korábban

említett konvergenciája ezt árnyalja: az Index – modelljének 2. szakaszától kezdve – valójában online média, tehát a tartalomszolgáltatás és szórakoztatás egy lehetséges formája, csatornája. Nyilvánvaló, hogy a figyelemért (és ezzel a hirdetőkért) való versenyben az offline és az online média versenyez egymással. A média területén az eset alapján nem az internet mint információtechnológia a meghatározó forrása a versenyelőnynek: a figyelemért folyó versenyben társadalmi (médiafogyasztási szokások) és emberi (egyedi stílus, közösségépítés képessége, tudás) tényezők meghatározóbbnak látszanak.

A Sunbooks és a Netpincér Konsynski és Warbelow szervezetközi információrendszer osztályozása mentén az „üzletági platform” típusba sorolható. Ebben a típusban a stratégiai kontroll a független hálózatüzemeltető kezében van, aki a bemeneti és a kimeneti oldal szereplőit hozza össze: közvetíti és szervezi kapcsolataikat. A szakirodalom alapján az ilyen platformok akár fenntartható versenyelőnyhöz is juttathatják a piactér szervezőjét. A fenntarthatósághoz viszont nehezen utánozható, értékes, ritka szolgáltatásra van szükség. A Sunbooks és a Netpincér jelentős lépéseket tett, hogy nehezen másolható legyen a rendszer hardver és szoftver alapja. A Sunbooks kezdeti beruházása a rendszerbe olyan mértékű volt, ami nehezen utánozható. Az egyetlen hasonló rendszer, a Magyar Könyvklub Saxum rendszere például – alacsonyabb befektetés mellett – technológiai oldalról vallott kudarcot. A Netpincér olyan szerteágazó formáit építette ki az éttermek folyamataihoz való kapcsolódásnak, hogy szintén kihívás elé állította az azt másolni szándékozókat. Mégis kétségtelen, hogy a rendszer másolása a gyakorlatban nagyon is lehetséges. Folyamatosan megjelennek az interneten a Netpincér honlapjának felépítésére, szókészletére erősen hasonlító versenytársak (Pizza.hu, Foodoo). Ezért az esetek inkább a „kikezdhető versenyelőny” teóriát támasztják alá, amikor az informatikára épített versenyelőny folyamatos megújításra szorul. Ennek a szakirodalom szerint több útja lehet.

- Átváltási költségek generálása. A Sunbooks kezdetben kizárólagos szerződéseket próbált kötni (ami átváltási költség a csatlakozottak számára), később ezt feladni kényszerült. A kiskereskedők szabadon válogathattak több beszerzési csatorna közül, igaz, a Sunbooks volt ezek közül az egyetlen online csatornájuk. A Netpincér azzal, hogy egyenként igazodott az éttermek belső folyamataihoz, nem növelte, hanem csökkentette ezek átváltási költségeit. Összességében a Sunbooks és a Netpincér esetben a rendszerbe fektetett tanulás az, ami átváltási költséget jelenthet, de ez nem tűnik az esetek alapján meghatározónak.

- Szervezeti memória kiépítése. A Sunbooksban már éveken át gyűjtött értékesítési adatok és statisztikák elméletben nehezen másolhatók egy új versenytárs által. A gyakorlatban azonban ezek csekély szerepet játszottak a partnerek döntéseiben, továbbá más csatornákon is szert tehetnek ilyen tapasztalatokra. Másik példám, a Netpincér esetében az éttermek számára nem feltétlenül releváns néhány év adatbázisának tanulmányozása. Az évek alatt felgyűlt fogyasztói visszajelzések, kiszállítási átlagidők alkalmasak a rendszer értékének növelésére, és ez lehet egy útja a versenyelőny fenntartásának.
- A rendszer folyamatos fejlesztése innovációkkal. A Sunbooks esetében lényeges fejlesztések nem történtek a kiinduló rendszerhez képest. A Netpincér azonban – mint az eset kifejti – folyamatait és rendszerét kitartóan fejleszti tovább. Az ezt biztosító szervezeti kultúra és vezetési háttér alkalmas a versenyelőny fenntartására. Az évek során több versenytárs is megjelent az online ételközvetítés piacán, de nem sikerült jelentős szereplővé válniuk. Ha nem is kizárólagos okként, de azonosíthatjuk az innovációt a versenyelőny fenntartásának letéteményeseként.

Összefoglalva, a Netpincér kikezdzhető versenyelőnyre tett szert az informatika alkalmazásával. A versenytársak próbálják lemásolni rendszerét, a Netpincér a szakirodalomban említettek közül elsősorban az innovatív szervezeti kultúra, és a folyamatos fejlesztés taktikájával igyekszik megújítani előnyét. A Sunbooks hatalmas befektetése fenntartható versenyelőnyt jelenthetett volna, de a rendszer életképessége egyéb tényezők miatt korlátozott volt, így e versenyelőny nem épült ki.

4.3.3. Tranzakciók, tudás és partnerség

A szakirodalom alapján azt várnánk, hogy a három esettanulmány visszatükrözi az értékláncok lebontásával (deconstruction), majd az így létrejött specialista szervezetek laza értékhálózatba rendeződésével kapcsolatos feltevéseket. A gyakorlati példák inkább a vertikális integráció és a partnerség egyfajta egyensúlyának kialakulását mutatják.

A vertikális integráció, avagy a belső értékláncok kialakulásának irányába mutat, hogy az Index egyre nagyobb belső munkatársi csapattal dolgozik. A fejlesztés, az újságírás, újabban a videós tartalmak készítése a kezdeti szabadúszóktól fokozatosan az alkalmazottak felé tolódik. Közben a CEMP-csoportba való betagozódás egy magasabb szinten kapcsolja ki a piaci koordinációs mechanizmust. Egy vállalati körbe kerültek

különböző portálok, e-bolt, online marketing ügynökség, utazási iroda stb., és ezek tevékenysége erősen összekapcsolódik, többek között egymás legjelentősebb hirdetői is.

A Sunbooks eleinte az informatika és a logisztika terén teljes mértékben külső partnerre támaszkodott, idővel azonban mindkét területet a saját irányítás felé tolta. Az ügyvezető indokai (problémás koordináció a külső partnerrel, rugalmatlanság a feltételek változtatásában) a tranzakciósköltség-elmélet megállapításait tükrözték.

A Sunbooks története a tranzakciós költségek szempontjából tanulságos. Internetes piactérként a hagyományos nagykereskedésekhez képest egyaránt alacsonyabb termelési (automatizált, optimalizált méretgazdaságos) és tranzakciós (interneten folyamatosan ellenőrizhető, összekapcsolt) költségeket ígért. Ugyanakkor a Sunbooks csődjének észlelt kockázata arra hajtotta a nagy kiadókat, hogy hagyományos nagykereskedelmi csatornáikat ne áldozzák fel, így viszont a tranzakciós és termelési költségmegtakarítások nem realizálhatók. A kiadók, nagykereskedők és kiskereskedők közötti tulajdonosi összefonódás és vertikális integráció ellenben jelentősen csökkenthette egyes szereplők tranzakciós költségeit, miközben a méret és az információk egy kézbe kerülése a termelési költségekre is jó hatással lehetett. Az iparág vertikális integrációja a tranzakciós költségek elmélete alapján tehát nem meglepő.

A Netpincér is óvatos a partnerséggel nemzetközi terjeszkedése során. A külföldi piacok egy részét Magyarországról irányítja, más részét saját helyi alkalmazottakkal látja el. A további külföldi partnerek sem cserélődnek: éppen arra irányul a Netpincér vezetőinek erőfeszítése, hogy hosszú távra, rögzített keretek mellett tevékenykedő partnert keressenek, ami szintén inkább „hierarchia”, mint „piac”. A Netpincér ugyan példa a szakirodalom a „méret nem számít” tételre – hiszen tőke és létszám szempontjából kicsinek számító kelet-európai cégeként már nyugat-európai regionális versenytársakat szorongathat meg –, de ennek – a szakirodalommal szemben – nem az az oka, hogy apró vállalatokra bomlottak volna az ellátási láncok. A három eset egyikében sem fedezhető fel specializálódott kisvállalkozások ökoszisztémájának tényérése.

A partnerség jegyei természetesen felfedezhetők. A Netpincér egyes esetekben más internetes kereskedőkkel közösen lépett fel (pl. Pizzabón rendszer). A kisebb magyar városokban (jóval a százezres lélekszám alatt) való megjelenést néhány országos (városi) lefedettségű étteremhálózattal való partneri együttműködésben valósította meg. A Sunbooks eredeti elgondolásában a széttöredezett iparág integrált értékhálózattá való átalakítása szerepelt. Az Index tulajdonképpen értékhálózatot épített ki a közösség

tartalmat előállító (blogot író, fényképező, videózó, cikkekhez megjegyzéseket fűző stb.) tagjaiból. Már az 1. szakaszban felismerte, hogy érdemes egy-egy népszerű fórumozót kiemelnie. A blogok területén ugyanígy kiválogatta, és megkülönböztetett figyelemben részesítette a legjobb blogszerzőket (pl. kiemelt link a blogra, segítség a blog külalakjának kialakításában, külön megállapodások reklámelhelyezés engedélyezéséről stb.). Az Index felfogásában a „mainstream” tartalmat készíti maga az Index, míg a „long-tail” tartalmat a közösséggel állíttatja elő (a partnerség része a hirdetési bevétel megosztása).

A három példa nem támasztja alá, hogy a *szervezetten belüli* tudás szerepe csökkenne (mert az kívülről is megvásárolható lenne), sőt, inkább annak felértékelődését tapasztaljuk. Mindhárom esettanulmányban kulcs sikertényezőként azonosítottuk a tudást. Az Index esetében a stílus és a közösségépítés tudása az 1. és a 3. szakaszban is az egyik legfontosabb mozzanat volt. A Netpincérnél az igényekre való érzékenység és a folyamatok szervezésének képessége alapvetően járult hozzá az eddigi sikerekhez. A Sunbooks technológiailag próbálta leképezni ügyvezetőjének az ideális könyv-nagykereskedési működésről összegyűjtött tudását és tapasztalatát (hasonló példa a Mrs. Fields stratégiai információrendszerének esete). Érdekes, hogy egyetemi hallgatói csapatokkal 2002-2004-ben végzett szimulációs gyakorlatok során rendre a logisztikai képességek kerültek elő meghatározó tudásként, de a Sunbooks éppen ezen a területen bontotta meg partnerségét – azaz ez a tudás (a vezető magyar logisztikai szereplő, a Magyar Posta szerepe) vagy nem volt olyan meghatározó, vagy eltanulható volt az együttműködés során.

Az esetek azonban példát mutatnak a *szervezetten kívüli* tudás és tapasztalat fontosságára is az üzleti modellekben. Az Index által a közösségre bízott tartalom-előállítás – de akár a Netpincér earn-to-eat továbbajánlási rendszere is – a tudásfelhasználás mintáinak, és a vevők szerepének átalakulását jelzik. E két vállalkozás esetében a vevők valóban „prosumerek”: tudnak és akarnak hozzátenni a szolgáltatásokhoz, és a szervezeti tanulásnak is forrásai. A Netpincér egyaránt igyekszik tanulni fogyasztóitól és partneréttermeitől is (pl. fejlesztési javaslatokat fogadnak saját blogjukon). Az Index pedig kiemelkedő a tekintetben, hogy kockázatot is vállalva ötvözi közösségi tartalmakat saját anyagaival.⁶⁴ Sajátos dilemmát is okoz napjainkban

⁶⁴ Emellett saját cikkei készítéséhez is bevonja a közösséget. Túl a közvéleménykutatás-jellegű cikkeken, például kiemelhető a válság kapcsán indult, az olvasói levelekre (is) támaszkodó szöveges-számos elbocsátás-számláló, vagy például a magyarországi üzletnyitásait titokban szervező Aldi áruházak telepítési helyének olvasók segítségével való összegyűjtése.

azonban az Index számára, hogy hogyan fogja vissza a közösség túláradó aktivitását (pl. fellángoló viták a cikkek megjegyzésrovatában). A közösségi tudás bizonyos határig itt is mozgósítható (önkéntesek moderálnak sok esetben jelenleg is), de ennek ötvözése esetleges technológiai automatizmusokkal (megjegyzések értékelő rendszere) nem egyszerű.

Összefoglalva, a tudás és tapasztalat szerepe valóban felértékelődni látszik. Azonban éppen olyan fontos a szervezeten belüli tudás, mint a külső szereplők tudásához való hozzáférés. Az előbbi miatt fordulhat elő, hogy a vertikális integráció irányába történő mozgást látunk az ellátási láncok lebontása helyett. Az utóbbi viszont a partnerkapcsolatok kiépítését, a szervezet körüli értékhálózat fenntartását valóban szükségessé teszi. A vevők tudása és tapasztalata kiemelt szempont ebben a folyamatban.

4.3.4. Kritikus tömeg és bizalom

Bár a szakirodalomban megalapozott bírálatokat olvashatunk a hálózati hatással kapcsolatban, az általam vizsgált három esettanulmány mindegyikében tetten érhető az „első csapás - bizalom - kritikus tömeg - hálózati hatás - tanulás - hűség” gondolatmenet.

Mindhárom vállalkozás jelentős befektetéseket hozott (lehetőségeihez képest) annak érdekében, hogy az első csapás stratégiából hasznot húzzon. Az Index és a Sunbooks egyaránt első (időben, méretben) akart lenni a maga területén, és ezért – utólag megállapítható: – erőn felül költekezett. A Netpincér tervezési szakaszában jelentős lökést adott az indulásnak, hogy az akkori pletykák szerint pizza.hu néven egy hasonló, de tőkeerősebb vállalkozás szintén 1999 tavaszára tervezte indulását.

Eltérő mértékben, de a bizalom kiemelt szerepet tölt be a három vizsgált üzleti modell alakulásában. A Sunbooks és a Netpincér esete hasonló. Szükséges, hogy a kiadók és az éttermek megbízzanak abban, hogy az online vállalkozás egy hosszú távon értelmes, tisztességes értékesítési csatornát kínál számukra. Valamint bízniuk kell a kiskereskedőknek és a fogyasztóknak is abban, hogy a rendelést megfelelően teljesítik: ellenkező esetben könyvhiány lesz a boltban, vagy éhes marad a fogyasztó. Az interjúk mindkét vállalkozásnál megerősítették, hogy ennek a bizalomnak a kiépítését és fenntartását az egyik legfontosabb és legnehezebb feladatként élték meg a vezetők.

Az Index esetében is fontos a bizalom. Az Inda közösségi oldalain 5-10 szolgáltatás érhető el egyetlen bejelentkezéssel, ezek között például a blog vagy fórum rendszerben egy felhasználónak több beceneve is lehet. Az Inda kezében tehát különböző becenevek, identitások futnak össze, amely a közösség bizalmát igényli. A bizalom bizonyítéka az is, hogy szellemi termékük jogainak hangsúlyozása helyett örömmel járulnak hozzá az Index olvasói, hogy az általuk készített tartalmakat az Index sajátjaival vegyítse (pl. egy tüzesetről szóló riportban olvasói fényképek).

Tanulságos folyamat az Index blogszolgáltatásának megjelenése is, hiszen az már egy felfutóban lévő magyar blogszférába lépett be. Bár a korábbi blogszolgáltatók minőségben nem maradtak el az Index új szolgáltatásától, mégis tömegesen hagyták ott a bloggerek a korábbi szolgáltatójukat az Index kedvéért. Ennek pedig nem lehetett más oka, mint az, hogy az Index az olvasói blogokat saját címdalára emelte, ezáltal a blogszféra kritikus többsége rövidesen a nagy látogatottságot hozó Index köré gyűlt.

A kritikus tömeg, avagy a hálózat mérete mindhárom esettanulmányban a vállalkozás értékét meghatározó tényező. Az Index esetében ez kezdetben csak az olvasók számát jelentette, később azonban a tartalmat hozzáadni képes és hajlandó közösséget, vagy a portálhoz kapcsolódó cégcsoporton belüli partnereket. A Netpincér számára a nemzetközi terjeszkedést éppen az tette lehetővé, hogy – ahogy az ügyvezető fogalmazott – „a magyar Netpincér már annyira kiépült, hogy szinte magától működik”, az éttermek gyakran maguk jelentkeztek a rendszerbe. A Sunbooks esetében a hálózatépítés fő dilemmája volt a nagy kiadók kimaradása, hiszen a rendszert a teljes piac lefedésére méretezték. Látható, az Index a blogok kapcsán egy csapásra épített ki kritikus tömeget, a Sunbooks viszont fáradságos munkával évek során sem érte el. A hálózati hatás azonban ez utóbbi esetben is működött: a Magyar Könyvklub együttműködésével elérhetővé vált ún. könyvalap (ebben benne voltak a nagy kiadók könyvei) már kellő választékot jelentett a hipermarketek és nagyvevők számára, akik így megtehették, hogy kizárólag a Sunbookstól rendelnek. Ilyen helyzetben természetesen a nagy kiadók sem akarták már kizárni könyveiket a rendszerből.

Kérdés, hogy a rendszerek tökéletesítése, és a résztvevők által a hálózatokba fektetett tanulás elegendő-e a hálózati tagok hűségének fenntartásában? Jelentkezhet-e olyan ételközvetítő rendszer, amelyért a felhasználók elhagynák a Netpincért? Jöhet-e olyan változás, amely az Index felhasználóit más oldalra csábítja? Az esettanulmányokból – a stratégiai információrendszer megközelítésnél, és az átváltási költségekkel kapcsolatban említetteken túl – erre nem kaptam választ. Analógiákat

keresve említhető a magyar online könyvértékesítésben sokáig vezető Fókusz Online, vagy a közösségi háló portálok amerikai úttörője, a Friendster. Abban a pillanatban, amikor jelentősen jobb értékajánlattal állt elő egy versenytárs (Bookline könyvesbolt, MySpace portál), hamar átvette a vezetést, míg a korábbi zászlóshajó csaknem eltűnt (azóta a MySpace-t hasonlóan fenyegeti a Facebook). Az analógia kapcsán megjegyzendő, hogy a két felhozott példa esetében a kihívó versenytársak nemcsak jobbak voltak, de az internetezők újabb hullámát (korai elfogadók, korai többség) is meglovagolták. Az analógiák tükrében az online hűség valószínűleg az Index-Sunbooks-Netpincér hármasnál is törékeny, esetleg fenntartható a fejlesztésekkel és a kiválósággal. Ehhez tudnia kéne a vezetőknek, hogy milyen irányba fejlesszenek, mi lesz a következő „győztes” (vagy más nézőpontból, népszerű szóhasználatlaltal „gyilkos”) alkalmazás vagy szolgáltatás. Ez átvezet a stratégiai kérdések vizsgálatához.

4.3.5. Stratégiai innováció

Az, hogy a három esettanulmány példát hoz a stratégiai innovációra, nem a kutatás, hanem a minta megválasztásának eredménye. Természetes, hogy az új és különleges – globális, nyílt, standard, és skálafüggetlen – technológiára épített úttörő és élenjáró modellek egyúttal újítanak, és az iparágat bizonyos szempontból átértelmezik. Melyek ezek az újítások? Mi a forrásuk? Tervezhetők-e? Ezeket a kérdéseket vizsgálom az alábbiakban.

Esettanulmányaim a Schumpeter által megkülönböztetett öt terület közül különböző innovációra mutatnak példát. A Netpincér új terméket hozott létre, egy olyan üzletet, ami korábban nem létezett. (Ez az állítás az ételközvetítés esetében globálisan is igaz, nem volt más országbeli előképe sem a Netpincérnek. Természetesen más iparágakban már voltak online B2C közvetítők.) A „schumpeteri járadék” ezúttal az, hogy a később piacra lépőkkel szemben például „polcpénzt” is szedhet a Netpincér, hírnevére építve. De csak az újítás szűkebb terepén belül: a magyar (leginkább a budapesti) piacon.

A Sunbooks a Schumpeter által „iparágak újraszervezése” néven kifejtett innovációt hajtott végre, legalábbis magyarországi viszonylatban, hiszen más országokban már léteztek hasonló piacterek. A Sunbooks technológiailag (hatékonyságban) olyan nagyságrendi javulást-fejlődést ígért, hogy az iparág átalakítása törvényszerűnek tűnt. Az iparág azonban képes volt ellenállni az innovációnak, és a maga jóval lassabb ütemében belülről, saját elképzelései szerint megvalósítani az átalakulást.

Az Index (és elődje, az Internetto) szinte érintetlen piacra lépett, új piacot hozott létre. A kezdeti „minden, ami internet” irány arra is válasz volt, hogy magyar nyelven igen szegényes volt az internet kínálata. A „web 2.0” jelenségre épített újítás, a közösségi hozzájárulás becsatornázása az Index történetének második gyökeres újítása volt. A versenytársak nehezen tudják megismételni ezt a lépést, mert a viszonylag kicsi magyar piacon hasonló méretű aktív közösséget kiépíteni nehéz – pedig az online média feltételrendszerében alapvető változást hozott ez az innováció.

A szakadásszerű (disruptive) innováció, illetve az internet stratégiai fegyverként való felhasználása a szakirodalom szerint egyaránt születhet módszeres tervezéssel és kísérletezéssel. A stratégiai információrendszer irodalom esettanulmányai, és az internetes üzlettel kapcsolatos szakcikkék inkább az utóbbi mellett teszik le voksukat. A három esettanulmányból a Sunbooks az előbbi, a másik kettő az utóbbi utat járta be.

A Sunbooks vállalkozása óriási befektetéssel, elvben minden részletében átgondolt modellel és üzleti tervvel indult. Az iparág és a külföldi példák alapos tanulmányozásán alapult. Támaszkodott az ügyvezető tapasztalataira, amelyeket a választott iparágban szerzett. A fent már több ízben kifejtett „puha” tényezőket (felhasználói készségek, képességek és attitűdök, bizalom, érdekeltség és hatalom), azonban alábecsülték a tervezés során. A Sunbooks későbbi lépései sem voltak öletszerűek, az üzleti döntéseket, például a logisztikai partner váltását alapos elemzések, számítások előzték meg. Ugyanilyen módszeres tervezés eredménye, hogy a Sunbooks nem kívánt a B2C területre belépni, online könyvesboltot nyitni. A Sunbooks kudarca nem bizonyítja a módszeres stratégiai tervezés kudarcát. Nem tudjuk, hogy nagyobb kísérletező kedvvel sikeresebb lett volna a Sunbooks, vagy nem. De érdekes megfigyelés, hogy a magyar e-business piacon néha látványosan alulteljesítenek az „alaposan megtervezett” márkák a „barkácsolásról” ismertekkel szemben. Például a Bookline mint antikváriumból átvedlett könyvesbolt, szemben a nagy könyvesboltláncokkal; az Index, szemben a jóval erősebb hátterű (Deutsche Telekom) Origóval.

A Netpincér tipikus innovációs történetnek tekinthető, amelyben adott két kollégista, akik találkoztak egy hétköznapi problémával. Kiderült, hogy még senki sem oldotta meg, ezért végiggondolták a technológiát, rövid számvetést készítettek az anyagi lehetőségekről, és belekezdtek egy gyökeresen új üzleti modellbe. A napi sajtóban ilyen módon jellemzett Netpincér valójában két-három hónapot is eltöltött a vállalkozás (folyamatok, üzleti terv) előkészítésével. Az azóta eltelt években a Netpincér stratégiai

tervezése valahol a 2.3.5. pontban a „hagyományos” és az „ellenpont” címkével bemutatott megközelítések között félúton van. Az esettanulmányban felsorolt újításai a stratégiai ösztönt követték, kreatív kísérletezésként. Az így felhalmozódó tapasztalatokból újabb innovációk nőttek ki. Az üzleti döntéseket (nemzetközi piacra lépés, új termékek, üzletágak stb.) azonban hagyományos stratégiai (és üzleti) tervezéssel hozzák meg. A Netpincér sikeréhez eddig mindkét szerepre szükség volt: a „mérnök” és a „barkácsoló” szerepére is.

Az Index az ezredfordulón egyértelműen a „szerencsejátékos stratégia” volt. A vezetők intuícióira hallgatva gyors döntéseket hoztak. Az iparág határait képlékenynek vélték: kiterjesztett stratégiai horizontot figyeltek. A fő szempont az volt, hogy „ott legyenek a következő körben”, bármerre is veszi az irányt az internet fejlődése. Ez a gondolkodás finanszírozhatatlannak bizonyult. A 2. szakaszban a fókuszáló stratégiát költségcsökkentésekkel módszeresen vitték végig, „mindez azonban együtt járt a vállalkozói szellem csökkenésével is, hisz két éve ennél többet tudtunk kísérletezni” – ahogy az egyik vezető fogalmazott 2003 végén. Az üzleti modell 3. szakaszában azonban ismét lehetőség nyílt a stratégiai ösztön követésére. Az ügyvezető 2008-ban így fogalmazott: „sokkal tisztábban kell látnunk stratégiaiilag, mint 2000-ben”. Az Index stratégiai döntései mögött napjainkban részletes tervek, számítások állnak. A környezet azonban rendkívül bizonytalan, és nem egyértelműek az iparág határai: sem a technológia (internet, mobiltelefon, tévé, iPod stb.), sem földrajzi terület szempontjából. Ezért az ügyvezető szerint 2009-ben olyan „fejlesztési nyársakat kell a tűzben tartani, amit nem tudsz megindokolni, ami inkább intuíció”. A kezdeményezések egyfajta laboratóriumát tartják fenn, amelyből a környezeti változások alapján karolnak fel, terjesztenek ki ígéretes ötleteket. A technológia gyors fejlődése közepette is vannak például olyan kísérletei az Indexnek, amelyek több mint egy évig maradnak ilyen „laboratóriumi” kiterjesztési előtti stádiumban. Az Indastart webes hírolvasó például féléves nyilvános (de zártkörű) tesztelési fázis után meg is szűnt. Ez a szakirodalom azon állításaival van összhangban, akik szerint a „hova akarunk eljutni” kérdésénél fontosabb, hogy „milyen opciókat kell melegen tartani”.

Összefoglalva, a vizsgált esetek alátámasztják, hogy az internetes üzleti modellek esetében a stratégiai tervezés nehézségekbe ütközik. A környezet kifejezetten gyorsan változó és bizonytalan, az iparág értelmezése problematikus. Ennek ellenére mindhárom vállalkozás végez hagyományos értelemben vett stratégiai és üzleti tervezést. Az Index 2002-ben megtapasztalta a következményét annak, ha ez hiányzik, hiszen a

kockázatkereső ötletelésnek csőd közeli helyzet vetett véget. Azonban az Index és a Netpincér is fenntartja a megérzések és a kísérletezés „egészséges szintjét”. Készenlétben állnak a környezet, az iparág vagy a verseny előre nem látható átalakulására. Ahogyan a stratégiai információrendszer irodalom is következtet, a „barkácsolás” engedélyezése, és a kedvezően alakuló környezeti helyzet esetén az innovációs ötlet „gyors felkarolása” jellemzi e két vállalkozást.

5. Összegzés, következtetések, javaslatok

Értekezésemben áttekintettem az üzleti modell megközelítést, az internetes üzleti modellek szakirodalmát, és az üzleti modellek kritikus feltételrendszerének elméleti hátterét. Ennek alapján azonosítottam olyan nyitott kérdéseket, amelyek további vizsgálatot igényelnek. E kérdések jelentették kutatási tervem alapját, amelyhez kapcsolódva bemutattam azt az esettanulmány alapú kvalitatív módszertant, amely az empirikus kutatásomat megalapozta. Három élenjáró magyarországi internetes vállalkozás hosszmetzeti elemzését végeztem el az üzleti modell nézőpontjából: az Index hírportál, a Sunbooks B2B könyvkereskedelmi piactér és a Netpincér online ételrendelés-közvetítő történetét, üzleti modelljének alakulását mutattam be. Ezt megelőzően, ennek alárendelten kitértem a magyarországi e-felkészültség fejlődésének sajátosságára is. Végül külön alfejezetben tárgyaltam a vizsgált üzleti modellek eredményes működtetésének kulcsfeltételeit, ennek során a szakirodalomban az internettel kapcsolatban megfogalmazott hatásokat elemeztem.

5.1. Tudományos eredmények

Az empirikus kutatás során választ kaptam a két fő kutatási kérdésemre: hogy hogyan használható fel az üzleti modell módszertan, és az internetes üzlet szakirodalma élenjáró magyarországi internetes vállalkozások alakulásának elemzésében. Az alábbiakban a fő következtetéseket gyűjtöm össze, zárójelben hivatkozva a kutatási kérdések 3.1. fejezetben lévő sorszámaira.

Az esettanulmányok meglátásom szerint bizonyították, hogy **az üzleti modellezés alkalmas módszer** az internetes vállalkozások elemzésére. Az értékajánlat, az architektúra és a bevételi áramok elvi lehetőségeit sokféleképpen kombinálhatják a szervezetek. Ez a felosztás lehetővé teszi az üzleti modellek finomhangolásának, alkalmazkodásának követését is (1a. kérdés).

Táblázatos formában gyorsan áttekinthetők az internetes üzleti modellen belül alkalmazott altípusok, választások. Az üzleti modell ábrázolása mindhárom esetben rámutatott fontos összefüggésekre, ám egyúttal e módszerek korlátai is láthatóvá váltak (1b. és 1c. kérdés). Az **értékhálózati térképpel** kapcsolatban azt tapasztaltam, hogy a modell lényegének bemutatására, így elemzési-kutatási, benchmarking célokra jól

alkalmazható, de tervezési eszközként kevés hozzáadott értékkel bírhat a vállalkozás vezetői számára. Az **ok-okozati típusú, belső összefüggéseket ábrázoló modell** a bemutatáson túl rejtett előfeltevések feltárására és a modell megújítására is kiváló eszköz lehet. Az üzleti modell technikai-gazdasági összetevői mellett a társadalmi beágyazottsággal kapcsolatos problémaelemzésre is alkalmazható. Ugyanakkor ennek a modellnek az össze-állítása sokkal nehezebb. Nemcsak az egyszerűsítés jelent kihívást (mi kerüljön bele, mi ne, milyen részletességig menjünk le), hanem az áttekinthető összkép kialakítása is. Nemhogy az elrendezés optimalizálására, de még a grafikai leképzésre is alig találni ideális számítógépes alkalmazást.

Ugyancsak módszertani következtetés, hogy **az üzleti modell összekapcsolja a stratégiát a folyamatokkal**. Bár a szakirodalomban ez visszatérő javaslat, eddig nem találkoztam olyan példával, amely konkrét esetekben végigvezette volna az üzleti modellt illetve a stratégiát érintő változásokat. Az esetekben bemutatott – a vállalati stratégiát, az üzleti modellt és a folyamatokat – összefoglaló ábrák alapján következtetésem, hogy változatlan üzleti modellre többféle stratégia építhető, de akár az üzleti modell is módosulhat változatlan stratégia mellett. Az esettanulmányok alapján ugyanazon üzleti modell mögött cserélhetők a kulcsfolyamatok is, összességében ezekkel a lépésekkel biztosítva a környezethez való alkalmazkodást (1d. kérdés). Ez az elemzés kiegészülhet a kritikus sikertényezők azonosításával, amelyek mélyebb vizsgálata a 2. kutatási kérdésben szereplő feltételrendszer mentén végezhető el.

A kutatási kérdéseim 2. csoportjára a 4.3. alfejezet adott választ. Az internetes üzleti modellek „beválása” alapvetően függ az internetes üzlet feltételrendszerétől. Az egyik legfontosabb szempont a **társadalmi beágyazottság**. Mindhárom vizsgált esetben az üzleti modell alakulásának meghatározó tényezője volt a tágabb környezet (azon belül az internethasználat és az attitűdök), ehhez kapcsolódóan az iparági környezet feltételrendszeréhez való igazodás. A három vállalkozásban közös pont az egymásrautaltság; minden bizonnyal valamennyi magyarországi internetes üzleti modell ugyanazzal küzd bizonyos szempontból: az internet-használat alacsony szintje, a tranzakcióktól való tartózkodás, és a hiányzó IT képességek nehezítik működésüket. Legalább ilyen fontos az iparágon belül kiépített kapcsolati tőke, amely nélkül hatékony és ésszerű üzleti ötletek is kudarcot vallhatnak (2a. kérdés).

Az ún. internetgazdaság **nem független a „nem internetes” gazdaságtól**, hanem átlapol azzal. Az Index bevételei a teljes reklámpiac alakulásához kötöttek, a Sunbooks piacterének sikere a hagyományos iparági struktúrákhoz való kapcsolódástól függött, a Netpincér külföldi terepeinek különbözősége is hagyományos tényezők (étkezési szokások, éttermek száma, telefonos rendelés stb.) tükrében alakult. Ugyanakkor az **internet-befogadás és az e-felkészültség** mindhárom üzleti modell esetben az eredményes működtetést meghatározó legfontosabb feltételek egyike volt. Az információs üzlet leválása a fizikai üzletről tehát nem volt egyértelmű. Egyes **fizikai folyamatok** az információs üzletre alapvetően visszahatnak (2b. kérdés). Az internetes üzleti modellek tervezésekor ezért az információs és a fizikai, avagy az online és az offline tevékenységekre egyaránt figyelmet kell fordítani.

A három példa **a vertikális integráció és az értékhálózati partnerség** együttes tendenciáját mutatta (2d. kérdés). A vizsgált esetekben a vertikális integráció a szervezeten belüli tapasztalatok kiaknázásával, a hálózat kialakítása a külső tudás becsatornázásával függ össze. Az előbbire példa az Index saját újságírói csapatának kiépülése, és a Netpincér egyes külföldi piacainak saját munkatársakkal való ellátása. Az utóbbira példa a Sunbooks logisztikai és informatikai partnersége, vagy az Index együttműködése gazdasági hírportállal, vagy korábban az Axel Springerrel. A három eset egyikében sem fedezhető fel specializálódott kisvállalkozások ökoszisztémájának térnyerése. Az értékláncok apró vállalatokra bomlása helyett **csomóponti vállalatok és hozzájuk kapcsolódó hálózatok** alakulására láttunk példát (médiacsoportok, vertikálisan integrált könyvpiaci szereplők). A Netpincér azonban sajátos példa a „méret nem számít” jelenségre, hiszen minden szempontból kis méretű vállalatként Magyarországról versenyez Európa több országában jelentős helyi és regionális versenytársakkal. Az internetes üzletben tehát lehetnek kiemelkedő specialista vállalatok, de a domináns modell továbbra is az integrált vállalatcsoportokba való tagozódás.

Bizonyos szempontból mindhárom eset **közvetítői tevékenységet** folytat – az Index tartalmakat „aggregál”, a Sunbooks a kiadók és a kiskereskedők termelési és tranzakciós költségeit csökkenti, a Netpincér az éttermek és az ételt rendelők közé ékelődik be. A Sunbooks esetében azonban a bizalom hiánya megnövelte e tranzakciós költségeket, és elősegítette a kiadók és a kiskereskedők vertikális integrációját (más nagykereskedésekben való tulajdonlást). A közvetítői szerep életképessége mindazonáltal bizonytalannak tűnik az esetek alapján, és még a márka, a hűség, az egyediség és a kiválóság terén tett jelentős erőfeszítések esetén sem védett ez a szerep előre nem látható, jelentős piaci, technológiai, társadalmi, vagy gazdasági változásokkal szemben.

Az esetekben a **tudásfelhasználás mintáinak** átalakulása figyelhető meg. A **vevők szerepe** kiemelt ebben a folyamatban, több esetben „prosumer” szerepben tűnnek fel (2e. kérdés). A Netpincér a fogyasztói visszajelzésekből adatbázist épít, de egyes piacokon „értékesítési ügynökként” is számít fogyasztóira. Az Index a tartalomgyártásba vonja be olvasóit. A Sunbooks ki nem mondott célja volt, hogy a könyvkiadással kapcsolatos tudást összegyűjtse és explicitté tegye (milyen könyvek keresettek, hogyan reagálnak a fogyasztók az árakra, a kiskereskedők a kiadói kedvezményrendszerekre, a kiadók a kereslet változásaira stb.). Ez azonban érthetően ellenállásba ütközött az iparági tudás hagyományos letéteményesei, a legnagyobb kiadók részéről. Az internetes üzleti modellek eredményes működéséhez a vállalkozásnak fel kell mutatnia egyedi tudást, de egyben ki kell építenie azokat a kapcsolatokat is, amelyeken keresztül a külső tudást becsatornázhajta.

A **kritikus tömeg** elérése a vizsgált vállalkozásoknál kulcstényezőnek bizonyult. Az **első csapás** stratégia és a bizalom – más környezeti feltételek mellett – együttesen feleltek ennek kialakulásáért. A vállalkozások értékét befolyásolja az általuk kiépített **hálózat értéke**, a példákban kimutatható a hálózati hatás. Ugyanakkor az **átváltási költségek** (lock-in) taktikája nem működött a vizsgált példákban, és a vállalatok a **hálózati tagok hűsége** helyett kiválósággal és fejlesztéssel tartják össze a hálózatot (2f. és 2g. kérdés). Az Indexnél a kritikus tömeg elérése az internethasználat terjedésével függött össze, de szükséges volt a meglévő egyedi stílus, márka és közösség támogatása. A Netpincér a budapesti éttermi (telefonos) házhozszállítás kialakulásával csaknem együtt fejlődött. A Sunbooks sikeréhez arra volt szükség, hogy a nagy kiadók kínálata is megjelenjen benne, de erre csak egy szerencsés piaci fejlemény során, a kiadókat tulajdonképpen megkerülve került sor.

Nem meglepetés, de a három példa esetében a jó üzleti modell önmagában messze nem elegendő a versenyelőnyhöz, az üzleti kiválóság és a folyamatos (üzleti) fejlesztés (innováció) elengedhetetlen (2c. kérdés). Az Index mint információrendszer technikai oldalról könnyen másolható (a portál technológia, a szerkesztőségi rendszer, a háttér-infrastruktúra mind másolható), az egyedi stílus, a márka és az aktív közösség kiépítésével **fenntartható versenyelőnyre** tett szert. A Netpincérnél **kikezdhető versenyelőny** figyelhető meg. A versenytársak próbálják lemásolni rendszerét, a Netpincér a szakirodalomban említettek közül elsősorban az innovatív szervezeti kultúra, és a folyamatos fejlesztés taktikájával igyekszik megújítani előnyét. A Sunbooks hatalmas befektetése belépési korlátot, így fenntartható versenyelőnyt

jelenthetett volna, de a rendszer életképessége egyéb tényezők miatt korlátozott volt, így a versenyelőny nem épült ki. A fenti két pont alapján az első előnye nem garancia a versenyelőny kiépítésére. A technikai kiválóság és a kritikus tömeg előfeltétel, de a versenyelőny fenntartásához egyedi tudás és képességek, valamint folyamatos innovációk szükségesek, mert az internetes környezetben a hálózati hatás mellett sem alakul ki megdönthetetlen átváltási költség, hűség és bezárás.

Az **innováció és a stratégia** vizsgálata azt mutatja, hogy az élenjárás a példákban a kísérletezés, „barkácsolás” fenntartásával függ össze. A különböző „opciók” készenlétben tartása és szükség esetén a „gyors felkarolás” képessége meghatározó. Ugyanakkor ennek korlátot szab, hogy az üzleti döntések a módszeres tervezés medrében kell, hogy maradjanak, legalábbis a példában szereplő vállalkozások mindegyike szembesült a kísérletezés pénzügyi korlátaival (2h. kérdés). Az Index a közösségi szolgáltatások terén merészen kísérletez, miközben tudja, hogy változó piaci körülmények közepette egyes szolgáltatásait talán majd vissza kell fognia. Ugyanakkor más ötletek az internetes üzlet sebességéhez képest hosszú időt töltenek embrionális fázisban, ahonnan a megfelelő pillanatban elővehetők, kiterjeszthetők. Harmadrészt, az Index komolyabb befektetései nem nélkülözik a pénzügyi számításokat sem. A Netpincér folyamatos innovációi között ugyancsak voltak olyan ötletek, melyekről végül letettek. A Sunbooks viszont a módszeres tervezést követte, döntéseit a kockázat alapos mérlegelésével hozták, például ezért nem léptek be az azóta jelentősen megnövekedett B2C könyvpiacra. Mindez megerősíti, hogy bár a hagyományos stratégiai tervezésre szükség van, az élenjáró internetes vállalkozásoknál a kísérletező, kockázatkereső „stratégiai ösztön” is szükséges.

A **kapcsolati tőke**, a **bizalom** kiemelt szerepet töltött be a vizsgált három esetben. Az Index az olvasók körében kiépített bizalomra alapozva építhette egyre inkább a közösségi tartalomgyártásra üzleti modelljét. A Sunbooks – hagyományos iparági kapcsolatokat átalakító – rendszerének kudarca a bizalom hiányával függ össze. A Netpincér az éttermek és a fogyasztók bizalmának elnyerésére is nagy hangsúlyt helyezett. A három példa alapján az internetes üzleti modellekben a kritikus tömeg eléréséhez vezető utat alaposan meg kell tervezni, és ötletekkel felkészülni arra, ha a valóságban a tervezettnél is hosszabb időt vesz igénybe a kritikus tömeg elérése.

5.2. Gyakorlati jelentőség és javaslatok

Az empirikus kutatás alapján az internetes vállalkozások és gyakorlati szakemberek számára javaslatokat fogalmaztam meg, és további kutatásokra is javaslatot teszek. Az előbbi esetben a közismert tanácsokat (pl. üzleti tervezés, jövőkép megfogalmazása, célpiac elemzése stb.) nem ismételtem meg. Úgy gondolom, a gyakorlat számára leginkább újszerű javaslatok a következők.

- A folyamatok, az üzleti modell és a stratégia szétválasztása, valamint az üzleti modell lebontása majd más példákból vett vagy új elemekből való újraépítése – ahogyan azt bemutattam – alkalmas vezetési módszer. A belső összefüggések ok-okozati rendszerének ábrázolása segítheti a rejtett előfeltevések felszínre hozását, akár megkérdőjelezését, és a modell egyes elemeinél a beavatkozást. Mindez továbbfejleszthető a számszaki modellezés irányába – ami az értekezés keretein túlnő – így a belső összefüggések, mutatók alakulása a meghatározó környezeti tényezők feltételezett forgatókönyveinek tükrében is vizsgálható lehet.
- A társadalmi beágyazottság elemzésének érdemes nagyobb figyelmet szentelni. Az üzleti modell – mint az értékteremtés rendszere – résztvevőként (tudományosan: cselekvőként) maga is egy vagy több hálózatba tagozódik. Például a hasonló üzleti modellben gondolkodó, általában egymással versenyző vállalatok sok szempontból „egy hajóban eveznek”, és esetleg közös cselekvéssel tágítható csak mindannyiuk mozgásteret. Más esetekben – tipikusan ilyen egy újító szándékú új belépő az iparágban – egy vállalkozás (és üzleti modellje) esetleg olyan szervezetekkel próbál együttműködni, amelyek egy másik hálózatban kialakult minták mentén cselekednek, amelytől nehezen fordulnak el. Az üzleti modell kulcs kapcsolódási pontjainak cselekvőhálózati elemzése az üzleti modell számos korlátozó (esetleg katalizáló) tényezőjére vagy buktatójára fényt deríthet.
- A puha tényezők szerepe, mint készségek-képességek, tudás, bizalom, jelentős mértékben hatnak az internetes üzleti modellekre. Az előbbi kettőt az e-business korlátozó tényezőjeként emlegettük sokszor, de az internet közben egy új technológia helyett a társadalom alapvető infrastruktúrájává válik, kölcsönösen formálják egymást. A vállalatok és a fogyasztók is új képességeket fejlesztenek ki, ami elvárásként formálja a technológiát és viszont. Ez új lehetőségeket is hozhat, például a közösség piacból egyre több esetben erőforrássá válik. A harmadikként azonosított puha tényező, a bizalom viszont egyértelműen alapvető fontosságú: a

vezető az üzleti modell technológiai-gazdasági megközelítése mellett legalább akkora figyelmet kell, hogy fordítson a bizalom (kapcsolatok) kialakítására.

5.3. A kutatás korlátai és javasolt további kutatási irányok

Kutatásom a Bevezetésben jelzetteknek megfelelően bizonyos korlátokon belül maradt. Az üzleti modell nézőpontjának előtérbe helyezése háttérbe szorította a szervezet, a vezetés és a megvalósítás kérdéseit („fekete doboz”). Az üzleti modell elemzéseimet a „térkép” típusú, ábrázolt típusra összpontosítottam, így az esetek számszaki, pénzügyi vonatkozásai háttérbe szorultak. Korlátozza az eredményeket az élenjáró, bejáratott internetes vállalkozások kiválasztása, hiszen a követő, hagyományos, még nem kiforrott vállalatoknál eltérő tapasztalatok is felmerülhetnek. A kvalitatív kutatási módszertan, a három esettanulmány nem teszi lehetővé a statisztikai típusú általánosítást, bár az elmélettel való összevetésben következtetéseim – módszertan alkalmazásának tapasztalatai, vagy új összefüggések, tényezők kimutatása – szélesebb körben is alkalmazhatók. A magyarországi vizsgálat alapján pedig nem derül ki, hogy következtetéseim mennyiben tulajdoníthatók az országra jellemző sajátosságoknak.

Ebből adódóan empirikus kutatásom több irányban folytatható, fejleszthető tovább. Kvalitatív és kvantitatív jellegű kérdések és kutatások egyaránt kiegészíthetők. Ezek közül a legjelentősebb iránynak az alábbiakat tartom.

- A három esettanulmány nyomdokán további esettanulmányok készíthetők, melyek között egyfajta felelgető logikával újabb csomópontok lennének azonosíthatóak. Az egyik irány a hasonló és ellenpont-esetek vizsgálata lehet, például a gyengébben teljesítő Sunbooks esetét az ugyanabban az iparágban sikereket elérő Bookline-nal szembeállítva. A másik irány a nemzetközi összehasonlítás lehet: hasonló, de külföldi esettanulmányok készítésével vajon új tényezők szerepe emelkedne ki, a nemzeti sajátosságok kerülnének előtérbe, vagy sok hasonlóságot találnánk?
- Az internetes üzleti modellek itt alkalmazott megközelítése (hívószavak helyett 3 szempontból besorolni az internetes üzleti modellt) továbbfejlesztve alkalmas lehet egy átfogó nagymintás felmérésre. A magyarországi e-business kutatásokban új eredményeket hozhatna az üzleti modell (és akár a mögöttes folyamatok, és a megcélzott stratégia) részletesebb vizsgálata.

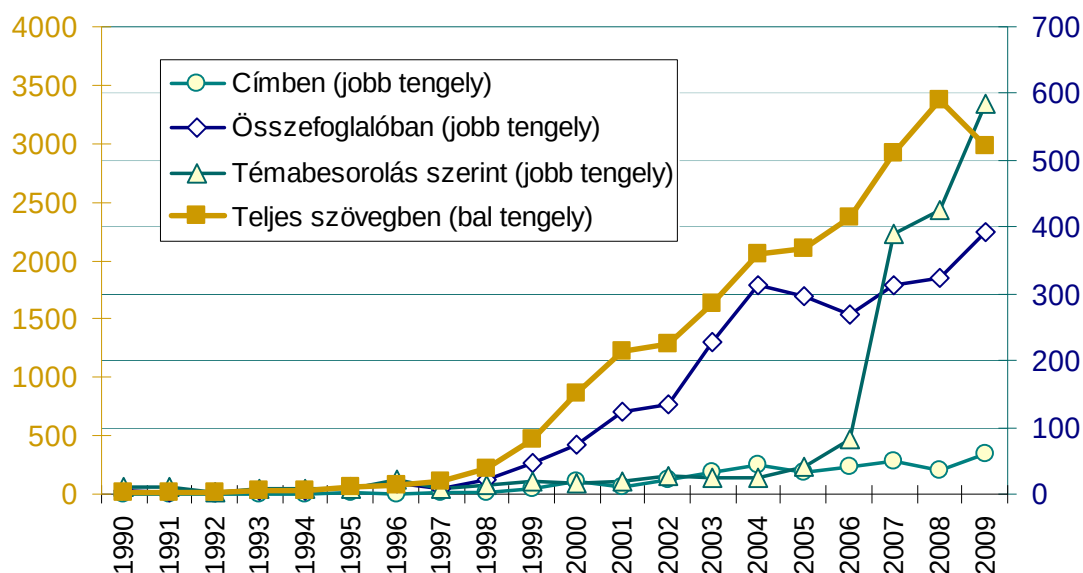
- A gyakorlattal szorosabb kapcsolatban létrejövő kutatás lehetne a belső ok-okozati összefüggéseket mutató üzleti modell konkrét vezetői döntései helyzetekben való ábrázolása, valamint számszaki modellezése. Múltbeli adatokkal az ilyen „szimulátorok” előrejelző ereje is vizsgálható. Ehhez a kutatási irányhoz szoftverfejlesztés is kapcsolódhat.

Mellékletek

1. melléklet. Az üzleti modell fogalom szakirodalma	156
2. melléklet. Internetes üzleti alapmodellek	159
3. melléklet. Az ingyenes portál értékajánlat	160
4. melléklet. Vállalatközi (B2B) piacterek	161
5. melléklet. Az internetes kereskedelem jellemzői	164
6. melléklet. Az internetes üzlet rendszerezése	166

1. melléklet. Az üzleti modell fogalom szakirodalma

Az üzleti modell fogalom szakirodalmi használata az internetes vállalkozások megjelenésekor kezdett elterjedni. Ez a hullám a dotkom vállalatok megingásakor sem múlt el. (A bal tengelyen a teljes szövegben előfordulás darabszáma látható.)



36. ábra. Az „üzleti modell” fogalom a szakirodalomban

(A „business model” és a „business modelling” kifejezés gyakorisága a Business Source Premier folyóirat-adatbázis tudományosan lektorált közleményeiben, 2009. december)

Az üzleti modellek ismert és jellegzetes meghatározásait az általánosabbtól az analitikusabb megközelítésekig haladva mutatja a 26. táblázat.

Szerző	Az üzleti modell...
Petrovic et al., 2001	„a vállalatnak (mint üzleti rendszernek) a tényleges folyamatai mögött húzódó értékteremtési logikáját írja le.”
Magretta, 2002:87	„a vállalat működését elbeszélő történet.”
Venkatraman és Henderson, 1998	„a virtualizálódó szervezet felépítménye három vektor: a vevői interakciók, az eszközök konfigurációja és a tudás felhasználása mentén.”
Amit és Zott, 2001:511	„az üzleti lehetőségek kiaknázásával teremthető érték létrehozására tervezett tranzakciók tartalmát, struktúráját és kormányzását írja le.”
Tapscott, 2001:5	„a szervezet alapvető architektúrája, a vevők számára megkülönböztető érték nyújtása a meghatározó (nemcsak szervezeten belüli) erőforrások felvonultatásával.”
O’Toole, 2002:2	„a termékek, a szolgáltatások, az imázs és az elosztóhálózat – és a támogató információtechnológia – egyedi kombinációja, amellyel a vállalat egyedi értéket termel a piacon.”
Turban et al., 2002	„az üzletvitel módja, amellyel a szervezet önmagát fenntartó bevételi áramokat termel. A modell a vállalat az ellátási láncon való pozicionálását feje ki.”

Szerző	Az üzleti modell...
Weill és Vitale, 2001	„a vállalat fogyasztói, vevői, szövetségesei és szállítói közötti szerepek és kapcsolatok leírása, mely a fő termék-, információ- és pénzáramlást, illetve a résztvevők fő hasznait azonosítja.”
Timmers, 1998	„leírja a termék, szolgáltatás és információáramlás rendszerét, ide értve a különböző üzleti aktorokat és szerepüket is; továbbá rögzíti a különböző szereplők potenciális hasznait, illetve a bevételek forrásait.”
Osterwalder és Pigneur, 2002	„a vállalat által kínált érték megfogalmazása a különböző vevői szegmensek irányába, valamint a vállalat és partnerei hálózata felépítésének – mely ezen értéket előállítja, értékesíti és eljuttatja – leírása, továbbá az a kapcsolati tőke, mely nyereségtermelő és fenntartható bevételi áramlatokat generál.”

26. táblázat. Az üzleti modell fogalom meghatározásai

(Forrásokat lásd a táblázatban)

Az üzleti modellek összetevőkre bontásában sokszínű az irodalom. Magretta (2002) például négy kérdés megválaszolását várja az üzleti modellektől: ki a fogyasztó, mi az érték számára, honnan érkezik a bevétel, mitől lesz mindez gazdaságos? További kutatók eltérő nézőpontból építik fel az üzleti modellek elvi vázát.

- Venkatraman (2000) mintha egy szervezetet próbálna leírni, amikor az üzleti modellt a stratégiai jövőkép, az erőforrás-hozzárendelés, a vállalatkormányzás, és a működés infrastruktúrája eredőjeként tekinti.
- Amit és Zott (2001) az üzleti modell középpontjában álló (értékteremtő) tranzakció kifejtését tartja fontosnak, még hozzá tranzakció tartalma, struktúrája és kormányzása köré csoportosítva.
- Különböző értéktényezőknek a szereplők közötti áramlását emeli ki Gordijn és Akkermans (2001). Külön hangsúlyozzák, hogy a szereplők érintkezési felületekkel rendelkeznek, melyek egy-egy ellentétes irányú kapcsolódási pont segítségével közvetítik az értékátadásokat a szervezet vagy tevékenység „belseje” felé.
- O’Daniel (2001) szerint négy szempontból kívánatos jellemezni az üzleti modelleket: ezek a szerveződés (a piactól a hierarchiáig), a strukturális elemek (a szerveződés infrastruktúrája), a funkciók (a strukturális elemek betöltése során), és a kereskedelmi szerepek (árzás, termék fókusz, megvalósítás).

Az üzleti modellezésről szóló kiadványok nagyobb része azonban tartalomjegyzék-szerűen kísérli meg felsorolni az üzleti modellek összetevőit. Mint a főszövegben lévő áttekintésből, és a 27. táblázatból látszik, három plusz egy tényezővel lefedhető a legtöbb elgondolás, ezek – Alt és Zimmermann (2001) alapján – az értékajánlat, a szervezeti/hálózati modell (struktúrák és folyamatok), a bevétel-költség modell, valamint „keresztbe fekvő” összetevőként az infrastrukturális és szabályozási környezet.

Amit és Zott (2001)	Magretta (2002)
Tranzakció tartalma	Ki a fogyasztó?
Struktúrája	Mi az érték számára?
Kormányzása	Hogyan lesz pénz?
	Miért lesz pénz?
Applegate és Collura (2001)	O'Daniel (2001)
Termék- és szolgáltatásajánlat	Szerveződés (piac vs. hierarchia)
Piaci lehetőség	Strukturális elemek (a szerveződés infrastrukturája)
Marketing és értékesítési modell	Funkciók (a strukturális elemek betöltése során)
Márka és reputáció	Kereskedelmi szerepek (árazás, termék fókusz, megvalósítás)
Működési modell	
Szervezet, kultúra és vezetés modell	
Partnerek	
A szervezet és az érintettek haszna	
Chesbrough és Rosenbloom (2002)	Remenyi és Brown (2002)
Versenysstratégia	Értékteremtés
Értékajánlat	A profit- és növekedés motorja
Célpiac	Kiszolgálási rendszer
Értékhálózat	Bevételt generáló rendszer
Belső értéklánc	
Költségszerkezet és nyereségtermelés	
Gordijn és Akkermans (2001)	Tapscott (1999)
Szereplők (actors)	Fő motívum
Tevékenységek (value activities)	Értékajánlat
Értéktényezők (value objects)	Tudás szerepe
Kapcsolódási pontok (value ports)	Kulcsfolyamatok
Érintkező felületek (value interface)	Vevők szerepe
Értékátadások (value exchange)	Bizalom
Hamel (2000)	Venkatraman (2000)
Alapvető stratégia	Stratégiai jövőkép
Stratégiai erőforrások	Erőforrás-hozzárendelés
Értékhálózat	Vállalkormányzás
Vevői „interfész”	A működés infrastrukturája

27. táblázat. További üzleti modell összetevők a szakirodalomban

(Forrásokat lásd a táblázatban. Megjegyzés: a főszövegben bemutatottakon túl.)

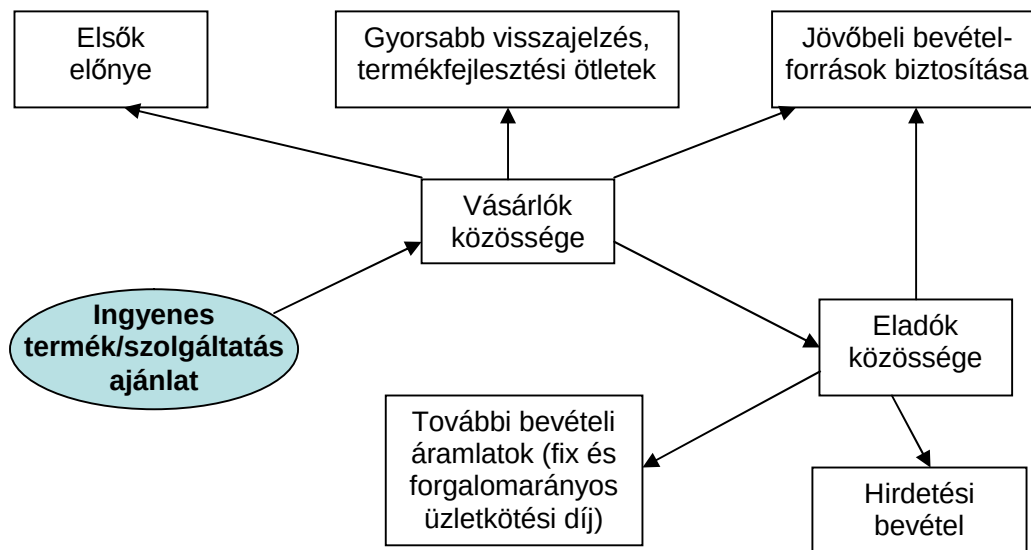
2. melléklet. Internetes üzleti alapmodellek

Típus, altípus	Szakirodalmi hivatkozás (és eredeti megnevezés)
Portál	<i>Chen, Mahadevan, Tapscott (aggregálás)</i>
§ Tartalomszolgáltató	<i>Weill, Rappa (hirdetési, előfizetési)</i>
§ Árösszehasonlító	<i>Turban, Applegate (aggregátor), Weill (teljes körű szolgáltató)</i>
§ Virtuális közösség	<i>Timmers, Weill</i>
§ Közösségépítő honlap	<i>részben: Applegate (érdeklődési portál), Weill (átfogó vállalati kapu)</i>
§ Online szolgáltatások (főleg szórakoztatás)	<i>Applegate, Rappa (bitkereskedő)</i>
Piactér	<i>Chen, Mahadevan, Rappa, Timmers, Turban, Tapscott (agora), Weill (közvetítő)</i>
§ Katalógus	<i>Applegate (aggregátor)</i>
§ Online árverés	<i>Coltman, Rappa, Timmers, Turban</i>
§ Tőzsde	<i>Applegate, Rappa (adás-vételi megbízások)</i>
§ Vállalkozói piactér	<i>Rappa</i>
§ Értéklánc integráció	<i>Coltman, Tapscott, Weill (értékhálózat integrátor)</i>
§ Internetes áruház (független boltokkal)	<i>Timmers, Rappa (+metaközvetítő, disztribútor)</i>
§ Csoportos vásárlás	<i>Turban, Rappa (kereslet aggregátor, fordított aukció)</i>
§ Te mondd az árat	
§ Fogyasztói piactér	<i>Rappa (apróhirdetések), Timmers és Turban (árverés)</i>
§ Közbeszerzési piactér	<i>részben: Turban (elektronikus tenderrendszerek)</i>
Bolt	<i>Rappa (kereskedő), Mahadevan (termék/szolgáltatásnyújtók)</i>
§ E-bolt	<i>Chen, Rappa, Timmers, Applegate (kiskereskedő)</i>
§ Közvetlenül a gyártótól	<i>Chen, Rappa, Weill, Applegate és Turban (testre szabott / rendelésre gyártó)</i>
§ B2B e-kereskedelem	<i>Mahadevan (B2B), átfed: Chen (B2B)</i>
§ Társulási modell	<i>Rappa, Turban</i>
Közmű	<i>Tapscott (elosztott/kiszolgáló hálózatok)</i>
§ Együttműködési platform	<i>Timmers, Tapscott (szövetség), Rappa (közösségi), Weill (osztott infrastruktúra)</i>
§ Értéklánc-katalizátorok	<i>Coltman és Timmers (értéklánc támogatók, információbrókerek)</i>
§ Alkalmazásszolgáltatás	<i>Rappa (közmű)</i>
§ Internet infrastruktúra	<i>Applegate</i>

28. táblázat. Fő és altípusok azonosítása és kiemelt hivatkozásai

(Saját táblázat. Hivatkozások: Applegate és Collura, 2000, Chen, 2003, Coltman et al., 2001, Mahadevan, 2000, Rappa, 1999, Tapscott, 1999, Timmers, 1998, Turban et al., 2002, Weill és Vitale, 2002)

3. melléklet. Az ingyenes portál értékJánlat



37. ábra. Az „ingyenes modell” hatásmechanizmusa

(Mahadevan, 2000:65)

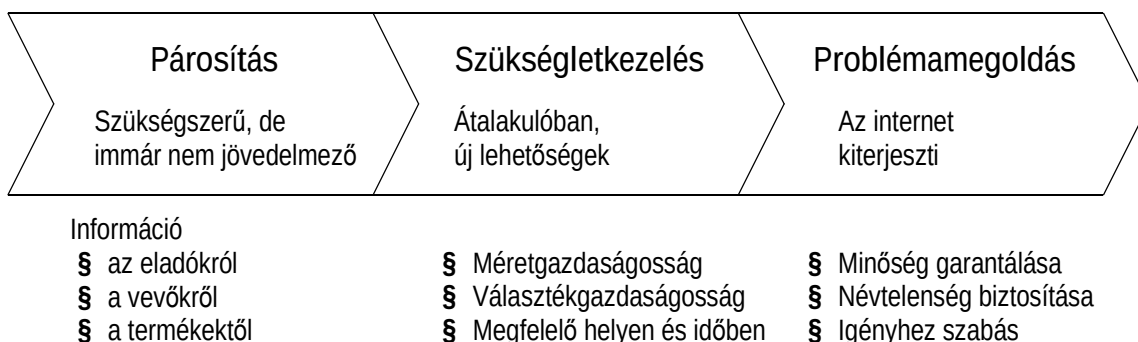


38. ábra. A közösségépítés mint nyereségforrás

(Szekfü és Z. Karvalics, 2000:64)

4. melléklet. Vállalatközi (B2B) piacterek

Anderson és Anderson (2002) arra jutottak, hogy bár a párosításban és a méretgazdaságosságban az internet előrelépést hozott a közvetítés terén, igazából a problémamegoldásban fogja a főszerepet játszani, automatikus minősítések, igényre szabott ajánlatok révén (39. ábra).



39. ábra. A közvetítők kilenc funkciója az internet korában

(Anderson és Anderson, 2002:57 adaptációja)

A vállalatközi piacterek sikere szempontjából fontos, hogy a piacteret milyen tulajdonosi viszonyok jellemzik. Hoffman et al. (2002) a nyilvános (az eladóktól és a vevőktől is független tulajdonos), a konzorciumi (több iparági szereplő együttes tulajdona) és a magán (valamely iparági szereplő által uralt) piactereket különbözteti meg. A szerzők szerint a nyílt piacokon az árak, konzorciumi esetében a keresési költségek, magán piactéren viszont az értéklánc optimalizálása jelenti az előnyök fő forrását. Az iparági szereplők tulajdonlása forgalmat generálhat a piactéren (Evans és Wurster, 2000), de el is riaszthatja a semlegességet kereső résztvevőket (Kaplan és Sawhney, 2000).

A vállalatközi piacterek értékajánlatának lényegi elemeit a szakirodalom két csoportra osztja (Brunn et al., 2002 csoportosításával állítom párhuzamba Ordanini és Pol, 2001 osztályozását, kiegészítve Nemeslaki, 2004 gondolataival).

- A piachatékonyság fokozása magába foglalja az ajánlatok összegyűjtését (aggregálás), a dinamikus árazás érvényesüléséhez szükséges elegendő versengő ajánlat felmutatását (likviditásteremtés), és az ezek standard, kereshető formában való bemutatását (átláthatóság).
- A vállalatközi piacterek (főleg a vertikálisak) ezen túl illeszkednek egy ellátási láncba, melynek hatékonyságát több téren is támogatják (facilitation). A

kapcsolatfelvételtől a rendelés-lebonyolításon át a készletezési kérdésekig számos területen látnak el optimalizálási feladatokat a vállalatközi piacterek.

A B2B piacterek hagyományos alaptípusai Kaplan és Sawhney (2000) alapján:

Forgalmazott termék	Közvetett termékek (szolgáltatások)	Közvetlen termékek (szolgáltatások)
Vásárlás rendszeressége		
Rendszeres beszerzés Mechanizmus: aggregálás, fix ár vagy alku	Horizontális elosztópiacok, ún. MRO centrumok <i>Ariba, W.W.Grainger, MRO.com, BizBuyer.com</i>	Vertikális elosztópiacok, ún. katalóguscentrumok <i>Chemdex, SciQuest.com, PlasticsNet.com</i>
Egyszeri beszerzés Mechanizmus: párosítás, dinamikus árazás	Funkcionális tőzsdék, ún. yieldmenedzserek <i>Employeease, Adauction.com, CapacityWeb.com</i>	Vertikális tőzsdék <i>e-Steel, PaperExchange.com, Altra Energy, IMX Exchange</i>

29. táblázat. A vállalatközi piacterek fő formái

(Kaplan és Sawhney, 2000:99 és Turban et al., 2002:267 kombinálásával)

Wise és Morrisson (2000) megkülönböztet a fentiekén túl „megatőzsdéket”, a bonyolult vásárlási folyamatokra specializálódó kezdeményezéseket, spekulációs, valamint problémamegoldó piactereket. A hagyományos vállalatközi piacterek életképességét ugyanis több tényező veszélyezteti.

- A piacterek gyakran túlhangsúlyozzák az árelőnyök fontosságát, miközben a tartós vevő-szállítói kapcsolatok értékét alulbecsülik. Ezzel szemben Gupta és Woodside (2006) esettanulmányában kimutatja a piactér vevőkkel és szállítókkal való együttes fejlődésének, szükségességét, a siker tekintetében való egymásrautaltságot.
- Rendre kevés előnyhöz juttatják az eladói oldalt (lásd Brunn et al., 2002:295). A legtöbb esetben ugyanis a vevők kezdetben nagyobb számban jelennek meg, és a piacterek hajlamosak a „jobban teljesítő” szereplőkre összpontosítani (egyaránt alátámasztja Gupta és Woodside, 2006, Wise és Morrisson, 2000).
- A piactereknek számolniuk kell azzal, hogy már rövid távon jelentős erőforrásokra lehet szükség a kritikus tömeg eléréséhez. Képesnek kell lenniük a kezdeti terveket rugalmasan igazítani a körülményekhez: gyakran rövid távon ésszerűtlennek tűnő kapcsolatok kiépítése vezet sikerre hosszú távon (lásd Gupta és Woodside, 2006).
- A piacterek megvalósítása is problematikus: a standard szoftvercsomagokra épült piacterek gyakran különösebb elemzések nélkül sematikusán kezelik a vevők igényét és értékítéletét (Wise és Morrisson, 2000).

- Az internetes piacterek számának növekedésével a „piactér-piac” széttöredezetté válik, és pont azt a szerepet nem tudja betölteni, amire létrejött: hogy egy teljes keresletet-kínálatot átfogó gyűjtőhellyé váljon (Wise és Morrisson, 2000).

Kambil és Heck (1998) az internetes piacterek működését a hatalmas forgalmú holland virágpiacon vizsgálták, és arra következtetésre jutottak, hogy a siker érdekében az internetes piactereken a hagyományos piacokéhoz hasonló szociális közeget kell teremteni.

5. melléklet. Az internetes kereskedelem jellemzői

Strader és Shaw (1997) megkülönböztették a vevő és a szállító nézőpontját az internetes kereskedelemhez köthető előnyök elemzésekor. Kutatásaik során úgy találták, hogy a vevők árhoz, kereséshez és adózáshoz kapcsolódó költségei alacsonyabbak az internetes közegben, miközben a kockázatok és az elosztás (disztribúció) költségei nagyobbak lehetnek. Az eladó nézőpontjából lényeges különbséget jelent, hogy digitalizálható termékről van-e szó. Ez utóbbi esetén ugyanis a termelés és a készletezés költsége is csökkenhet a hagyományos tranzakciókhoz képest, míg nem digitalizálható termékek esetében csupán a marketing (hirdetés) és az általános költségek terén érzékelhető megtakarítás. A nem digitalizálható termékek szállítási költsége is magasabb (futárszolgálatok) a hagyományos értékesítéshez képest (a vevő a bolthoz megy), míg a digitalizálható termékek alacsony költséggel „szállíthatók le” az internet hálózatán.

A digitalizálhatóság további bontása során Hui és Chau (2002) az eszköz jellegű digitális termékeket (szoftverek), a tartalomalapú digitális termékeket és az online szolgáltatásokat különböztetik meg. Míg az első kettő esetében a szállítás letöltéssel történik – a letöltés során az „érték” a letöltőhöz kerül –, addig a harmadik csoportnál az interakció maga a szállítás és az érték is. Az első két csoport közötti lényegi különbséget pedig az adja, hogy a szoftverek szélesebb lehetőséget nyújtanak a kipróbálhatóság terén (trialability), viszont nehezebben oszthatók egyedileg árazható-értékesíthető részekre (granularity), mint a próbára és használatra kevésbé, kisebb csomagokra annál inkább felosztható tartalomalapú termékek.

Kare-Silver (2001) három tényező szerepét emeli ki az internetes vásárlással kapcsolatban, ez:

- a termékjellemzők érzékszervi megismerése iránti igény,
- az ismertség és bizalom a termékkel szemben (a hagyományos világban szerzett reputáció az elektronikus tranzakciókra csábít a szerző szerint), és
- a fogyasztói attitűd (inkább hajlanak internetes vásárlásra a kísérletezők, a kényelmesek, az értéket keresők, de kevésbé az etikusok, a maradiak, és legkevésbé az élvezettel vásárlók).

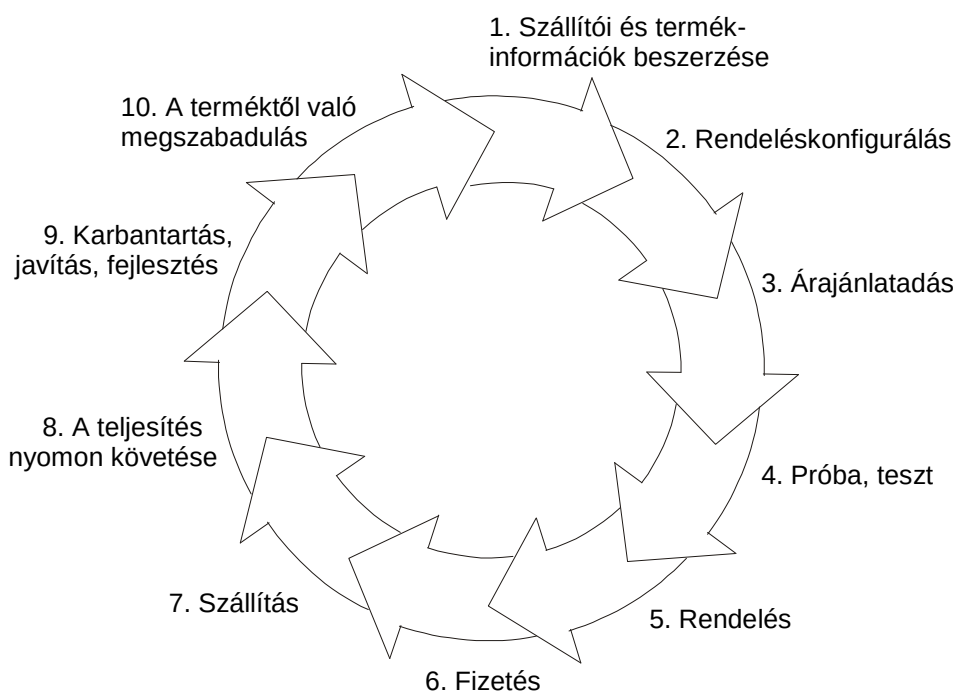
Bauer (2003) a fogyasztók szempontjából a keresési költségek növekedését mutatta ki az online vásárlással kapcsolatban, de hangsúlyozza, hogy ez a keresés élvezetes is lehet. A vállalatok azonban mindkét esetben rosszul járnak, mert a költséges keresés az árérzékenységet növeli, az élvezetes keresés pedig többletbevételt nem hozó

értékajánlat. Más publikációk az internetes kereskedelmet gátló tényezőket veszik szemügyre. A Strader és Shaw (1997) négy gátló tényezőt mutat be.

- Az internethasználati infrastruktúra hiánya (főleg egyes térségekben, régiókban),
- a digitális írástudás változó szintje (különösen világviszonylatban),
- a biztonsággal kapcsolatos aggodalom, valamint
- a tranzakciók nem csekély részének eszköz-specifikussága – azaz a vásárlás hatékonysága egy adott eszközhöz és annak kialakult felhasználási módjához kötődik – ma is aktuális akadály.

Több cikk is kiemeli a szakirodalomban a logisztika szerepét: az elosztás és a szállítás költségeivel és szinergiáival való foglalkozást (Swaminathan és Tayur, 2003). Egyre több írás foglalkozik a bizalom szerepével is, az egyik kiinduló áttekintést Kim et al. (2005) adja.

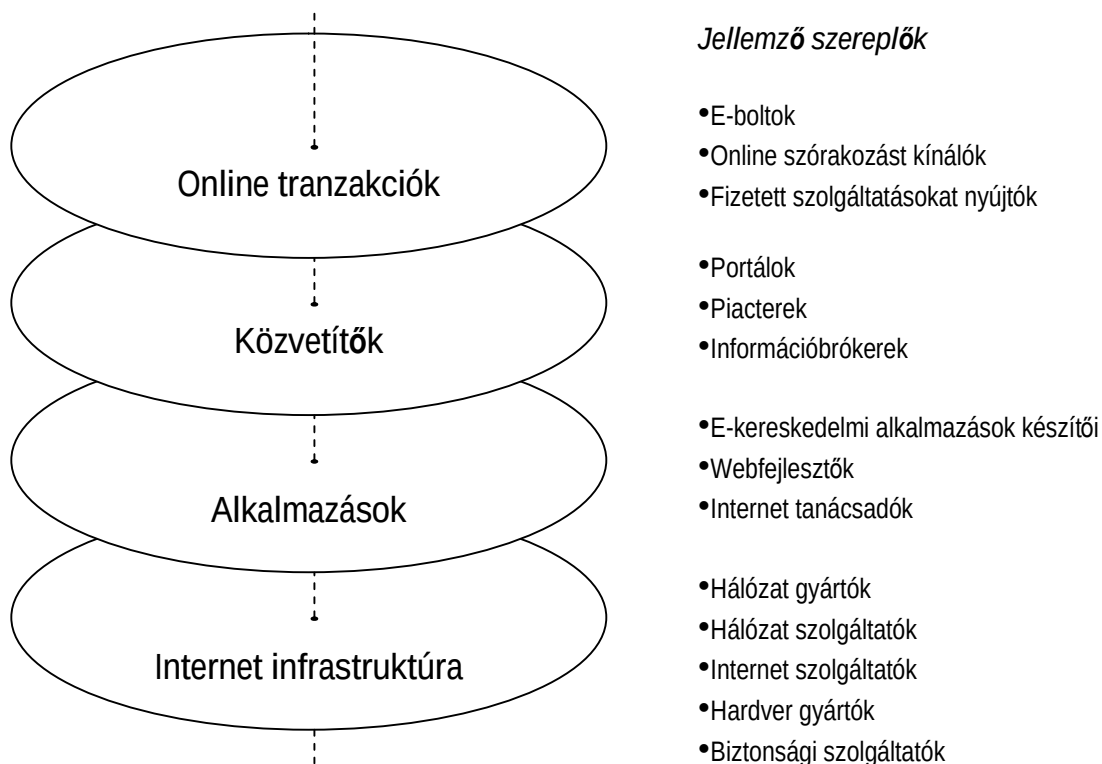
Az internetes kereskedelmet kezdetben sok forrásban interneten kötött tranzakcióként határozták meg. Szakdolgozatomban (Móricz, 2000) bemutattam azt az életciklus-megközelítést, amely a rendelésen és fizetésen túli tényezőket hangsúlyozza (38. ábra). Ezek gyakran információs folyamatok, így eleve jól támogathatók az internettel (további részletek és hivatkozások az értekezéstervezetemben).



40. ábra. A vevő-eladó kapcsolat életciklus modellje
(Drótos, 1999, 2001, Móricz, 2000)

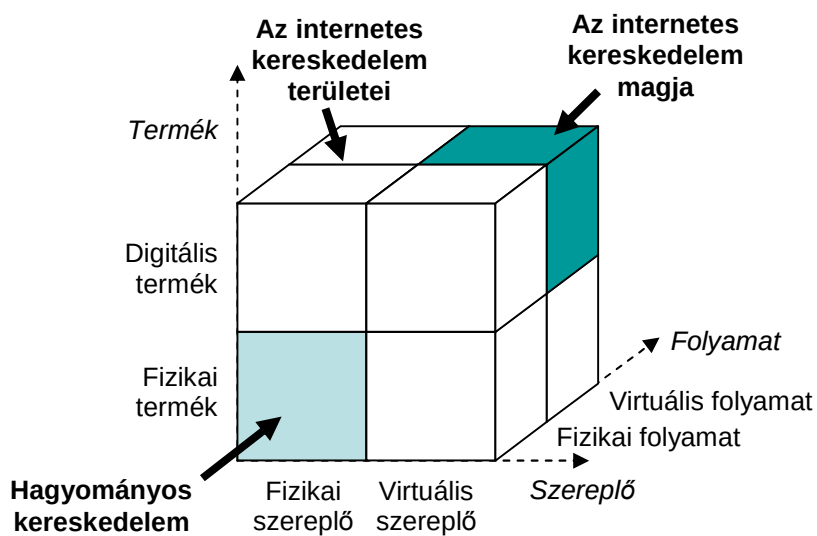
6. melléklet. Az internetes üzlet rendszerezése

Az internetes üzlet meghatározása a 51. oldalon, makroszintű jelenségeinek kifejtése az azt követő lapokon olvasható. Az alábbiakban három rendszerezés ábrája látható.



41. ábra. Az internet üzleti lehetőségeinek rétegei

(Whinston et al. 2000 és 2001 alapján)



42. ábra. Az e-kereskedelem dimenziói

(Choi et al., 2003:1-13)

		KERESLETI SZEREPLŐ			
		Fogyasztó, lakosság (Consumer, Citizen)	Vállalat, gazdaság (Business)	Közigazgatás, kormányzat (Administration, Government)	Munkavállaló (Employee)
KÍNÁLATI SZEREPLŐ	Fogyasztó	consumer-to-consumer C2C pl. apróhirdetések	consumer-to-business C2B pl. csoportos vásárlás	citizen-to-administration C2A pl. útlevel igénylés	
	Vállalat	business-to-consumer B2C pl. internetes vásárlás	business-to-business B2B pl. internetes beszerzés	business-to-administration B2A pl. adóbevallás	business-to-employee B2E pl. belső képzés
	Kormányzat	administration-to-consumer A2C pl. igazolások kiadása	administration-to-business A2B pl. közbeszerzés	administration-to-administration A2A pl. adatbázis összekapcsolás	
	Munkavállaló				employee-to-employee E2E pl. tudás-menedzsment

43. ábra. E-business mátrix

(kisebbsé módosításokkal: Möslin, 2001 alapján)

Megjegyzés: Möslin modelljének eredeti forrása: Weinhhammer, Ulrich: Electronic Commerce – A Framework for Technological Transformation in a Business-to-Business Environment, Master Thesis, Walter A. Haas School of Business, University of California at Berkeley and Chair for General and Industrial Management, Technical University Munich, May 2000, p. 16.

Irodalomjegyzék

- Adler, Paul S. (2001). 'Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism', *Organization Science* 12(2): 215–234.
- Afuah, Allan (2001). 'Dynamic boundaries of the firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?', *Academy of Management Journal* Vol. 44 (6): 1211–1228.
- Afuah, Allan (2003). 'Redefining Firm Boundaries in the Face of the Internet: Are Firms Really Shrinking?', *Academy of Management Review* Vol. 28 (1): 34–53.
- Alt, Rainer and Hans-Dieter Zimmermann (2001). 'Preface: Introduction to Special Section – Business Models', *Elektronik Markets* Vol. 11 (1): 3–9.
- Alves, Tiago Reis and Licínio Roque (2005). 'Using Value Nets to Map Emerging Business Models in Massively Multiplayer Online Games', *PACIS 2005 Proceedings*. Paper 113.
<http://aisel.aisnet.org/pacis2005/113>
- Amit, Raphael and Christopher Zott (2001). 'Value Creation in E-Business', *Strategic management Journal*, 22: 493–520.
- Amit, Raphael and Paul J.H. Schoemaker (1993). 'Strategic assets and organizational rent', *Strategic Management Journal* 14(1): 33–46.
- Anderson, Chris (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York: Hyperion. Magyarul megjelent: Chris Anderson (2007): *Hosszú farok. A végtelen választék átírja az üzlet szabályait*, Budapest: HVG könyvek.
- Anderson, Philip and Erin Anderson (2002). 'The New e-Commerce Intermediaries', *Sloan Management Review* Vol. 43 (Summer): 51–62.
- Angyal Ádám (2003). 'A hálózatok mint többközpontú szervezetek', *Vezetéstudomány* 34(7-8): 76–87.
- Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György és Tari Ernő (1997). *Stratégia és szervezet*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Applegate, Linda M. and Earl Sasser (2000). 'Overview of E-business Pricing Models', Harvard Business School Discussion Paper, 9-801-182.
- Applegate, Linda M. and M. Collura (2000). 'Overview of E-business Models', Harvard Business School Discussion Paper, 9-801-172.
- Aral, Sinan and Peter Weill (2007). 'IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance', *Organization Science* 18(5):763–780.
- Bábel-Szücs Szilvia (2009). 'A rendelésfelvevők', *Figyelő*, április 2.
- Badinszky Péter (2008). *Hazai kis- és középvállalkozások elektronikus üzletvitel fejlesztései, valamint az ezzel kapcsolatos segítő és akadályozó tényezők kutatása – E-business adaptáció*, PhD értekezés, Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Bakos, J. Yannis (1991). 'Electronic Marketplaces', *MIS Quarterly* 15(3) (September): 295–310.
- Balaton Károly (1988a). 'Az információtechnológia hatása a vállalatok versenyképességére', *Műszaki-gazdasági tájékoztató*, Március.
- Balaton Károly (1988b). *Szervezeti változás és mikroelektronika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Balaton Károly és Dobák Miklós (1982). 'Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban', *Egyetemi Szemle*, 1-2.

- Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland és Tari Ernő (2007). *Stratégiai és üzleti tervezés*, Budapest: Aula Kiadó.
- Barabási Albert-László (2002). *Linked: The New Science of Networks*. Perseus, Cambridge, MA. Magyarul megjelent: Barabási Albert-László (2003). *Behálózva. A hálózatok új tudománya*, Magyar Könyvklub, Budapest.
- Barakonyi Károly (1988). *Személyi számítógéppel támogatott vállalati szervezés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó..
- Barakonyi Károly (2008). 'Üzleti modellek', *Vezetéstudomány* 39(5): 2–14.
- Barakonyi Károly és Peter Lorange (1991). *Stratégiai management*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Barney, J. B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management* 17: 99–120.
- Bartis Eszter and Nathalie N. Mitev (2008): A multiple narrative approach to information systems failure: a successful system that failed, *European Journal of Information Systems* 17(2): 112-124.
- Bauer András (2003). 'Fogyasztói érték és vállalati érdek az internet használatában', *Vezetéstudomány* 34(10): 57–62.
- Benjamin, Robert I. and Rolf T. Wigand (1995). 'Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Highway', *Sloan Management Review* 37(Winter): 62–72.
- Benbasat, I., D. K. Goldstein and M. Mead (1987). 'The Case Research Strategy in Studies of Information Research', *MIS Quarterly* 11(3): 369–386.
- Bettis, Richard A. (1998). 'Commentary on "redefining industry structure for the information age" by J. L. Sampler', *Strategic Management Journal* 19(4): 357–361.
- Bharadway, Anandhi S. (2000). 'A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation', *MIS Quarterly* Vol. 24 (March): 169–196.
- Bodnár Viktória és Vida Gábor szerk. (2006). *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*, IFUA Horvath&Partners, Budapest: Alinea.
- Bouwman, Harry and Ian MacInnes (2006). 'Dynamic Business Model Framework for Value Webs', *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE.
- Bouwman, Harry, Meng Zhengjia, Patrick van der Duin and Sander Limonard (2008). 'A business model for IPTV service: a dynamic framework', *info* 10(3): 22–38.
- Bögel György (2004). 'Az elektronikus piacok fejlődéséről', *Magyar Tudomány* (2).
- Bögel György (2009). 'Az informatikai felhők gazdaságtana – üzleti modellek versenyé az informatikában', *Közgazdasági Szemle* 56(Jul-Aug): 673–688.
- Bokker Sándor (2002). Jellemző internet-használat Magyarországon, Kutatási Jelentés, 15-16.sz. 110-112.o.
- Bokor Attila (1994). 'Posztmodern a menedzsmenttudományban', *Közgazdasági Szemle*, december.
- Bönke, Dietmar, Eckhard Ammann, Jörg Zabel and Penelope Constanta (2000). Information Age Business and Knowledge-driven Virtual Market Places, in: Stanford-Smith, Brian and Paul T. Kidd eds. (2000). *E-business – Key Issues, Applications and Technologies*, Amsterdam: IOS Press, 339–352.

- Brady, T. – Cameron, R. – Targett, D. – Beaumont, Ch. (1992). 'Strategic IT Issues: The Views of Some Major IT Investors', *Journal of Strategic Information Systems* (September).
- Brunn, Peter, Martin Jensen and Jakob Skovgaard (2002). 'e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy', *European Management Journal* Vol. 20 (June): 286–298.
- Brynjolfsson, Erik, Yu (Jeffrey) Hu and Michael D. Smith (2003). 'Consumer Surplus in the Digital economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers', *Management Science* Vol 49 (November): 1580–1596.
- Burrell, Gibson and Gareth Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Carr, Nicholas G. (2000). 'Hipermediation: Commerce as Clickstream', *Harvard Business Review* (January-February): 46–47.
- Casadesus-Masanell, Ramon and Joan Enric Ricart (2008). 'Competing Through Business Models (A-C)', Module Note, Boston: Harvard Business School.
- Casadesus-Masanell, Ramon and Taylor Larson (2009). 'Competing Through Business Models (D)', Module Note, Boston: Harvard Business School.
- Cash, James I., Jr., F. Warren McFarlan, James L. McKenney and Lynda M. Applegate (1992). *Instructor's Manual to Corporate Information Systems Management: Text and Cases*. Chicago: Irwin.
- Castells, Manuel (2009). 'Internet and Society: What Academic Research Knows', Public Lecture at Collegium Budapest, Sept 16.
- Cavaye, A. L. M. (1996). 'Case Study Research: a multi-faceted research approach for IS', *Information Systems Journal* 6: 227–242.
- Chen, Pei-Yu (Sharon) and Lorin M. Hitt (2002). 'Measuring Switching Costs and the Determinants of Customer Retention in Internet Enabled Businesses: A Study of Online Brokerage Industries', *Information Systems Research* Vol. 13 (September): 255–274.
- Chen, Stephen (2003). 'The real value of "e-business models"', *Business Horizons* (November-December): 27–33.
- Chesbrough, Henry and Richard S. Rosenbloom (2002). 'The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies', *Industrial and Corporate Change* Vol. 11 (3): 529–555.
- Choi, Soon-Yyong, Dale O. Stahl and Andrew B. Winston (2003). *The Economics of Electronic Commerce: Essential Economics for Doing Business in the Electronic Marketplace*. Indianapolis: McMillan Technical Pub.
- Chu, P. C. (1995). 'Conceiving Strategic Systems', *Journal of Systems Management*, July-August.
- Ciborra, Claudio (1994). 'The Grassroots of IT and Strategy', In: Claudio Ciborra and Tawfik Jellasi (eds.) (1994). *Strategic Information Systems: A European Perspective*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Clemons, Eric K. and Michael C. Row (1991). 'Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences', *MIS Quarterly*, September.
- Clemons, Eric K. and Michael C. Row (1992). 'Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership', *Journal of Management Information Systems* Vol. 9 (2): 9–28.
- Coase, Ronald (1937). 'The Nature of the Firm', *Economica* 4(November): 386–405.

- Coltman, Tim, Timothy M. Devinney, Alop Latukefu and David F. Midgley (2001). 'E-Business: Revolution, Evolution or Hype?', *California Management Review* Vol. 44 (1): 57–86.
- Cox, W. Michael and Richard Alm (1997). *The Economy at Light Speed: Technology and Growth in the Information Age – and Beyond*, Annual Report, Federal Reserve Bank of Dallas, downloaded from <http://www.dallasfed.org/fed/annual/1999p/ar96.pdf>, 05/10/2005.
- Creswell, John W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, CA: SAGE
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks, CA: SAGE
- Cross, Rob, Jeanne Liedtka and Leigh Weiss (2005). 'A Practical Guide to Social Networks', *Harvard Business Review* (March): 124–133.
- Csendes Zoltán (2004). *Internet vállalkozások indításának stratégiai és motivációs elemzése - A magyar portálszolgáltató vállalatok esete*, PhD értekezés, Budapest: BCE Gazdálkodástudományi kar.
- Czakó Erzsébet et. al. (2003). *The Hungarian Automotive Industry Prior to Accession to the European Union*, Presentation, BUESPA, February 7th.
- Davenport, Thomas H. and John C. Beck (2000). 'Getting the attention you need', *Harvard Business Review*, September-October: 119–126. Magyarul megjelent: Davenport, Thomas H. és John C. Beck (2002). 'Hogyan kaphatjuk meg a kellő figyelmet', *Harvard Business manager*, 1: 6–14.
- Davila, Antonio, Mahendra Gupta and Richard Palmer (2003). 'Moving Procurement Systems to the Internet: The Adoption and Use of E-Procurement Technology Models', *European Management Journal* Vol. 21 (February): 11–23.
- De Reuver, Mark, Harry Bouwman and Ian MacInnes (2007). 'What Drives Business Models Dynamics – A Case Survey', Eight World Congress on the Management of eBusiness, IEEE.
- Demos, Nick, Steven Chung and Michael Beck (2001). 'The New Strategy and Why It Is New', *Strategy + business* Issue 25 (4): 1–5.
- Dobák Miklós (2008). 'Átjárhatók-e a szervezeti határok?' *Harvard Business Review (Hungarian Edition)*. 10(6):31–36.
- Dobák Miklós szerk. (1996). *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest: KJK.
- Drótos György (1999). *Az üzleti célú Internet használat néhány általánosabb kérdése a gyakorlati tapasztalatok alapján*, A Pénzügyi Informatika Konferencia előadása.
- Drótos György (2001). *Az információrendszerek perspektívái*. PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- Drótos György (2002). 'Stratégiai információrendszerek – versenyelőny-szerzés informatikával', Előadás, Budapesti Vezetőképző Központ, Informatikai Menedzser Program, 2007. március 18., Budapest.
- Drótos György (2007). 'Az üzleti stratégia és az informatikai stratégia kapcsolata, különös tekintettel az internetes üzleti lehetőségek kiaknázására', Az e-gazdaság és kereskedelem – az internetes üzleti megoldások távlatai Magyarországon és a régióban c. konferencia, 2007. január 26., Budapest.

- Drótos György és Móricz Péter (2006). 'Critical Factors of Attracting Supply Chain Network Members to Electronic Marketplaces: The Case of Sunbooks Ltd. and the Hungarian Book Trade', *Society and Economy* 28(2): 147–164.
- Drótos György és Nemeslaki András (1992). Számítógépes információrendszerek feltáró jellegű vizsgálata hazai vállalatoknál vett minta alapján. Kutatási jelentés. Budapest: OTKA 3087.
- Drótos György és Nemeslaki András (2002). 'Valóság-e az elektronikusan összekapcsolt szervezetek hálózata?', Előadás, VIII. Budapesti Process & Performance Management Konferencia, november 20.
- Duma László (2005). *A logisztikai üzleti modellek és értékelés módszerek a hálózati gazdaságban*, PhD értekezés, Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Dyer Jeffrey H. (1997). 'Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value', *Strategic Management Journal* 18(7):535–556.
- Dyer, Jeffrey H. and Harbir Singh (1998). 'The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage', *Academy of Management Review* Vol. 23 (4): 660–679.
- Ebers, Mark and J. Carlos Jarillo (1997). 'The Construction, Form and Consequences of Industry Networks', *International Studies of Management & Organization* Vol. 27 (4): 3–21.
- Economist Intelligence Unit (2001-2009). E-readiness Rankings 2009, A report from the Economist Intelligence Unit, London, June 2009. Previous Versions: E-Business Rankings 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, and 2008.
- Eisenhardt Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000). 'Dynamic capabilities: what are they?', *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10–11): 1105–1121.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review* 14(4): 532–550.
- El Sawy, Omar A., Arvind Malhotra, Sanjay Gosain and Kerry M. Young (1999). 'IT-Intensive Value Innovation in the Electronic Economy: Insights From Marshall Industries', *MIS Quarterly* 23(3) (September): 305–335.
- Essler, Ulf and Randall Whitaker (2001). 'Re-thinking E-commerce Business Modelling in Terms of Interactivity', *Elektronik Markets* Vol. 11 (1): 10–16.
- Evans, Philip (2000). 'Strategy the end to the endgame? (impact of Internet economy on strategy)', *Journal of Business Strategy*, November.
- Evans, Philip and Thomas S. Wurster (2000). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Evans, Philip B. and Thomas S. Wurster (1997). 'Strategy and the New Economics of Information', *Harvard Business Review* 75(September-October): 71–82. Magyarul megjelent: Evans, Philip B. és Thomas S. Wurster (2000). 'A stratégia és az információ új gazdaságtana', *Harvard Business manager* 1: 39–49.
- Fekete László (2004). 'Az új gazdaság retorikája', *Élet és Irodalom* 48 (02).
- Freeman, C. and C. Perez (1988). Structural crises of adjustment business cycles and investment behaviour. In: Dosi, G. et al., *Technical Change and Economic Theory*. NY: Pinter Publishers.
- Fukuyama, Francis (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London: Hamilton.

- Fülöp Gyula, Kormos János, Kovács Zoltán Csaba és Lencse Zsolt (2007). 'The Role of Managerial Notes in Knowledge Sharing: Helping the Management of Unstructured Information by Using Maps', In: Proceedings of the European Knowledge Management Conference, 3-5 September, Barcelona, Spain, pp. 147-159. http://webadmin.kripto.hu/webadmin/portals/kovex/attachments/ECKM2007_FKKL_FINAL.pdf
- Gábor András (szerk.) (1997). *Információmenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Gallaughier, John M. (2002). 'E-Commerce and the Undulating Distribution Channel', *Communications of the ACM* Vol. 45 (July): 89–95.
- Galliers, Robert D. (1991). 'Strategic Information Systems Planning: Myths, Reality and Guidelines for Successful Implementation', *European Journal of Information Systems*, Volume 1.
- Geoffrion, Arthur M. and Ramayya Krishnan (2003). 'E-business and Management Science: Mutual Impacts (Part 2 of 2)', *Management Science* Vol 49 (November): 1445–1456.
- Gordijn, Jaap and Hans Akkermans (2001). 'Designing and Evaluating E-business Models', *IEEE Intelligent Systems* 16(4): 11–17.
- Gordijn, Jaap and Hans Akkermans (2003). 'Does e-Business Modeling Really Help?', *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference On System Sciences*, IEEE.
- Gordijn, Jaap and Yao-Hua Tan (2005). 'A Design Methodology for Modeling Trustworthy Value Webs', *International Journal of Electronic Commerce* 9(3) (Spring): 31–48.
- Gordijn, Jaap, Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur (2005). 'Comparing two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations', 18th Bled eConference: eIntegration in Action, Bled, Slovenia, June 6-8.
- Grandori, Anna and Giuseppe Soda (1995). 'Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms', *Organization Studies* Vol. 16 (2): 183–214.
- Granovetter, M. S. (1973). 'The strength of weak ties', *American Journal of Sociology* 78: 1360–1380.
- Grant, Robert M. (1991). 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review* (Spring): 114–135.
- Grover, Varun and Pradipkumar Ramanlal (1999). 'Six Myths of Information and Markets: Information Technology Networks, Electronic Commerce and the Battle for Consumer Surplus', *MIS Quarterly* Vol. 23 (December): 465–495.
- Gulati, Ranjay (1995). 'Does Familiarity breed Trust? The Implications of repeated Ties for Contractual Choice in Alliance', *Academy of Management Journal* Vol. 38 (1): 85–112.
- Gulati, Ranjay (1998). 'Alliances and networks', *Strategic Management Journal* 19(4): 293–317.
- Gulati, Ranjay (1999). 'Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation', *Strategic Management Journal* 20(5): 397–420.
- Gulati, Ranjay, N. Nohria and A. Zaheer (2000). 'Strategic networks', *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 203–215.

- Gupta, Samir and Arch Woodside (2006). 'Advancing Theory of New B-to-B Relationships: Examining Network Participants' Interpretations of E-Intermediary Innovation, Diffusion, and Adoption Processes', *Journal of Business-to-Business Marketing* 13(4).
- Gyulavári Tamás (2005). *Fogyasztói árelfogadás az interneten*, PhD értekezés, Budapest: BCE Gazdálkodástudományi kar.
- Hackbarth, Gary and William J. Kettinger (2000). 'Building an E-Business Strategy', *Information Systems Management* (Summer): 78–93.
- Haeckel, Stephan H. and Richard L. Nolan (1993). 'Managing by Wire', *Harvard Business Review* 71(Sept-Oct).
- Hagel III, John and John Seely Brown (2001). 'Your Next IT Strategy', *Harvard Business Review*, October: 105–113. Magyarul megjelent: Hagel III, John és John Seely Brown (2002). 'Az Ön következő IT stratégiája', *Harvard Business manager*, október–november: 74–83.
- Hall, Roger I. and William B. Menzies (1983). 'A Corporate System Model of a Sports Club Using Simulation as an Aid to Policy Making in a Crisis', *Management Science* 29(1): 52–64.
- Hamel, Gary (2000). *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary and Gary Getz (2004). 'Funding Growth in an Age of Austerity', *Harvard Business Review*, July-August: 76–84. Magyarul megjelent: Hamel, Gary és Gary Getz (2004). 'Növekedés szűkös időkben', *Harvard Business manager*, december: 13–20.
- Hartman, Amir, John Sifonis and John Kador (2000). *Net Ready: Strategies for Success in the E-conomy*. New York: McGraw-Hill.
- Hoffman, W., J. Keedy és K. Roberts (2002). 'The Unexpected Return of B2B', *McKinsey Quarterly* (3): 22–32.
- Holzmüller, Hartmut H. and Jan Schlüchter (2002) 'Delphi study about the future of B2B marketplaces in Germany', *Electronic Commerce Research and Applications* (1): 2–19.
- Hooft, Floris P.C. van and Robert A. Stegwee (2001). 'E-Business Strategy: How to Benefit From a Hype', *Logistics Information Management*, 1/2: 44–53.
- Horváth Krisztián, Kauzli Katalin és Drótos György (2001). Sunbooks Kft. avagy érdemes-e újításba kezdeni a magyar könyvszakmában? Esettanulmány, Vezetési és szervezési tanszék, BKÁE, Budapest.
- Hughes, Thomas P. (2000) 'Technological momentum', In: Albert Teich, ed., *Technology and the Future*, 8th edition.
- Hui, Kai Lung and Patrick Y.K. Chau (2002). 'Classifying of Digital Product', *Communications of the ACM* Vol. 45 (June): 73–79.
- Iansiti, Marco and Roy Levien (2004). 'Strategy as Ecology', *Harvard Business Review*, May: 68–78. Magyarul megjelent: Iansiti, Marco és Roy Levien (2004). 'A stratégia mint ökológia', *Harvard Business manager*, október: 26–36.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen and Henning Kagermann (2008) 'Reinventing Your Business Model', *Harvard Business Review* 86(12): 51–59.
- Kambil, Ajit and Eric van Heck (1998). 'Reengineering the Dutch Flower Auctions', *Information Systems Research* 9 (1) (March).

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2000) *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: HBS Press.
Magyarul megjelent: Kaplan, Robert S. és David P. Norton (2002) A stratégiai központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Budapest: Panem.
- Kaplan, Steven and Mohanbir Sawhney (2000). 'E-Hubs: The New B2B Marketplaces', *Harvard Business Review*, May-June: 97–103. Magyarul megjelent: Kaplan, Steven és Mohanbir Sawhney (2001). 'E-Centrumok: az új B2B piacterek', *Harvard Business manager*, március-április: 16–22.
- Kápolnai András, Nemeslaki András és Pataki Róbert (2002). *E-business stratégia vállalati felsővezetőknek*. Budapest: Aula Kiadó. Társszerző [co-author]: Móricz Péter és Duma László. [E-business strategy for corporate executives]
- Kare-Silver, Michael de (2001). *e-shock: the new rules*. Hampshire: Palgrave.
- Keating, Patrick J. (1995). 'A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting', *Journal of Management Accounting Research* 7(Fall): 66–86.
- Keen, Peter and Sajda Qureshi (2006). 'Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design', Proceedings of the 39th Hawaii International Conference On System Sciences, IEEE.
- Kelen András (2004). 'Az új gazdaság, és akik nem akarják', *Magyar Tudomány* (2).
- Kern, Thomas, Jeroen Kreijger and Leslie Willcocks (2002). 'Exploring ASP as sourcing strategy: theoretical perspectives, propositions for practice', *Journal of Strategic Information Systems* Vol. 11: 153–177.
- Kettell, Brian (2001). 'Technology Companies and the Internet Economy: What Made it all Happen', *European Case Clearing House* 201-051-6: 1–20.
- Kieser, Alfred szerk. (1995). *Szervezetelméletek*, Budapest: AULA. Original Edition: Kieser, Alfred ed. (1993) *Organisationstheorien*, Verlag W. Kohlhammer.
- Kim, Dan J., Yong I. Song, S.B. Braynov and H.R. Rao (2005). 'A multidimensional trust formation model in B-to-C e-commerce: a conceptual framework and content analyses of academia/practitioner perspectives', *Decision Support Systems* 40: 143–165.
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (1997). 'Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth', *Harvard Business Review* 75(1) (Jan-Feb): 103–112.
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy – How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press.
- King, John L. and Lynda M. Applegate (1997). 'Crisis in the Case Study Crisis: Marginal Diminishing Returns to Scale in the Quantitative-Qualitative Research Debate', In: A. S. Lee, Jonathan Liebenau. and Janice I. DeGross (1997). *Information Systems and Qualitative Research*. London: Chapman and Hall.
- Kling, Rob (1980). 'Social Analysis of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research', *ACM Computing Surveys* 12(1): 61–110.
- Kis Gergely, Szalay Katalin, Takács Nikolett és Nagy Piroska (2008). 'Az online vásárlás vevői elfogadottsága Magyarországon', *Vezetéstudomány* 39(12): 16–26.
- Klein, Heinz K. and Michael D. Myers (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems, *MIS Quarterly* 23(1) (March): 67–94.

- Kocsis Éva és Szabó Katalin (2002). 'Dinamikus árazás az elektronikus piacereken', *Közgazdasági Szemle* XLIX. évf. (október): 858–874.
- Kogut, Bruce (2000). 'The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure', *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 405–425.
- Konsynski, Benn R. and F. Warren McFarlan (1990). 'Information Partnerships—Shared Data, Shared Scale', *Harvard Business Review* 68(September-October): 114–120.
- Kováts Gergely (2003). Index.hu (B), Esettanulmány, Vezetésképzési Alapítvány, Budapest.
- Kühn, Harald, Stefan Junginger and Franz Bayer (2000). How Business Models Influence the Development of E-business Applications, in: Stanford-Smith, Brian and Paul T. Kidd eds. (2000). *E-business – Key Issues, Applications and Technologies*, Amsterdam: IOS Press, 1024–1030.
- Kuhn, Thomas S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press. Magyarul megjelent: T. S. Kuhn (1984). *A tudományos forradalmak szerkezete*. Budapest: Gondolat.
- Kumar, Krishnan, Han G. van Dissel and Paola Bielli (1998). 'The Merchant of Prato – Revisited: Toward a Third Rationality of Information Systems', *MIS Quarterly*, June.
- Kumar, Pushpa and Kang Zhang (2007). 'Social Network Analysis of Online Marketplaces', IEEE International Conference on e-Business Engineering, pp. 363–367.
- Lam, Long W. and L. Jean Harrison-Walker (2003). 'Toward an objective-based typology of e-business models', *Business Horizons* (November-December): 17–26.
- Latour, Bruno (2005). *Reassembling the social: an introduction to Actor-network theory*, NY: Oxford University Press.
- Lederer, Albert L. and Vijay Sethi (1988). 'The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodology', *MIS Quarterly*, September.
- Lee, A. S., Jonathan Liebenau. and Janice I. DeGross (eds.) (1997). *Information Systems and Qualitative Research*. London: Chapman and Hall.
- Lieberman, Marvin. B. and David B. Montgomery (1988). 'First-mover advantages', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 9: 41–58.
- Madnick, Stuart and Michael Siegel (2002). 'Seizing The Opportunity: Exploiting Web Aggregation', *MIS Quarterly Executive* Vol. 1 (March): 35–46.
- Magretta, Joan (1998). 'The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell', *Harvard Business Review*, March-April.
- Magretta, Joan (2002). 'Why Business Models Matter', *Harvard Business Review*, May: 86–92. Magyarul megjelent: Magretta, Joan (2003). 'Miért fontosak az üzleti modellek?', *Harvard Business manager*, március-április: 26–33.
- Mahadevan, B. (2000). 'Business Models for Internet-Baed E-Commerce: An Anatomy', *California Management Review* Vol. 42 (4): 55–69.
- Makó Csaba (2001). 'A munkaerő szubjektív, valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatokban: Példák a "régi" és az "új" gazdaságból', *Vezetéstudomány* 32(12) (december).
- Makó Csaba és Csizmadia Péter (2003). 'Gazdasági és társadalmi erőforrások árendeződése kooperatív hálózatokban – Egy kisvállalkozói övezet tíz évének története', *Társadalomkutatás* 21(2): 139–165.

- Makó Csaba, Móricz Péter és Illéssy Miklós (2003). Business Models in the Digital Value Chains: The Example of the TEDIP Regions, Research Report, TEDIP (Technology, Economics and Diversity in the Periphery) project, Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet.
- Malone, Thomas W. and Robert J. Laubacher (1998). 'The Down of the E-Lance Economy', *Harvard Business Review*, September-October: 126–135. Magyarul megjelent: Malone, Thomas W. és Robert J. Laubacher (2000). 'Az e-szabadúszó gazdaság hajnala.', *Harvard Business manager*, 1: 50–56.
- Malone, Thomas W., Joanne Yates and Robert I. Benjamin (1987). 'Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategies', *Communications of the ACM* 30(6): 484–497.
- Malone, Thomas W., Peter Weill, Richard K. Lai, Victoria T. D'Urso, George Herman, Thomas G. Apel, and Stephanie L. Woerner (2006). 'Do Some Business Models Perform Better than Others?' MIT Sloan Working Paper 4615-06, May 2006, downloaded from <http://ssrn.com/abstract=920667>.
- Mandják Tibor and Simon Judit (2004). An integrated concept on the value of business relationships, How could it be useful?, Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Markides, Constantinos (1997). 'Strategic Innovation', *Sloan Management Review* 39(Spring): 9–23.
- Markides, Constantinos (1998). 'Strategic Innovation in Established Companies', *Sloan Management Review* 40(Spring): 31–42.
- Markus, M. Lynne and Allen S. Lee (1999). 'Special Issue on Intensive Research in Information Systems: Using Qualitative, Interpretive, and Case Methods to Study Information Technology – Foreward', *MIS Quarterly* 23(1) (March): 35–38.
- Maxwell, Joseph A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Thousand Oaks: SAGE.
- McGahan, Anita (2004). 'How industries change', *Harvard Business Review* 82 (October):87–94.
- Mészáros Tamás (2005). *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*, Budapest: Aula.
- Mészáros Tamás és Bálint András (2002). 'Mi lesz veled stratégia?', *Vezetéstudomány* 33(1): 3–11.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks: SAGE.
- Mitchell, Donald W. and Carol Bruckner Coles (2004). 'Establishing a continuing business model innovation process', *The Journal of Business Strategy* 25(3):39–49
- Mojzes Imre és Talyigás Judit (2000). *Az elektronikus kereskedelem*, Technika Alapítvány, Budapest.
- Moore, James F. (1993). 'Predators and Prey: A New Ecology of Competition', *Harvard Business Review* 71(3) (May/June).
- Moore, Geoffrey A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Business Essentials.
- Móricz Péter (2000). A vevő-eladó kapcsolat életciklusa és az internetes kereskedelem. Az internetes kereskedelem magyarországi helyzete és perspektívái. Egyetemi szakdolgozat [Thesis], Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. [Electronic commerce and the customer-supplier life-cycle]
- Móricz Péter (2001). Az Internet gazdaság rétegei, Műhelytanulmány [Working Paper], BKÁE Vezetési és szervezési tanszék. [Layers of the internet economy]

- Móricz Péter (2005). E-business üzleti modellek kritikai elemzése, PhD értekezéstervezet, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani PhD program. English version available: Móricz P. (2005): Critical analysis of e-business models, PhD dissertation proposal, Corvinus University of Budapest.
- Móricz Péter (2007). 'Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek', *Vezetéstudomány* 38 (4): 14-29. [Business Modeling and E-business Models]
- Möslein, Kathrin M. (2001). 'The Location Problem in Electronic Business: Evidence from Exploratory Research', Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Myers, Michael D. (1997). 'Qualitative Research in Information Systems', *MIS Quarterly* 21(2) (June): 241–242. An *MISQ Discovery* updated version downloaded from <http://www.qual.auckland.ac.nz>, 05.10.2005.
- Nemeslaki András (2004). *e-Business üzleti modellek*. Budapest: Adecom.
- Nemeslaki András és Duma László (2002). 'E-business modellek: Stratégiai sikertényezők', *Harvard Business manager*, 2: 63–34.
- Nemeslaki András és Duma László (2003). 'Marketline: B2B (vállalközi) kereskedelem Magyarországon', *E-Business Research Center* (June): 1–25.
- Nemeslaki András, Szutorisz Gábor, Szabó Balázs és Orbán Zsolt (2008a). 'Az e-business-modellek második generációjának mozgatórugói és jellemzői', *Vezetéstudomány* 39(12): 27–38
- Nemeslaki András, Urbán Zsolt és Trestyén Andrea (2008b). 'Alapvető e-business-modellek működése és magyarországi elterjedtségük', *Vezetéstudomány* 39(12): 4–15.
- Nolan, Richard and F. Warren McFarlan (2005) 'Information Technology and the Board of Directors', *Harvard Business Review* 83(10): 96–106.
- Nyström, Harry (1983). *Kreativitás és innováció*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- O'Daniel, Thomas (2001). 'A Value-added Model for e-Commerce', *Elektronic Markets* Vol. 11 (1): 37–43.
- O'Reilly, Tim (2005). 'What Is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software', O'Reilly.com, downloaded from: <http://oreilly.com/lpt/a/6228>
- O'Toole, Don (2002). New Business Models with Web Services. Presentation.
- Ordanini, Andrea and Annalisa Pol (2001). 'Infomediation and Competitive Advantage in B2b Digital Marketplaces', *European Management Journal* 19(3): 276–285.
- Orlikowski, W.J., S.R. Barley and D. Robey (2001). 'Technology and Institutions: What can research on information technology and research on organization learn from each other', *MIS Quarterly* 25(2): 145–165.
- Osterwalder, Alexander (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*, These, Université De Lausanne Ecole, Des Hautes Etudes Commerciales.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur (2002). 'An e-Business Model Ontology for modelling e-Business', *15th Bled Electronoc Commerce Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy* (June): 1–11.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, and Christopher L. Tucci (2005). 'Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept', *Communication of the Association for Information Systems* 15(May).

- Ouchi, William G. (1980). 'Markets, Bureaucracies and Clans', *Administrative Science Quarterly* 25(March): 125–141.
- Parsons, G. L. (1983). Strategic Information Technology, Class Discussion Paper, Harvard Business School.
- Pateli, Adamantia (2002). 'Reviewing and Organising Research on Business Models (BMs)', *The HERMES Newsletter by ELTRUN* Issue 18 (October-November): 1–5.
- Peterovic, O., C. Kittl and R.D. Teksten (2001). Developing Business Models for eBusiness. International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press: New York.
- Porter, Michael E. (2001). 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*, March: 63–78. Magyarul megjelent: Porter, Michael E. (2002). 'Stratégia és internet', *Harvard Business manager*, 2: 45–62.
- Porter, Michael E. and Victor E. Millar (1985). 'How information gives you competitive advantage', *Harvard Business Review* 63(4): 149–160.
- Powel, Walter W. (1990). 'Neither market nor hierarchy: Network forms of organization', *Research in Organizational Behavior* 12:295-336, downloaded from http://www.stanford.edu/~woody/pape_r_index.htm, 05.10.2005.
- Prahalad, C.K. and Gary Hamel (1990). 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review* (May-June): 79–91.
- Prahalad, C.K. and Venkatram Ramaswamy (2000). 'Co-Opting Customer Competence', *Harvard Business Review* 78(1): 79–87.
- Prahalad, C.K. and Venkatram Ramaswamy (2002). 'The CoCreation Connection', *Strategy + Business* Issue 27: 1–12.
- Radácsi László (2000). *Szervezeti etika és etikai intézményesítés*, Ph.D. értekezés, Gazdálkodástani Ph.D. program, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- Rappa, Michael (1999). 'Business models on the web', Course Material, downloaded from <http://www.ecommerce.ncsu.edu/topics/models/models.html>, 06/22/2003.
- Rayport, Jeffrey F., J. J. Sviokla (1995). 'Exploiting the Virtual Value Chain', *Harvard Business Review* 73(6) (Nov-Dec): 75–85.
- Reichheld, Frederick F. and Phil Schefter (2000). 'E-Loyalty, Your SecretWeapon on the Web', *Harvard Business Review*, July-August: 105–113. Magyarul megjelent: Reichheld, Frederick F. és Phil Schefter (2001). 'E-hűség Titkos fegyver a weben', *Harvard Business manager*, 4: 6–14.
- Reingold, Teemu (2001). 'Thesis: The New Era of Value Creation Case: Sonera Zed', *Lappeenranta University of Technology Department Business Administration* (May): 1–101.
- Remenyi, Dan and Ann Brown (2002) *The make or break issues in IT management: a guide to 21st century effectiveness*, Butterworth-Heinemann.
- Rentmeister, Jahn und Stefan Klein (2003). 'Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale', *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 73(1): 17–30.
- Reuters (2009). 'Google CEO questions Murdoch's online pay plan', Reuters Online, Sep 17, <http://www.reuters.com/article/internetNews/idUSTRE58G65M20090917>

- Riemer, Kai, Marcel Gogolin and Stefan Klein (2002). Introduction to organizational networks: Emergence, motives, classification and types, Teaching note, Universität Münster.
- Riggins, F.J. (1999). 'A Framework for Identifying Webbased Electronic Commerce Opportunities', *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce* 9(4): 297–310.
- Rindova, Violina P. and Suresh Kotha (2001). 'Continuous "Morphing": Competing Through Dynamic Capabilities, Form and Function', *Academy of Management Journal* Vol. 44 (6): 1263–1280.
- Robert, Michael and Bernard Racine (2001). *e-Strategy. Pure and Simple*. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, Everett M. (1962). *Diffusion of Innovations*, Glencoe: Free Press.
- Sambamurthy, V. and Robert W. Zmud (2000). 'Research Commentary: The Organizing Logic for an Enterprise's IT Activities in the Digital Era – A Prognosis of Practice and a Call for Research', *Information Systems Research* Vol. 11 (June): 105–114.
- Sarkar, Mitra Barun, Brian Butler and Charles Steinfield (1995). 'Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace', *Journal of Computer Mediated Communications* 1(3).
- Sarkar, Mitrabarun, Brian Butler and Charles Steinfield (1998). 'Cybermediaries in Electronic Marketplace: Toward Theory Building', *Journal of Business Research* (41): 215–221.
- Sawhney, Mohanbir and Deval Parikh (2001). 'Where Value Lives in a Networked World', *Harvard Business Review* 79(January):79–86.
- Schmied, Beat F. (2001). 'What is New About the Digital Economy?', *Elektronik Markets* Vol. 11 (1): 44–51.
- Schumpeter, Joseph A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Harvard University Press: Cambridge, MA. Magyarul megjelent: Schumpeter, Joseph A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete*, KJK, Budapest.
- Scott, W. R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scott Morton, M. S. (1991). Introduction. In: Scott Morton, M. S. (ed.): *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*. Oxford University Press, New York, 1991.
- Shapiro, Carl and Hal R. Varian (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Shuman, Jeffrey and Janice Twombly (2001). 'Strategy and the Internet', Letters to the Editor, *Harvard Business Review* 79(June):137–142.
- Stabell, C.B. and O.D. Fjeldstad (1998). 'Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks', *Strategic Management Journal* 19(5) (May): 413–437.
- Stähler, Patrick (2002). 'Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing', Draft Working Paper.
- Strader, Troy J. and Michael J. Shaw (1997). 'Characteristics of electronic markets', *Decision Support Systems* 21:185–198.
- Suarez, Fernando and Gianvito Lanzolla (2005). 'The Half-Truth of First-Mover Advantage', *Harvard Business Review* (April): 121–127.
- Swaminathan, Jayashankar and Sridhar R. Tayur (2003). 'Models for Supply Chains in E-Business', *Management Science* Vol. 49 (October): 1387–1406.

- Szabari Vera (2007). 'A társulások szociológiája – Könyvismertető', *Szociológiai Szemle* (1-2): 109–118.
- Szabó Katalin (2002). 'Az információk technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban', *Közgazdasági Szemle* XLIX. évf. (március): 193–211.
- Szabó Katalin és Hámosi Balázs (2006). *Információgazdaság*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Szalavetz Andrea (2004). 'Az új gazdaság-buborék kipukkadása', *Magyar Tudomány* (2).
- Szekfű Balázs és Z. Karvalics László (2000). 'Hálózati közösségek az új gazdaságban', *Harvard Business manager*, 1: 57–64.
- Szintay István (1997). 'Az informatika és a vállalati menedzsment strukturális változásainak kapcsolata', *GÉP*, 49. évfolyam, 2. szám.
- Tapscott, Don (2001). 'Rethinking Strategy in a Networked World, (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet)', *Strategy+business*, Issue 24 (Fall).
- Tapscott, Don and Anthony D. Williams (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, NY: Portfolio. Magyarul megjelent: Wikinómia – Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés, Budapest: HVG Könyvek, 2007.
- Tapscott, Don, Alex Lowy and David Ticoll eds. (1998). *Blueprint to the Digital Economy*. New York: McGraw-Hill.
- Tapscott, Don, David Ticoll and Alex Lowy (1999). 'Rise of the Business Web', *Business 2.0*, November: 198–207.
- Tapscott, Don, David Ticoll and Alex Lowy (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston.
- Tari Ernő (1998). *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (1997). 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in action: Social Science Bases of Administrative Theory*, NY: McGraw-Hill.
- Ticoll, David (2001). 'Strategy and the Internet', Letters to the Editor, *Harvard Business Review* 79(June): 137–142.
- Timmers, Paul (1998). 'Business Models for Electronic Markets', *Focus Theme* Vol. 8 (2): 3–8.
- Török Ádám (2004). 'Buborék és kristálygömb: Az új gazdaság fogalmáról és gazdaságfejlődési szerepéről', *Magyar Tudomány* (2).
- Tóth Attila (2008). Vállalati felmérés – országosan reprezentatív telefonos felmérés a legalább 5 főt foglalkoztató magyarországi vállalatok körében az informatikai, illetve telekommunikációs eszközökkel való ellátottságról és használatról, GKI Gazdaságkutató Zrt., március.
- Turban, Efraim ed. (2002). *Electronic Commerce: a Managerial Perspective*. New Jersey: Pearson Education International.
- Tushman, Michael L. and Philip Anderson (1986). 'Technological discontinuities and organizational environments', *Administrative Science Quarterly*, 31:439-465.
- Varian, Hal (2001). *Economics of Information Technology*, University of California, Berkeley, Revised: March 23, 2003.
- Vecsenyi János (1999). *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*, Budapest: Aula.

- Venkatraman, N. (2000). 'Five Steps to a Dot-Com Strategy: How To Find Your Footing on the Web', *Sloan Management Review* (Spring): 15–28.
- Venkatraman, N. and J. C. Henderson (1998). 'Real strategies for virtual organizing', *Sloan Management Review* 40(Fall): 33–48.
- Viscio, Albert J, Bruce A. Pasternack (1996). 'Toward a New Business Model', *Strategy + Business* (2): 1–7.
- Weill, Peter and Michael Vitale (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, Boston: Harvard Business Press.
- Weill, Peter and Michael Vitale (2002). 'What IT Infrastructure Capabilities Are Needed To Implement E-Business Models?', *MIS Quarterly Executive* Vol. 1 (March): 17–34.
- Werbach, Kevin (2000). 'Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era', *Harvard Business Review* (May-June): 84–93.
- Wernerfelt, B. (1984). 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal* 5(2): 171–180.
- Whinston, Andrew B. et. al. (2000). 'Measuring the Internet Economy', June 6th 2000, Cisco Systems and University of Texas, downloaded form: <http://www.internetindicators.com>, October, 2000.
- Whinston, Andrew B. et. al. (2001). Measuring the Internet Economy, January 2001, Cisco Systems and University of Texas, downloaded form: <http://www.internetindicators.com>, January, 2001.
- Williams, Jeffrey R. (1992). 'How Sustainable is Your Competitive Advantage', *California Management Review* (Spring): 29–51.
- Williamson, Oliver (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.
- Wise, Richard and David Morrisson (2000). 'Beyond the Exchange. The Future of B2B', *Harvard Business Review*, November-December: 87–96. Magyarul megjelent: Wise, Richard és David Morrisson (2002). 'A tőzsdén túl. A B2B jövője', *Harvard Business manager*, 2: 25–34.
- Wiseman, Charles (1988). *Strategic Information Systems*. Chicago: Irwin.
- Wortham, Jenna and Miguel Helft (2009). 'Hurting Rivals, Google Unveils Free Phone GPS', The New York Times Online, Oct 29, http://www.nytimes.com/2009/10/29/technology/companies/29gps.html?_r=1&scp=2&sq=we%20like%20the%20price%20of%20free%20&st=Search
- Yin, Robert K. (1981). 'The Case Study Crisis: Some Answers', *Administrative Science Quarterly* 26(March): 58–65.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, Robert K. (2004). *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Thousand Oaks: SAGE.

A szerző témában született publikációi

Könyv, könyvfejezet

Kápolnai András, Nemeslaki András és Pataki Róbert (2002). *E-business stratégia vállalati felsővezetőknek*. Budapest: Aula Kiadó. Társ szerző [co-author]: Móricz Péter és Duma László. [E-business strategy for corporate executives]

Folyóiratcikkek

Drótos György és Móricz Péter (2006). 'Critical Factors of Attracting Supply Chain Network Members to Electronic Marketplaces: The Case of Sunbooks Ltd. and the Hungarian Book Trade', *Society and Economy* 28(2): 147–164.

Móricz Péter (2007). 'Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek', *Vezetéstudomány* 38 (4): 14-29. [Business Modeling and E-business Models]

Konferenciaelőadások

Drótos György és Móricz Péter (2006). Changing Structure and Identity of Virtual Organizations – The Case of the Hungarian Electronic Library, 22nd EGOS Colloquium.

Drótos György, Móricz Péter és Gast Károly (2005). Network-Catalyst Sunbooks Ltd. Attempts to Transform the Hungarian Book Trade. Paper, 2nd International Conference on Economics and Management of Networks (EMNET).

Műhelytanulmányok

Makó Csaba, Móricz Péter és Illéssy Miklós (2003). Business Models in the Digital Value Chains: The Example of the TEDIP Regions, Research Report, TEDIP (Technology, Economics and Diversity in the Periphery) project, Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet.

Kápolnai András és Móricz Péter (2002). 'E-Strategy 8.10', Paper (available at authors).

Móricz Péter (2001). Az Internet gazdaság rétegei, Műhelytanulmány [Working Paper], BKÁE Vezetési és szervezési tanszék. [Layers of the internet economy]

Népszerűsítő kiadványok

Móricz Péter (2004). 'A téglá és a habarcs az internetre megy? Online eladás, beszerzés, kapcsolatteremtés és információszerezés az építőiparban'. *Entrepreneur – Az Üzlettárs* 0(május): 19–20. [The brick and the mortar go to the internet? Selling, purchasing, building relationships, and getting information online in the building industry.]

Dolgozatok

Móricz Péter (2005). E-business üzleti modellek kritikai elemzése, PhD értekezéstervezet, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani PhD program. English version: Móricz P. (2005): Critical analysis of e-business models, PhD dissertation proposal, Corvinus University of Budapest.

Móricz Péter (2000). A vevő-eladó kapcsolat életciklusa és az internetes kereskedelem. Az internetes kereskedelem magyarországi helyzete és perspektívái. Egyetemi szakdolgozat [Thesis], Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. [Electronic commerce and the customer-supplier life-cycle]