



**Gazdálkodástani  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Móricz Péter**

**Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások  
fejlődése az üzleti modell nézőpontjából**

című Ph.D. értekezéshez

**Témavezető:**

**Dr. Drótos György**

egyetemi docens

Budapest, 2009

**Vezetéstudományi Intézet**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Móricz Péter**

**Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások  
fejlődése az üzleti modell nézőpontjából**

című Ph.D. értekezéshez

**Témavezető:**

**Dr. Drótos György**

egyetemi docens

# Tartalomjegyzék

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tartalomjegyzék.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>I. Kutatási előzmények és a téma indoklása .....</b>                | <b>4</b>  |
| Az üzleti modell megközelítés .....                                    | 4         |
| Internetes üzleti modellek .....                                       | 7         |
| Az internetes üzleti modellek alapvető feltételrendszere.....          | 10        |
| Nyitott kérdések a kutatási előzményekben.....                         | 12        |
| <b>II. A felhasznált módszerek.....</b>                                | <b>13</b> |
| Kutatási kérdések és módszertan .....                                  | 14        |
| Adatgyűjtés és -feldolgozás .....                                      | 15        |
| <b>III. Az értekezés eredményei.....</b>                               | <b>17</b> |
| Üzleti modellek alakulását vizsgáló esettanulmányok.....               | 17        |
| Az üzleti modell mint módszer .....                                    | 18        |
| Internetes üzleti modellek eredményes működésének kulcsfeltételei..... | 21        |
| Gyakorlati jelentőség, javaslatok, további kutatási irányok .....      | 24        |
| <b>IV. Főbb hivatkozások.....</b>                                      | <b>25</b> |
| <b>V. A témakörrel kapcsolatos fontosabb saját publikációk.....</b>    | <b>31</b> |

## I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

**Értekezésem célja** az élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődésének vizsgálata az üzleti modell megközelítés alkalmazásával. Az „**élenjáró**” fogalom alatt 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 vállalkozás** fogalom pedig a döntően az internetre alapozott értékajánlatra utal. A kutatási előzményeket négy pontban foglalom össze.

### *Az üzleti modell megközelítés*

Az **üzleti modellezés fogalma** az 1970-es években a számítástechnikai, számítástudományi magazinokban, folyóiratokban jelent meg. Ezek arra mutattak rá, hogy a szervezet folyamatainak, tevékenységeinek, adatainak és kommunikációs kapcsolatainak modellezésével megalapozható egy, a napi munkát támogató informatikai rendszer kiépítése. Az üzleti modell vezetési eszközként való használatának az internetes üzlet terjedése adott lendületet. Az ezredforduló óta az internetes lehetőségektől függetlenül, önállóan értelmezett módszerré vált, e megközelítés legfontosabb kutatói: Alt és Zimmermann (2001), Gordijn és Akkermans (2001), Chesbrough és Rosenbloom (2002), Magretta (2002), Osterwalder (2004), Malone et al. (2006), Casadesus-Masanell és Ricart (2008), Johnson et al. (2008). Az **üzleti modell meghatározása** értekezésemben ezek alapján:

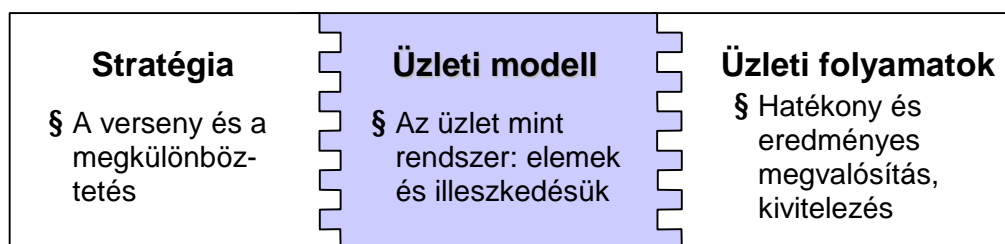
- Az üzleti modell tágabb értelemben egy vezetői eszköz, amely az összetett értékteremtő működést leegyszerűsítve, elemek összekapcsolódó rendszereként mutatja be.
- Az üzleti modell szűkebb értelemben olyan vezetői eszköz, amely elemek egymással összefüggő rendszereként megmutatja az értékteremtés alapelveit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

A meghatározásból következően az üzleti modellek **három fő összetevője** az értékajánlat, az architektúra és a bevételáramlat. 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. Jellemzően

van egy általános és egy közvetlen szintje. Az általános szint (alapmodell) tehát alapvetően magát a nyújtott terméket vagy szolgáltatást rögzíti. Erre vonatkozóan Malone et al. (2006) rendszerezése emelhető ki: 16 **alapmodell**et különböztetnek meg, a jövedelmező tevékenység alapjának (előállítás, kereskedés, közvetítés, birtoklás), és a tevékenység középpontjában álló erőforrásnak (fizikai, pénzügyi, immateriális, humán) a megkülönböztetésével. A közvetlen szint konkrét elveket, választásokat fogalmaz meg az általános értékajánlat milyenségével kapcsolatban. A **konkrét értékajánlatok** azt rögzítik, hogy „miért jár jól” a fogyasztó (pl. egyszerű szolgáltatás – alacsony ár; aggregálás; kényelem; egyénre szabott ajánlat stb.). Az **architektúra modell** alaptípusa lehet Stabell és Fjeldstad (1998) értékműhely, értéklánc és értékhálózat típusa, vagy más megközelítésben beszélhetünk hierarchikus és önszerveződő architektúra modellről (Barabási, 2002, Drótos és Nemeslaki, 2002). Johnson és szerzőtársai (2008) a **bevételi modell**hez kapcsolódóan a költségszerkezettel, az árréssel, és az erőforrások forgási sebességével (megtérüléssel) kapcsolatos választásokat hangsúlyozzák.

Az üzleti modellek összeállítása elsősorban **vezetői feladat** – akár új vállalkozásról, akár meglévő modell újragondolásáról van szó. A **célok** a fenti szerzők alapján sokrétűek: előfeltevések kinyilvánítása és ellenőrzése; tervezőeszköz, „összkép”; üzleti modell fejlesztési vagy újítási lehetőségek tanulmányozása; kockázatmentes kísérletezés; az üzlet lényegének kommunikálása; az információrendszerek értékalkotó szerepének elemzése; üzleti modellek szabadalmaztatása.

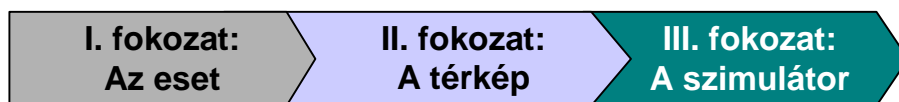
Az üzleti modell egy **összekötő kapocs** a stratégiában lévő alapvető értékek és a magas szintű folyamatmodellek között. Az üzleti modell az elemeket és azok illeszkedését vizsgálja, a modell versenyhez való viszonyát a stratégia határozza meg, míg a tényleges működéshez meghatározott, hatékony üzleti folyamatokra van szükség (1. ábra).



**1. ábra.** Az üzleti modellezés a stratégia és az üzleti folyamatok között (saját ábra)

Az üzleti modell bemutatásának jellege alapján **három fokozat** különböztethető meg, melyek a felhasználási területben is eltérnek (1. táblázat). 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: az ok-okozati kapcsolatok megértése, beavatkozási pontok mérlegelése, önerősítő hatások (ördögi körök) végigkövetése lehet cél. A számszaki összefüggéseket tartalmazó formalizált modellektől a kísérletezés, próba lehetőségét remélhetjük: a „szimulátor” mutatja a modell egyes tényezőkre való érzékenységet, különböző döntések hatását, forgatókönyvek tesztelhetők vele.



| Jellege                          | Szöveges  | 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>      | Javaslattétel, tanácsadás                                     | Megértés és általánosítás                                    | Érzékenységvizsgálat, forgatókönyv-elemzés         |
| <i>Módszertani eszköz példák</i> | Esettanulmány benchmarking, szerepjátékok                     | Gondolati térképek, stratégiai térképek                      | Táblázatkezelők, üzleti játékok                    |

**1. táblázat.** Az üzleti modellezés fokozatai (saját táblázat)

Értekezésemben az „eset” és a „térkép” fokozatának alkalmazását tűztem ki célul. A szakirodalomban négy csoportba sorolhatók az **ábrázolással kapcsolatos ajánlások** (2. ábra). Egyrészt a megközelítések egyik ága választásokat és következményeket térképez (ok-okozati térkép), míg mások résztvevők és kapcsolataik hálóját ábrázolják (értékhálózati térkép). Másrészt, egyes szerzők sémákat javasolnak, amelyeket csak kitölteni, alkalmazni szükséges (metamodel típus), ezzel szemben olyan megközelítések is vannak, amelyek csak laza szabályokat kívánnak nyújtani az elemzés tárgyához alkalmazkodó térkép összeállításához (segédlet típus).

- Osterwalder (2004) üzleti modell ontológiája (BMO) az üzleti modellek összetevőinek 9 elemű listájából indul ki, mely elemek egymásba kapcsolódó rendszert alkotnak. A gyakorlati alkalmazás során az egyes összetevők mentén további kulcstényezők listázandók.
- Casadesus-Masanell és Ricart (2008) megközelítése (üzleti modellel történő versenyzés, CTBM) ezzel szemben kifejezetten az alulról építkező, okokat, okozatokat kutató típusú térképek összeállítását célozza. A térképen választások (elvek, eszközök, és ezek „irányítása”), illetve következmények (rugalmas vagy merev) szerepelnek. Ez a típusú modell megmutatja az összefüggések hosszabb láncolatát, visszacsatolásait, az önerősítő hurkokat (ördögi köröket).

- Gordijn és Akkermans (2001) „e3value” módszertana a végső fogyasztói érték előállítására és az ellátási láncon való áramlására összpontosít. Hat szigorúan rögzített elemből építhető fel az üzleti modell. Modelljük jól formalizálható, az ábra elkészítését az e3value szoftver támogatja, amely szimulációs számításokat is lehetővé tesz. A metamodell elvontsága és kötöttsége miatt azonban a gyakorlati alkalmazás lehetősége egyelőre nagyon korlátozottnak tűnik.
- Weill és Vitale (2001) „e-business jelölésrendszerként” határozza meg megközelítésüket, valójában nincsen benne internet-specifikus elem. Szereplők, kapcsolatok és értékáramok jelölésére adnak javaslatot.

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

**2. ábra.** Az üzleti modell gyakorlati alkalmazási megközelítései (saját ábra)

### ***Internetes üzleti modellek***

Az **internetes üzleti modelleket** az internetes vállalkozások üzleti modelljeként határozhatjuk meg, ahol az internetes vállalkozás a korábban írtaknak megfelelően az internetre épített értékajánlat által határolható be. Az internetes vállalkozás nem feltétlenül önálló jogi egység, egy nagyobb szervezeten belül lehet olyan üzletág, amely megfelel a meghatározásnak; további jellemző, hogy ezt az értékajánlatot a szervezeten kívülre nyújtják, tehát e modellek legalább két szervezetet érintenek (meghatározás és rendszerezés: Venkatraman, 2000, Lam és Harrison-Walker, 2003). A szakirodalomban szereplő internetes üzleti modellek egységes rendszerezését nehezíti, hogy számos olyan szempont van, amely alapján megkülönböztetnek, elneveznek egy modellt. E modellek egy kiválasztott szempont mentén lefedhetik az elvi lehetőségeket, de a különböző szempontokhoz besorolt példák átfednek (2. táblázat). Az üzleti modellezés szakirodalma alapján azonban értekezésemben az értékajánlat, az architektúra és a bevétel mentén történő rendszerezésre összpontosítottam.

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

## 2. 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 felhasználásával)

Az internetes **értékajánlatok** négy alapmodell körül sűrűsödnek, ezekhez ismert, jól megjegyezhető elnevezéseket társítottam, értekezésemben Malone et al. (2006) általános alapmodelljeivel is összekapcsoltam ezeket.

- A „portálok” tartalom vagy szolgáltatások nyújtásával, esetleg közösségi vagy kereskedelmi interakciók támogatásával felhasználókat vonzanak, akik közvetlenül, vagy gyakran közvetve, például hirdetők által megvásárolt figyelmükkel biztosítják a modell bevételi áramait. A portál alapmodell fő értékajánlata így rendszerint az aggregálás, ami egyaránt lehet „mindent egy helyen” típusú vevői érték, vagy a széttöredezett kereslet („hosszú fark”) összevonása. Kiemelhető a konkrét értékajánlatokon belül az „élmény” szerepe, akár a tartalomhoz, akár a szórakoztatáshoz kapcsolódóan.
- A „piacterek” sokszereplős (many to many) kapcsolatok közvetítői. A piactér alapmodell fő értékajánlata tehát a piacteremtés és közvetítés, konkrétan három funkcióval, három területen valósul meg. A három funkció a párosítás, a szükségletkezelés és a problémamegoldás (Anderson és Anderson, 2002), a három fő terület a tranzakciók, az interakciók és a háttér szolgáltatások (Holzmüller és Schlüchter, 2002).
- A „bolt” alapmodell az internetes kereskedelemre, javak internetes eladására utal. A boltok közvetlen értékajánlatának kulcsterületei az idő, a távolság, a kapcsolatok, a párbeszéd és a termék dimenziójában ragadhatók meg (Riggins, 1999).
- A „közmű” alapmodellbe az internet üzleti felhasználásának technikai előfeltételeit, alkalmazásfejlesztést és értékláncot katalizáló szolgáltatásokat biztosító szervezetek tartoznak. 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.



Az **architektúra modell** az internetes értékteremtésben résztvevők hálózatának és kapcsolatainak jellegét ragadja meg. Tapscott et al. (1998, 1999), Tapscott és Williams (2006) megközelítésének felhasználásával három fő típus különböztethető meg.

- **Értékegyesítő modell:** vertikálisan integrált vagy egy vállalatcsoportba tartozó stabil elemek szoros összehangolása az értékteremtés optimalizálása, 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, köznapi értelemben „web 2.0” kapcsolódások, ahol az önkéntesség, a kölcsönösség és a megosztás közvetlen igénykielégítést igyekszik elérni.

Applegate és Collura (2000) alapján az internetes üzletben jellemző **bevételi áramok** a következők: hirdetési díj, előfizetési díj, tranzakciós díj, társulási-partneri bevételek, termék-szolgáltatás bevétele, adományok, cégcsoporton belüli szinergia. Bár a modellezés során a költségek helyett azokon a választásokon, tevékenységeken van a hangsúly, amelyek a költségeket okozzák, az internetes üzleti modellek kapcsán megjegyzendő, hogy a költségkategóriák eltérése a „megszokottól” a költségek gondosabb áttekintését, tervezését, kontrollját kívánja meg (Applegate és Collura, 2000).

Az internetes üzleti modellekkel kapcsolatos kiinduló választási lehetőségeket vagy ún. „építőköveket” a 3. táblázat foglalja össze. A gyakorlatban egy szervezet ezek mentén összeválogathatja saját modelljének fő jellemzőit. Természetesen e lehetőségek nem egymást kizáróak, sőt gyakran kifejezetten indokolt különböző modellek keverése.

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

**3. táblázat.** Lehetséges választások az internetes üzleti modellek összetevői mentén (saját táblázat)

## ***Az internetes üzleti modellek alapvető feltételrendszere***

Ph.D. kutatásom elméleti háttérét az üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek mellett az internetes üzletet, így az internetes üzleti modellek alakulását, fejlődését meghatározó feltételrendszer és jelenségcsoport szakirodalmi jelenti. Ezeket a megközelítéseket öt csoportba vontam össze.

**A társadalmi beágyazottság témakör.** Az internetes üzlet társadalmi-gazdasági feltételrendszerét több elnevezés is összefoglalja: információgazdaság, tudásgazdaság, hálózati gazdaság, internetgazdaság, új gazdaság. Ezekből adódik, hogy az információ, a tudás és a hálózatok sajátosságai kiegészítik, esetenként megváltoztatják a korábbi összefüggéseket. A technológia befogadása (lásd Rogers, 1962) gazdaságonként, kultúránként eltérő (lásd Orlikowski et al., 2001), és ezt a folyamatot az a „mozzanat” teszi érdekessé, hogy az internet képes formálni, átalakítani is a társadalmat (Hughes, 2000). A cselekvőhálózati megközelítés (Latour, 2005) rámutat az ebben a feltételrendszerben lévő szereplők egymásra utaltságára, többszörös beágyazottságára, és a kapcsolati tőke jelentőségére.

**Az informatika és a versenyelőny kapcsolatának témaköre.** Az információ-gazdaságtani megközelítés azt veti fel, hogy az információs üzlet a fizikaitól elválva önálló lehetőségként és fenyegetésként jelenik meg; ahogy az információ mint tapasztalati termék elérhetősége és gazdagsága közötti hagyományos átváltás „felrobban” (Evans és Wurster, 1997, Shapiro és Varian, 1998, Szabó és Hámori, 2006). Az informatikára épített üzlet és versenyelőny kérdéséről a stratégiai információrendszerek koncepció azt állapítja meg, hogy az értéklánc, a termékpiacok és a verseny számos tényezőjét átalakíthatja az informatika; így az felhasználható a stratégia támogatására és alakítására is, fenntartható versenyelőny szerzésére (Parsons, 1983, Porter és Millar, 1985, Wisemann, 1988). A technológia standardizálódása, elérhetősége és fejlődésének gyorsasága azonban korlátozza ezt (Porter, 2001), ezért a „kikezdhető versenyelőny” és a „stratégiai szükségesség” gyakoribb eset. Ez olyan irányelveket indokol, mint az élenjáró megoldások figyelemmel kísérése, a barkácsolás lehetővé tétele, a sikeres helyi kezdeményezések felkarolása, vagy az innovációt támogató kultúra (Drótos, 2002).

**A tranzakciók, a tudás és a partnerség témaköre.** A tranzakciósköltség-elmélet alapján az internet egyaránt csökkentheti a termelési és a tranzakciós költségeket (Williamson, 1975, Clemons és Row, 1992, Gulati, 1995, Strader és Shaw, 1997, Sarkar et al., 1998, Afuah, 2001, 2003). Ezért

nehéz megjósolni, hogy bekövetkezik-e az értékláncok felbomlása, valamint rugalmasan szerveződő értékhálózatok kialakulása (Evans és Wurster, 2000). További kérdés, hogy a közvetítők kiiktatása vagy beékelődése lesz-e a jellemző. A tudás szerepének felértékelődését alátámasztja a szakirodalom, de vitatott, hogy mennyire marad ez a tudás a szervezet határain belül (Porter, 2001), avagy nő meg a partnerség (El Sawy et al., 1999, Evans és Wurster, 2000, Tapscott, 2001, Sawhney és Parikh, 2001) és a vevők bevonásának szerepe (Kim és Mauborgne, 1997, Tapscott, 2001, Prahalad és Ramaswamy, 2000, 2002). Ide kapcsolhatók a stratégiai hálózatok elméletei is (Teece et al., 1990, Dyer és Singh, 1998, Kogut, 2000, Amit és Zott, 2001).

**A kritikus tömeg és a bizalom témaköre.** Bár a hálózati hatás megközelítést számos szerző bírálta, az internetes üzlet feltételrendszerében alátámasztott jelenség. A hálózat bővülésének növekvő skáláhozadéka miatt létezik egy kritikus tömeg, amely felett az újabb csatlakozók további csatlakozást stimulálnak, de amely eléréséig a hálózat sérülékeny. Az ezt elsőként kiépítő hálózat az ún. első előnyére tehet szert, amely pozícióban a vásárlók hasznát növelő tudás szerezhető. Az így kiépülő hűség, és a befektetett tanulás emeli az átváltási költségeket: a vevőket az adott hálózathoz köti (bezárási effektus). A domináns hálózat így iparági standarddá válhat, a versenytársak lehetőségei beszorulnak, ami egy „győztes mindent visz” helyzethez vezethet (Shapiro és Varian, 1998, Evans és Wurster, 2000, Reichheld és Scheffer, 2000, Chen és Hitt, 2002).

**A stratégiai innováció témaköre.** Az internetes üzleti modellek újításainak elemzéséhez a Schumpeter (1938) által leírt „kreatív rombolás” jelenti a kiindulópontot. Markides (1997, 1998) a hagyományos piacvezetőkkel szembeni sikeres kihívók vizsgálatakor arra jutott, hogy azok a „mit?”, a „kinek?”, és a „hogyan?” kérdésre újszerű, az iparág rejtett előfeltevéseivel szakító választ adnak. Az, hogy ez az innováció milyen mértékben biztosíthat schumpeteri jövedelmet, a technológiai és a piaci fejlődés sebességétől egyaránt függ: 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). Az újítások egy megváltozott stratégiai környezetben (kifejti El Sawy, 1999) megváltozott stratégiaalkotást igényelnek számos szerző szerint. Ezt az ösztönösség, az intuíciók, a gyorsaság, a kockázatkeresés, a dinamikus erőforrások, az iparágon túlra kiterjesztett „radar”, a bizonytalan opciók „melegen tartása”, és a folyamatos kísérletezés-tanulás jellemzi (Evans, 2000, Tapscott et al., 1998, Evans és Wurster, 2000, Demos et al., 2001, Shuman és Twombly, 2001, Hamel és Getz, 2004).

## *Nyitott kérdések a kutatási előzményekben*

Az üzleti modellezés, az internetes üzleti modellek, és az ezek kulcsfeltételeit alátámasztó közgazdasági és stratégiai elméleti háttér tanulmányozása alapján a következő területek további vizsgálata vált indokolttá.

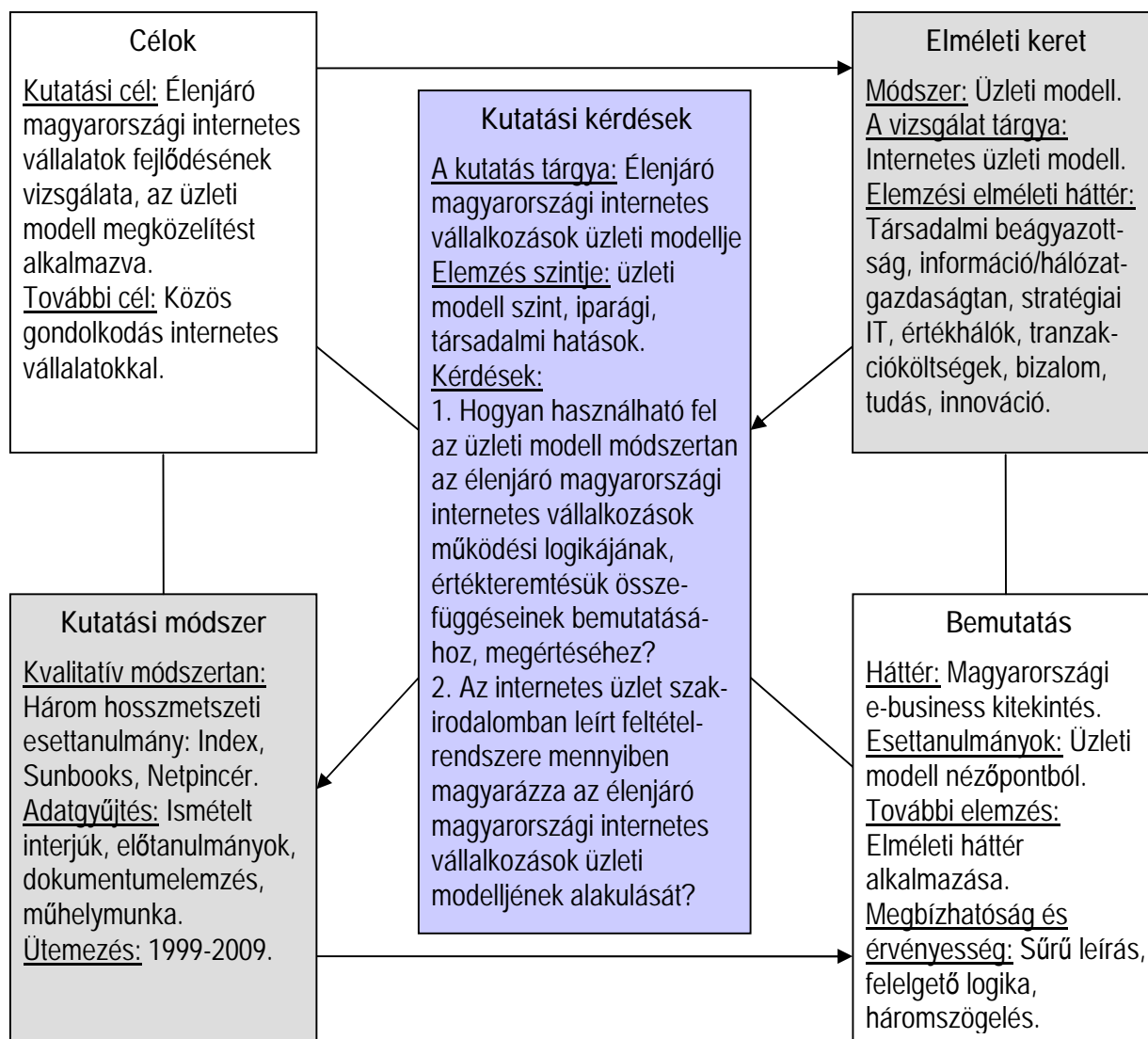
- Az **üzleti modell megközelítés** rendszerezésekor világosan kiderült, hogy a gyakorlati alkalmazásra kevés példát mutat a szakirodalom. Hiány van olyan publikációkban, amelyek (1) konkrét példában vizsgálják a stratégia, az üzleti modell és a folyamatok kapcsolatát; (2) az üzleti modell fő összetevőinek 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** kapcsolatban még inkább érvényes az előző pontban említett kutatások szűk köre. Emellett az internetes üzleti modellek magyarországi gyakorlatának vizsgálata is indokolt. Bár vannak erre vonatkozó kutatások, ezek azonban természetesen egy-egy szempontot (például vállalkozás-elmélet, marketing, piaci áttekintés, konkrét esettanulmány) ragadnak meg, és ritkán fognak át hosszabb időtávot.
- Az **internetes üzlet jellegzetességeivel** annak újszerűsége idején számos kutató foglalkozott. Az internet a gazdaság egyre nagyobb részében bír jelentős hatással, az internetes üzlet feltételrendszere és az azzal kapcsolatos elméleti háttér lassan a gazdaság egészét áthatja. Így érdemes utközdetnünk a leginkább az ezredfordulón megfogalmazott feltevéseket napjaink valóságával. Vajon mely jelenségek bizonyultak hosszabb távon meghatározónak az internetes üzletben, mennyiben érvényesek a korábbi feltevések közel 10 évvel a dotkom-buborék után? 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.

Kutatásomat nemcsak a fenti nyitott kérdések, feltárássra váró kutatási területek indokolják.

**Gyakorlati célom**, hogy a vállalatvezetők számára bemutassam az üzleti modell módszer alkalmazásának lehetőségeit, és segítsem döntéseiket korábban nem ismert összefüggéseket megvilágítva az internetes üzleti modellek alkalmazásával kapcsolatban. A vezetők „fejében” lévő üzleti modellek ugyanis gyakran olyan tudást jelentenek, amelynek kifejezésre juttatása a vezetői munka számos területén hasznosul (lásd a korábban írt célokat), továbbá a versenyképesség kulcsát jelentő rejtett előfeltevések megkérdőjelezését is lehetővé teszi.

## II. A felhasznált módszerek

A bemutatott kutatási célok és a szakirodalomban nyitott kérdések alapján fogalmaztam meg kutatási kérdéseimet. Kutatási tervem (3. ábra) ezekhez a kérdésekhez rendelte az alkalmas módszertant.



3. ábra. A kutatási terv áttekintése (saját ábra Maxwell, 1996 keretrendszeréből)

## ***Kutatási kérdések és módszertan***

Kutatási kérdéseim az alábbiak.

### **1. Hogyan használható fel az üzleti modell módszertan az élenjáró magyarországi internetes vállalkozások működési logikájának, értékteremtésük összefüggéseinek bemutatásához, 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 ezekből az ábrákból (üzleti modell térképekből)?
- 1d. Hogyan határozható el konkrét esetekben a kulcsfolyamatok, az üzleti modell és a stratégia egymástól?

### **2. Az internetes üzlet szakirodalomban leírt feltételrendszere mennyiben magyarázza az élenjáró magyarországi internetes vállalkozások üzleti modelljének alakulását?**

- 2a. Milyen módon hat az internetes üzleti modellekre azok társadalmi beágyazottsága?
- 2b. Elválnak-e az információs üzlet a fizikaitól?
- 2c. Szerezhető-e fenntartható versenyelőny az internet felhasználásával?
- 2d. Az értékteremtés kormányzása 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 jelentkezik az internetes üzleti modellhez kapcsolódó innovációk és stratégiai lépések tervezésekor?

Kutatási kérdéseimet kvalitatív módszerrel, azon belül esettanulmány-módszertannal vizsgálom. A **kvalitatív módszerek** használata indokolt a „hogyan” típusú kérdések esetén, illetve amikor a tényezők között új kapcsolatok felfedezése, és nem pedig feltételezett konkrét tényezők hatásának mértéke áll figyelmem 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 tehát egy olyan kutatási stratégia,

mely az adott környezetben létező folyamatok és összefüggések megértését célozza (Eisenhardt, 1989:534).

Az információmenedzsment szakirodalomban az 1980-as évektől kezdődően a jellemzően feltárást, népszerű feltevések megdöntését, új elméleteket alkotását megcélzó kutatások (a három célról lásd Eisenhardt, 1989) elfogadott módszertanává a kvalitatív esettanulmányok váltak (lásd 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 következtetések levonását ezekből (lásd például Ciborra, 1994, Myers, 1999, Kumar et al., 1998, Bartis és Mitev, 2008). Az utóbbi évtizedben az internetes üzlettel kapcsolatban is több esetben hoztak az esettanulmányok meglepő eredményeket, vagy mutattak be új összefüggéseket (például El Sawy et al., 1999, Gupta és Woodside, 2006, De Reuver et al., 2007). Ennek az az oka, hogy az esettanulmány módszer a kutatott jelenség részletekbe menő megismerését, ezáltal sok befolyásoló tényező (változó) azonosítását teszi lehetővé (Galliers, 1991, Markus és Lee, 1999). Főleg fontos 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).

Az esettanulmány módszer fő **gyengesége**, hogy a kutatási terep térben és időben behatárolt, ezért 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).

### ***Adatgyűjtés és -feldolgozás***

A kutatási kérdések vizsgálatához **három esettanulmányt** készítettem. A három elemre azért volt szükség, hogy különböző esetek hasonlóságainak és különbségeinek ütköztetésével alaposabb választ kapjak a kutatási kérdésekre (Yin-féle replikáció). Ennél nagyobb elemszámot azért nem alkalmaztam, hogy az esetek feldolgozásának és tárgyalásának mélysége az értekezés terjedelmi korlátai mellett is megfelelő maradjon. A minta kiválasztásának első lépcsőjeként összegyűjtöttem a 2000-ben már jelen lévő, és még 2008-ban is működő magyarországi internetes márkákat. Az élenjáróság és a meghatározó szerep tekintetében e-business oktatókkal és szakemberekkel teszteltem és szűkítettem 20 elemre a listát. Ezután a kiválasztásnak 3 szempontja volt: (1) elegendő mennyiségű primer információ (interjúk, saját jegyzetek) álljon rendelkezésre a

vállalkozás első éveiből; (2) „hozzáférés” a szervezethez, a kutatást támogató vezetők, bizalmi kapcsolat kialakíthatósága; (3) az online tevékenység üzleti modellje nem alárendelt, azaz önmagában értelmezhető; (4) a három példa egészítse ki bizonyos szempontokból egymást. A három vizsgált szervezet az Index hírportál, a Sunbooks B2B könyvkereskedelmi piactér és a Netpincér online ételrendelés-közvetítő lett.

Az adatgyűjtés és -feldolgozás során a **megbízhatóság és érvényesség** érdekében különösen az alábbiakat tartottam szem előtt (Maxwell, 1996, Myers, 1999, Klein és Myers, 1999, Yin, 1994, Eisenhardt, 1989): (1) esettanulmány protokoll készítése és követése, (2) többféle adatforrás ötvözése, (3) sűrű leírás, azaz a kvalitatív adatgyűjtés módszeres és reflexív dokumentálása, (4) gyanakvás a lehetséges, kutatást, információt torzító tényezőkre, (5) ellentmondó információk ütköztetése, sőt keresése, rugalmasság a váratlan témák befogadására, (6) társadalmi-történeti háttér vizsgálata, (7) az esettanulmányok egymáshoz viszonyítása.

Az adatgyűjtés során különböző **módszereket** ötvöztem. Az adatgyűjtés során igyekszem különböző adatforrásokra támaszkodni (trianguláció). A kutatás során elsősorban a három vállalkozás vezetőivel készítettem **interjút**, interjúalanyaimhoz több alkalommal is visszatértem. Az interjúk egy része félig strukturált volt (előre elküldött kérdésekre épült), más része inkább kötetlen beszélgetés. Emellett a témakör szakértőinek (kutatók, elemzők, kollégák) adott esettel kapcsolatos véleményét is becsatornáztam. Az interjúk mellett a **dokumentumelemzésre** támaszkodhattam erőteljesen: sajtóban megjelent cikkek, tanulmányok, oktatási esettanulmányok, TDK és szakdolgozatok, sajtóközlemények, külső elemzések és tanulmányok feldolgozására. Mindhárom vállalkozás rendelkezésemre bocsátott további vállalati dokumentumokat. Ezek rendszerint a piaci helyzetre, a stratégiai opciókra, vagy a belső működésre vonatkoztak, de a bennük szereplő adatok felhasználását korlátozták. Az esettanulmányok összeállításában **műhelymunkára és csoportos szimulációra** is támaszkodhattam. Két esetben a vállalat ügyvezetőjével intenzív műhelymunkára került sor, egyes esetekben a vezetők vendégelőadóként szerepeltek az oktatásban, valamint hallgatói csoportokkal is végeztem szimulációt.

Az **adatok feldolgozása** során az egyik szervezetnél felmerült jelenségek további vizsgálatot lendítettek elő a másik két szervezetnél. Végül a három esettanulmány azonos felépítéssel, három szakaszra bontva készült el. Ezek kontextusba helyezéséhez áttekintettem, hogy hogyan alakult az esetekkel egy időben Magyarország e-felkészültsége, avagy az internet-befogadás. Az esetek elkészítésekor az üzleti modell változásaira összpontosítottam, ezt követte az üzleti modellek további elemzése, végül az internetes üzleti modellek eredményes működését meghatározó feltételek vizsgálata.



### III. Az értekezés eredményei

Az empirikus kutatás során választ kaptam két fő kutatási kérdésemre: hogy hogyan használható fel (1) az üzleti modell módszertan, és (2) az internetes üzlet szakirodalma élenjáró magyarországi internetes vállalkozások alakulásának elemzésében. Ennek során bemutattam három élenjáró internetes vállalkozás üzleti modellre összpontosító, hosszmetzeti esettanulmányát, valamint az üzleti vezetők számára hasznos, és további kutatásokat kijelölő megállapításokat is tettem.

#### *Üzleti modellek alakulását vizsgáló esettanulmányok*

Az esettanulmányok elemzése során bemutattam, hogy (1) 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; (2) milyen kulcsfolyamatok voltak szükségesek az üzleti modellhez, és hogyan változott a modellre épített stratégia az idők során; (3) milyen kulcs sikertényezők és egyéb tanulságok azonosíthatók az adott esetben.

Az **Index** Magyarország egyik legismertebb internetes oldala és márkája. 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. A közösségi funkciók között kezdetekben meghatározó fórumrendszer mellé mára egy önálló márkanévvel (Inda) rendelkező „közösségi tartalom gyár” alakult ki. Az Index esetének meghatározó olvasata, hogy az internet-befogadás alakulásának és Magyarország e-felkészültségének fejlődése hol korlátozta, hol kiterjesztette az üzleti modell lehetőségeit. Míg az első szakaszban majdnem az összes lehetséges internetes modell mentén kísérletezett az Index, addig a második szakaszban az e-felkészültség „lassításra”, az online médiavállalként való működésre kényszerítette az Indexet. A harmadik szakaszban az internethasználat és az online reklámpiac dinamikus növekedése ismét lehetővé tette a kísérletezést: ennek során az Index a „web 2.0” jelenségcsoportra, a közösség erejére minden versenytársánál erőteljesebben kezdett építkezni. A technológiák konvergenciája és a nemzetköziesedés miatt azonban a hagyományos stratégiai tervezés és a „barkácsolás” típusú kockázatvállalás elegyével próbálja finomhangolni az egyedi stílusú tartalomszolgáltatásra, a cégcsoporton belüli optimalizációra, a közösség megmozgatására, a hirdetésekre, és új „monetizálási” lehetőségekre építő üzleti modelljét.

A **Sunbooks** volt az egyik legjelentősebb magyarországi vállalatközi (B2B) internetes piactér. Független könyvpiaci szereplőként több mint 1500 könyvkiadóval és mintegy 2500 könyvkiskereskedővel állt kapcsolatban. Értékajánlata a könyvpiaci anyag- és információáramlás

alapvető hatékonyságjavítására, emelt szintű ellátási lánc szolgáltatásokra összpontosított. Míg a technológiai-gazdasági olvasat mentén egyértelmű, hogy a Sunbooks a teljes magyarországi könyvkereskedelmet is integrálhatta volna, hálózati hatásra építve fenntartható versenyelőnyre tehetett volna szert, a társadalmi-kulturális nézőpont és a kapcsolati hálók vizsgálata megmagyarázza e kísérlet viszonylagos kudarcát. Egyrészt a meglévő iparági struktúra és a hiányzó informatikai eszközök és készségek miatt a vártnál sokkal lassabban nőtt a piactér forgalma. Másrészt az érdekeltség és a bizalom tekintetében a hagyományos, gazdasági oldalról alacsony hatékonyságúnak tűnő nagykereskedelmi struktúra a nagy kiadók számára vonzóbb volt. A Sunbooks az üzleti modell finomhangolásával, mögöttes folyamatok cseréjével alkalmazkodott ehhez a helyzethez, de végül (2008-ban) elfogadta az egyik nagy kiadó felvásárlási ajánlatát.

A **Netpincér** egy alapítói magántulajdonban lévő internetes ételközvetítő vállalkozás. A rendszerhez csatlakozott éttermek számára pincérként felveszi és továbbítja a fogyasztók rendeléseit, nyomon követve ezek éttermi kiszállítását is. Az eset érdekessége az, ahogyan a vállalkozók a sikeres egyedi ötletet új területeken próbálják hasznosítani. A társadalmi-gazdasági oldalról korlátozott magyar piac telítődésével külföldi piacokon indították el tevékenységüket, ám itt számos részlet az eredeti modell finomhangolását igényelte. Az eset emellett a technológia szerepét is jól mutatja: a Netpincér hol kezdeményező (nem létező technológiai adottságok áthidalása, újító megoldások), hol alkalmazkodó (az éttermi kapcsolatok kiépítésében), hol egyszerűsége törekvő (online felület). Ez a technológiai tapasztalat új üzletágak indítását tette lehetővé (keresőmarketing, dobozos szoftvertermékek), amelyekbe folyamatosan beépül az eredeti üzleti modellel halmozódó tudás.

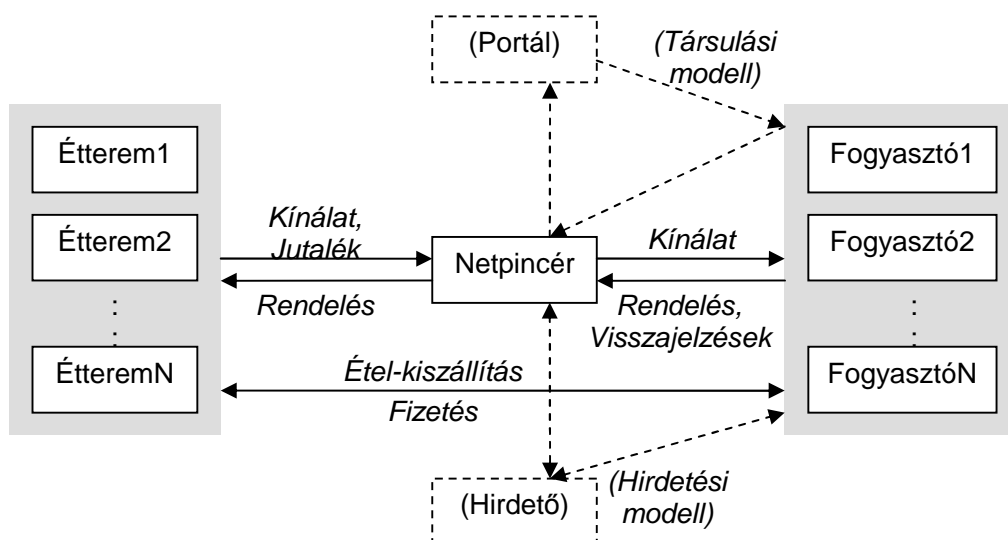
### ***Az üzleti modell mint módszer***

Az esettanulmányok 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. Például a 4. táblázat jelzi, hogy a „portál” alapmodellen belül milyen konkrét új értékajánlatok jelentek meg az Index eset 3. szakaszában (az új elemeket aláhúzással emelem ki). A 2. szakaszhoz képest megjelenik a „közmű” alapmodell a „portál” mellett. A korábbi „partnerhálózat” architektúrát a vállalatcsoport (CEMP) szintű integráció váltja fel, és hangsúlyossá válik a közösségre való építkezés. A bevételi modellben a „monetizálás” új lehetőségei tűntek fel ebben a szakaszban.

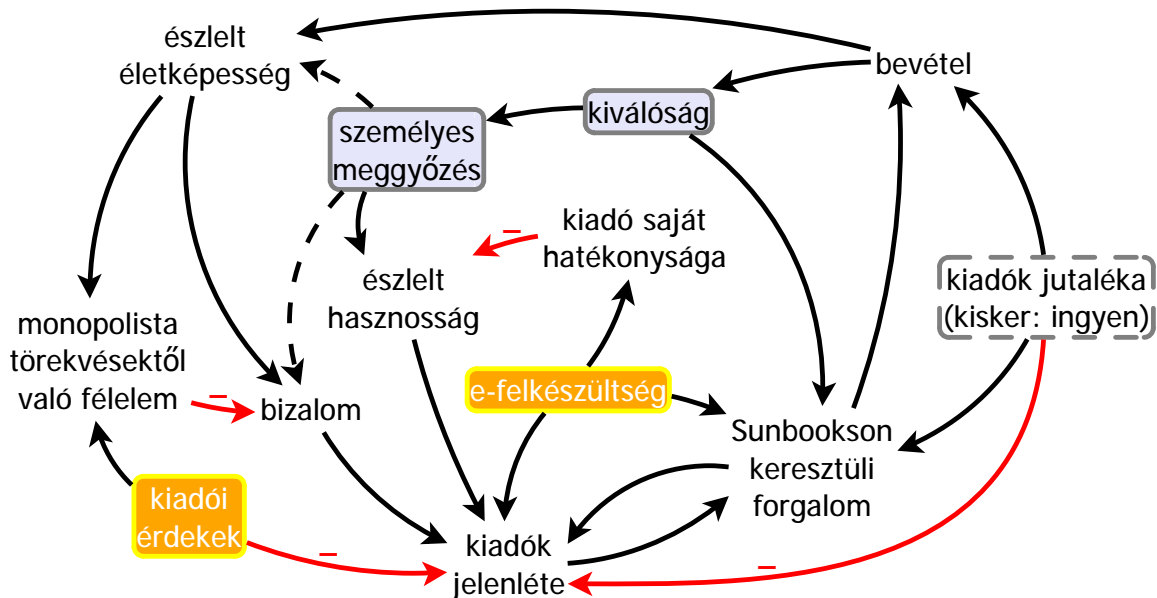
| Az Index üzleti modellje – 3. szakasz: web 2.0 online média |  |
|---|--|
| Értékajánlat modell   | <p>§ <u>Portál: hírportál, mellékletek, közösségi szolgáltatások, fórum, blog, fényképek, videók stb., szerkesztett és közösségi tartalom ötvözése – „egyedi stílus”; „legfrissebb hírek”; „hosszúfarok-tartalom”;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

4. táblázat. Az Index üzleti modellje – 3. szakasz: web 2.0 online média (saját táblázat)

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 (példa: 4. ábra). Az **ok-okozati típusú, belső összefüggéseket ábrázoló modell** a bemutatáson túl rejtett előfeltételek feltárására és a modell megújítására is kiváló eszköz lehet. Az üzleti modell technikai-gazdasági összetevői mellett a társadalmi beágyazottsággal kapcsolatos problémaelemzésre is alkalmazható (példa: 5. ábra). Ugyanakkor ennek a modellnek az összeállításuk 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.



4. ábra. Netpincér: Értékhálózati modell – 1-2. szakasz (saját ábra, értelmezés az értekezésben)



5. ábra. A Sunbooks beágyazottság-modellje (saját ábra, jelmagyarázat az értekezésben)

Ugyancsak módszertani következtetés, hogy **az üzleti modell megkülönböztethető a folyamatoktól és a stratégiától**. Bár a szakirodalomban ez visszatérő javaslat, eddig nem találok olyan példával, amely konkrét esetekben végigvezette volna az üzleti modellt illetve a stratégiát érintő változásokat (példa: 5. táblázat). Következtetésem, hogy változatlan üzleti modellre többféle stratégia építhető, de akár az üzleti modell is módosul változatlan vagy változó 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.

| Stratégia  | Üzleti modell   | Folyamatok  | Kulcs sikertényezők  |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>§ megkülönböztető stratégia: egyedi stílus, közösségépítés</li> <li>§ függetlenség: pártoktól, telekommunikációs cégektől</li> <li>§ kezdetben növekedés, termékdifferenzifikáció, később fókuszálás, majd innováció</li> <li>§ helyi piac</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>§ kezdetben hirdetésekben finanszírozott kiterjedt horizontális portál</li> <li>§ jelenleg e-business cégcsoport részeként működő, a közösségre erősen építő (web2.0), formátumokat ötvöző online média</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>§ újságírás</li> <li>§ tartalomvásárlás és „toborzás”</li> <li>§ szerkesztés</li> <li>§ szolgáltatások továbbfejlesztése</li> <li>§ értékesítés (hirdetők felé) és más bevételi áramok kiépítése</li> <li>§ technológiai háttér biztosítása</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>§ közösségépítés, hirdetők szempontjából értékes olvasótábor</li> <li>§ vonzó tartalom, gyorsaság</li> <li>§ innovativitás: szolgáltatások, hirdetések terén</li> <li>§ korábban: befektető szerzés és megtartás, internetezők számának növelése</li> </ul> |

5. táblázat. Index: stratégia, üzleti modell, kiemelt folyamatok, sikertényezők (saját táblázat)

## ***Internetes üzleti modellek eredményes működésének kulcsfeltételei***

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 kerestek, hogyan reagálnak a fogyasztók az árakra, a kiskereskedők a kiadói kedvezmény-rendszerekre, 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 becsatornázzhatja.

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 e versenyelőny nem épült ki. A fenti két pont alapján az elsők 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.

## ***Gyakorlati jelentőség, javaslatok, további kutatási irányok***

Az empirikus kutatás alapján az internetes vállalkozások és gyakorlati szakemberek számára javaslatokat fogalmaztam meg, és további kutatásokra is javaslatot teszek.

- A folyamatok, az **üzleti modell** és a stratégia szétválasztása, valamint az üzleti modell lebontása majd más példákából vett vagy új elemekből való újraépítése 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, így a belső összefüggések, mutatók alakulása a meghatározó környezeti tényezők feltételezett forgatókönyveinek tükrében is vizsgálható lehet.
- A vezetőknek nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a **társadalmi beágyazottság** elemzésére. Az üzleti modell rendszerint egy hálózatba tagozódik. A hasonló üzleti modellben gondolkodó, általában egymással versenyző vállalatok például sok szempontból „egy hajóban eveznek”, és esetleg közös cselekvéssel tágítható csak mindannyiuk mozgásterét. 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, és nem szívesen térnek el e mintáktól.
- A **puha tényezők**, 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 elvárásaként 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.

Kutatásom **több irányba folytatható**, fejleszthető tovább. A három esettanulmány mintájára további esettanulmányok készíthetők, melyek között egyfajta felelgető logikával újabb csomópontok azonosíthatóak. Az egyik ilyen irány a hasonló és ellenpont-esetek vizsgálata lehet, a másik a nemzetközi összehasonlítás. Az internetes üzleti modellek alkalmazott megközelítése továbbfejlesztve átfogó nagymintás felméréssel vizsgálható. A gyakorlattal szorosabb kapcsolatban létrejövő kutatás lehetne a belső ok-okozati összefüggéseket mutató üzleti modell konkrét vezetői



döntési helyzetekben való ábrázolása, valamint számszaki modellezése. Múltbeli adatokkal az ilyen „szimulátorok” előrejelző ereje is vizsgálható. Ehhez a kutatási irányhoz szoftverfejlesztés is kapcsolódhat.

#### IV. Főbb hivatkozások

- 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.
- Amit, Raphael and Christopher Zott (2001). 'Value Creation in E-Business', *Strategic management Journal*, 22: 493–520.
- Anderson, Philip and Erin Anderson (2002). 'The New e-Commerce Intermediaries', *Sloan Management Review* Vol. 43 (Summer): 51–62.
- Applegate, Linda M. and M. Collura (2000). 'Overview of E-business Models', Harvard Business School Discussion Paper, 9-801-172.
- Balaton Károly és Dobák Miklós (1982). 'Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban', *Egyetemi Szemle*, 1-2.
- 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 (2008). 'Üzleti modellek', *Vezetéstudomány* 39(5): 2–14.
- 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(4): 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.
- Bouwman, Harry and Ian MacInnes (2006). 'Dynamic Business Model Framework for Value Webs', *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE.
- Bögel György (2009). 'Az informatikai felhők gazdaságtana – üzleti modellek versenye az informatikában', *Közgazdasági Szemle* 56(Jul-Aug): 673–688.
- Casadesus-Masanell, Ramon and Joan Enric Ricart (2008). 'Competing Through Business Models (A-C)', Module Note, Boston: Harvard Business School.
- Cavaye, A. L. M. (1996). 'Case Study Research: a multi-faceted research approach for IS', *Information Systems Journal* 6: 227–242.

- 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.
- 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 (1992). 'Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership', *Journal of Management Information Systems* Vol. 9 (2): 9–28.
- Creswell, John W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, CA: SAGE
- 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.
- 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 (2002). 'Valóság-e az elektronikusan összekapcsolt szervezetek hálózata?', Előadás, VIII. Budapesti Process & Performance Management Konferencia, november 20.
- 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.
- 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.
- Galliers, Robert D. (1991). 'Strategic Information Systems Planning: Myths, Reality and Guidelines for Successful Implementation', *European Journal of Information Systems*, Volume 1.
- Gordijn, Jaap and Hans Akkermans (2001). 'Designing and Evaluating E-business Models', *IEEE Intelligent Systems* 16(4): 11–17.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.
- Hughes, Thomas P. (2000) 'Technological momentum', In: Albert Teich, ed., *Technology and the Future*, 8th edition.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen and Henning Kagermann (2008) 'Reinventing Your Business Model', *Harvard Business Review* 86(12): 51–59.
- 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]
- 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.
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (1997). 'Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth', *Harvard Business Review* 75(1) (Jan-Feb): 103–112.
- 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.
- Kogut, Bruce (2000). 'The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure', *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 405–425.
- 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.
- 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.
- Lee, A. S., Jonathan Liebenau. and Janice I. DeGross (eds.) (1997). *Information Systems and Qualitative Research*. London: Chapman and Hall.
- 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.
- 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., 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>.
- 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.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks: SAGE.
- Móricz Péter (2007). 'Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek', *Vezetéstudomány* 38 (4): 14-29. [Business Modeling and E-business Models]
- 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, Urbán Zsolt és Tretyén Andrea (2008). 'Alapvető e-business-modellek működése és magyarországi elterjedtségük', *Vezetéstudomány* 39(12): 4–15.
- 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>
- 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, 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).
- Parsons, G. L. (1983). Strategic Information Technology, Class Discussion Paper, Harvard Business School.
- 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.
- 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.
- 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 Scheffer (2000). 'E-Loyalty, Your Secret Weapon on the Web', *Harvard Business Review*, July-August: 105–113. Magyarul megjelent: Reichheld, Frederick F. és Phil Scheffer (2001). 'E-hűség Titkos fegyver a weben', *Harvard Business manager*, 4: 6–14.
- Riggins, F.J. (1999). 'A Framework for Identifying Webbased Electronic Commerce Opportunities', *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce* 9(4): 297–310.
- Rogers, Everett M. (1962). *Diffusion of Innovations*, Glencoe: Free Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Szabó Katalin és Hámori Balázs (2006). *Információgazdaság*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- 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.
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (1997). 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Ticoll, David (2001). 'Strategy and the Internet', Letters to the Editor, *Harvard Business Review* 79(June): 137–142.
- Tushman, Michael L. and Philip Anderson (1986). 'Technological discontinuities and organizational environments', *Administrative Science Quarterly*, 31:439-465.
- Venkatraman, N. (2000). 'Five Steps to a Dot-Com Strategy: How To Find Your Footing on the Web', *Sloan Management Review* (Spring): 15–28.
- Weill, Peter and Michael Vitale (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, Boston: Harvard Business Press.
- Werbach, Kevin (2000). 'Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era', *Harvard Business Review* (May-June): 84–93.
- Williamson, Oliver (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.
- Wiseman, Charles (1988). *Strategic Information Systems*. Chicago: Irwin.
- 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.

## V. A témakörrel kapcsolatos fontosabb saját publikációk

### Könyv, könyvfejezet

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]

### 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 információszerzés 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 buliding 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]