

MÓRICZ Péter

ÜZLETI MODELLEZÉS ÉS AZ INTERNETES ÜZLETI MODELLEK

Az „üzleti modell”, amely az internetes vállalkozások felfutásának idején az egyik leggyakrabban használt, de legkevésbé megértett fogalom volt, napjainkban kezd visszatérni a menedzsment gyakorlatába és irodalmi szóhasználatába. A szerző bemutatja, hogy honnan ered a kifejezés, mitől vált felületessé, és miért érdemes mégis megjegyeznünk. Az üzleti modell az értékteremtés mechanizmusáról rajzol elénk egy rendszert, ezzel a folyamatábránál átfogóbb nézőpontot képvisel: egy alapvető működési logikát, amelyre a szervezet egyedi stratégiája illeszthető. A modellezés egysége lehet az üzletágnál szűkebb, egy üzleti probléma, vagy tágabb, egy ellátási lánc vagy értékhálózat is. Az üzleti modellezés három fokozat valamelyikével történhet: a szöveges (az eset), a grafikus (a térkép) és a számszerű (a szimulátor) modell más-más felhasználási szempontokat szolgál. A szerző áttekinti e szempontokat, de az üzleti modellezés gyakori buktatóit is megjelöli. A cikk második része kiemelten foglalkozik az internetes üzleti modellezéssel. Ennek során az értékajánlat, a szervezeti/hálózati modell, a bevétel-költség modell, valamint az infrastruktúra és szabályozási környezet összetevők mentén mutatja be azon szakirodalmi javaslatokat, amelyekből átgondolt üzleti modellek szerkeszthetők. Meglátása szerint azonban az internetes üzleti modelleknél sem tekinthetünk el a fizikai folyamatok, a stratégia, valamint számos puha tényező szerepétől.

Kulcsszavak: üzleti modell, internet, stratégiaalkotás.

Az ezredforduló táján a kezdő internetes üzleti vállalkozások gyors sikere kapcsán a menedzsment-folyóiratok és a gazdasági sajtó egyaránt rátalált az internetes üzleti modellekre (e-business models) varázsszóra. A sikerreceptekre éhes közönség elé jól hangzó sémák tucatjait tárta elő a szakirodalom. A vállalkozások látványos tőzsdei zuhanása sem a sémák elvetését hozta, sokkal inkább azzal érveltek az elbukott kezdeményezések boncnokai, hogy az adott vállalkozásnak „nem volt jó az üzleti modellje”. Napjainkban már az optimistább elemzők is óvakodnak internetes üzleti modellek emlegetéséről, viszont maga az üzleti modellezés (business modelling) témaköre új erőre kapott.

A szakirodalom áttekintésével két kérdésre válaszolok. Ismeretes, hogy az internettel kapcsolatban felvetett új üzleti modellek kevés magyarázatot fűznek a koncepció üzleti modellként való értelmezéséhez. Ezért egyrészt áttekintem, mit nevezünk egyáltalán üzleti modellnek, modellezésnek, milyen szinteken értelmezhetjük ezeket, és mint eszköz, mire használható a vezetés, stratégiaalkotás során. Az internetes üzleti modellekre

rátérve másrészt azt vizsgálom, milyen pontokon mutat hiányosságot a szakirodalom ahhoz, hogy valóban modellként tekinthessünk a gyakran idézett internetes koncepciókra. Az üzleti modellezés és az internetes modellek összekapcsolásával olyan eszközhöz jutunk, amely valódi segítséget nyújt egy innovatív üzleti ötlet kidolgozásához és bevezetéséhez – függetlenül attól, hogy az újítás központjában az internet áll-e.

Az értéklánctól az üzleti modellig

Az üzleti modellezés fogalma az 1970-es években a számítástechnikai, számítástudományi magazinokban, folyóiratokban jelent meg. Stähler (2002) Konczal, illetve Dottore cikkére hivatkozik, akik elsők között ajánlották a vezetők figyelmébe a korábban a matematikusok által kedvelt modellezést. A fő üzenet ekkor a szervezet folyamatainak, tevékenységeinek, adatainak és kommunikációs kapcsolatainak modellezésével egy, a napi munkát támogató informatikai rendszer kiépítése volt. Ebben a vonalba csatlakoztak be a személyi szá-

mítógép terjedésével a folyamatmodellező eszközök és a táblázatkezelők. Az előbbi a *folyamatok, adatkapcsolatok* összefüggérendszerének megtervezésében, ábrázolásában nyújtott segítséget. Az utóbbi segítségével viszont a tervezési sémák fősorait alábonthattuk, a részösszetevőkkel tesztek hajthatunk végre, néhány billentyű lenyomásával „mi lenne, ha” típusú elemzések váltak végezhetővé (Magretta, 2002). Korábban az „üzleti modell” csak a tények után vált világossá, ezekkel az eszközökkel viszont a vállalkozás viselkedése modellezhetővé vált. Az üzleti modellezés számítástudományban való gyökerezése nem véletlen, hiszen egy adott szoftver rendszerterve, „architektúrája” régóta az elemek és a közöttük lévő kapcsolatok kitalálását, leírását jelentette.

Az 1980-as években az üzleti modellezés – az adat- és folyamatmodellezés világából – az üzleti folyamatok és a stratégia környezetébe helyeződött. Napjaink üzleti modelljeinek szerzői leggyakrabban Porter (1985) *értéklánc-konceptióját* tekintik klasszikus üzleti modellnek. Ez alapvető és támogató tevékenységeket különböztetett meg, melyek mentén a fogyasztói érték teremődik, illetve a költségvetés vagy a megkülönböztetés megvalósul. Hogy ennek ellenére „a stratégiák sokáig nem foglalkoztak az üzleti modellel”, az annak tudható be, hogy iparáganként volt egy közismert, általánosan követett modell. Sőt, iparágak felett álló alapvető jellemzője volt ezeknek, hogy a vertikális integráció jellemzőit osztották (Tapscott, 2001: 5. o.). Az üzleti modellek napjainkban is a klasszikus értékláncból (értékrendszerből) indulnak ki, a történetmesélés régi hagyományait követve, minden új üzleti modell a „régieket” variálja (Magretta, 2002). Ebbe a vonulatba sorolhatók a virtuális értéklánc-modellek is, melyek még az internetrobbanás előtt kezdték hangsúlyozni, hogy az információ és az információtechnológia átszövi a hagyományos értéklánc folyamatait és kapcsolatait (például Rayport – Sviokla, 1995). Az üzleti modell kifejezés más közelítésben új szervezeti-működési modellként is megjelent. Viscio – Pasternack (1996) amellett érvel, hogy a vállalatot újra fel kell fedezni: az „új üzleti modell” a globális központ, az üzleti egységek, a belső szolgáltatások és a kormányzás elemeiből áll, melyek között a kapcsolódások vannak. Ez a nézet az üzleti modellezést inkább a szervezés-szervezetalkítás, semmint a célkitűzés és stratégiaalkotás vezetési funkcióhoz kapcsolja (a vezetési funkciókról lásd Dobák, 1996).

Az üzleti modell fogalom használatának az internet terjedése és az új gazdaság irodalmának megszületése adott lendületet. Az 1990-es évek második felében először a népszerű üzleti és számítógépes magazinok hasábjain jelent meg, majd felfedezték maguknak az

e-business témájára szakosodott folyóiratok. Az ezredfordulótól kezdődően az általános vezetési szakirodalom által is kedvelt témává vált. Sorra születtek a legkülönbözőbb felfogásban értelmezhető *internetes üzleti modellek*, melyek inkább hallgatolagos értéknövelési modellek voltak, minthogy a mögöttes előfeltevések kifejtése többnyire hiányzott (O’Daniel, 2001). A fogalom népszerűségének gyors felütése 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. o.; Mahadevan, 2002: 55. o.; Chesbrough – Rosenbloom, 2002: 532. o.),
- az egyik leggyakrabban használt, de legkevésbé megértett fogalom az internetes üzlettel kapcsolatban (Rappa, 1999: 1. o.),
- egy jól csengő varázsszó, általánosan elfogadott jelentés nélkül (Osterwalder – Pigneur, 2002: 2. o.),
- fogalmát az elemzők össze-vissza említik, mindenféle használatra (Tapscott, 2001: 4. o.),
- gyakran a szerzők homályos eredetű receptje arra vonatkozóan, hogyan kell kinéznie egy üzletnek ahhoz, hogy sikeres legyen (Stähler, 2002: 6. o.).

Nem meglepő tehát, hogy az üzleti modell meghatározására tett kísérletek is sokféle eredményt hoztak. A legfontosabb szakirodalmi meghatározásokat az 1. függelékben fogalom össze. Az ott bemutatott megközelítések közül az üzleti modell fogalmának következő jellemzői rajzolódnak ki:

- az üzleti modell egyszerre rajzol elénk egy rendszert és mesél el egy történetet,
- az értékteremtés logikája, mechanizmusa áll a középpontjában,
- egy architektúra, amely egyrészt a szervezeten, másrészt ellátási láncban belüli folyamatokat és kapcsolataikat, harmadrészt a mozgósított erőforrások összekapcsolását írja le,
- a modellt fenntartó bevételek forrását, áramlását összekapcsolja a többi elemmel.

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

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, hogy kik a vevőink, mit tekintenek értéknek, és hogyan keletkezik pénzünk ezen értékek nyújtásából” (Magretta, 2002: 90. o.). A teszt nem egyszeri, a piac folyamatosan visszajelzi, hogy a történet még mindig érvényes feltevésekre épül-e. „Az üzleti modell [azonban] csak akkor áll meg, ha a vevőkről alkotott feltételezéseinket józan gazdaságossággal kapcsoljuk össze: ebből kell az eredményt megkapnunk” (Magretta, 1998: 4. o.).

Az üzleti modell és a stratégia

Az üzleti modell fenti meghatározásának félreértésből fakadó, az e-business vállalkozásoktól gyakran hallott idézet volt, hogy mostantól nem számít, milyen „üzletben utazunk”, csak az, hogy milyen üzleti modellt használunk (idézi Lam – Harrison-Walker, 2003: 18. o., valamint Applegate – Collura, 2000: 2. o.). „A vállalatoknak nem volt szükségük stratégiára, vagy valamilyen különleges szakértelemre, de még vásárlókra sem; nem kellett más, csak egy internetes üzleti modell, amely a távoli, meghatározhatatlan jövőben óriási nyereséget ígért” (Magretta, 2002: 86. o.). Ezek „az üzleti tevékenységre és bevételszerzésre vonatkozó laza koncepciók” távolról sem bizonyultak elegendőnek, „hibás gondolkodáshoz és önámításhoz vezettek”. Az iparági környezetben értelmezett értékteremtés, a versenyelőny-szerzés módjának tisztázása nélkül az üzleti modell „igen gyenge alap” egy vállalat vagy üzletág felépítéséhez – mutat rá Porter (2001: 73. o.).

A stratégia és az üzleti modellezés azonban nemcsak a gyakorlatban, hanem a szakirodalomban is keveredik. Magretta (2002: 92. o.) egyenesen úgy fogalmaz, hogy „az »üzleti modell« és a »stratégia« manapság az üzleti élet szinte legfelületesebben használt kifejezéseivé váltak. Jelentésüket gyakran a végletekig kibővítik, és mindent értenek alatta, mígnem végül oda lyukadnak ki, hogy semmit sem jelentenek.

A keveredés első számú oka, hogy a stratégia és az üzleti modellek egyaránt a „mit?”, a „kinek?” és a „hogyan?” kérdésekre épülnek. Óhatatlanul találunk olyan elméleti ajánlásokat, amelyek átnyúlnak az egyik témakörből a másikba. Markides (1997; 1998) stratégiai innováció felfogása rokon az új üzleti modellek szószólóinak megközelítésével, amikor az egy-egy iparág rejtett előfeltevéseivel („mental modell”) való szakítást figyelmeztet a hagyományos piacvezetőkkel szemben

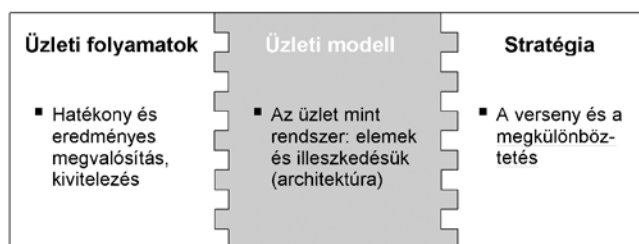
sikeres kihívóknál. Pateli (2002) és más szerzők üzleti modell meghatározásában másfelől a szegmentáció és a megkülönböztetés témája is szerepel, amelyek túlmutatnak egy általános iparági sémán, és hagyományosan a stratégia érdeklődési körébe tartoznak. Chesbrough – Rosenbloom (2002: 535. o.) pedig a stratégiaalkotás egy speciális esetének tekinti az üzleti modellezést:

- az üzleti modellezés a vevőknek nyújtott értékéből vezeti le az értékteremtés valamennyi jellemzőjét („tisztá lap”),
- a tőkefinanszírozás gyakran kimarad belőle („új vállalkozás”),
- a szervezeti-stratégiai előzmények által nem befolyásolt („felszabadult gondolkodás”).

Az üzleti modellek azonban sokkal közelebb állnak a stratégia megvalósításához, mint a kijelöléséhez (a stratégiai tervezésről lásd Antal-Mokos és szerzőtársai, 1997). 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. o.). Igaz ugyan, hogy egy nehezen utánozható és az iparág gazdasági viszonyait megváltoztató új modell versenyelőnyhöz vezethet – ilyen volt a számítógépgyártók között a Dell „közvetlenül a gyártótól” modellje –, de az esetek többségében – ahogyan az „internetes bukások” is jelzik – az üzleti modellt megkülönböztető stratégiával kell kiegészítenünk (Porter, 2001; Magretta, 2002). Ebbe a felfogásba illeszkedik Osterwalder és Pigneur (2002: 3. o.) megjegyzése, miszerint az üzleti modell „a hiányzó láncszem a stratégia és az üzleti folyamatok között”. Az 1. ábra kiemeli, hogy az üzletimodell-elemeket és azok illeszkedését vizsgálja. A versenyhez való viszonyát a stratégia határozza meg, míg a tényleges működéshez hatékony üzleti folyamatokra kell bontanunk a modell elemeit. Következésképp, az internetes üzleti modellek sem kész receptek, hanem legfeljebb új lehetőségek, amelyekre – az átalakuló stratégiai környezetet is számba véve – többféle stratégia építhető.

1. ábra

Az üzleti modellezés a stratégia és az üzleti folyamatok között



A számos internetes kudarc további tanulsága, amint azt az 1. táblázat ugyancsak mutatja, hogy egy új üzlet indítása során nem tekinthetünk el a részletek kimunkálásától csupán azért, mert az üzleti modell kirívóan ígéretesnek tűnik. Ha a modell egyes elemei mögött rosszul átgondolt vagy gazdaságosan megvalósíthatatlan folyamatok állnak, akkor a jónak tűnő modell is elbukik. Az internetes kereskedelemben a készletezés és a logisztika számos esetben bizonyult ilyen kihívásnak.

Az üzleti modellezés alkalmazása

A szakirodalom alapvetően három felhasználási irányt különbözteti meg az üzleti modelleknek: a javaslattételt, az általánosítást és a szimulációt (Alt – Zimmermann, 2001). Viszonylag nagy egyetértés mutatkozik abban is, hogy az üzleti modell nem jelent „megoldást”, a siker tudományos levezetését, sokkal inkább a modell adott szituációban való „működte-tése” vezethet sikerekhez (Rayport, 1999). Az üzleti modellek felhasználását ezért a következő területeken remélhetjük (Alt – Zimmermann, 2001; Stähler, 2002; Osterwalder – Pigneur, 2002; 2005; Chesbrough • Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Shoder, 2003):

- a működés mögötti feltételezések kinyilvánítása, hogy az alkalmazás során a piac tesztjének vessük alá ezeket,
- a kulcstényezők és -mechanizmusok, valamint ezek kapcsolatának megértése egy adott üzleti területen („tervezőeszköz”, „összkép”),
- az üzlet értékelésében releváns mutatók azonosítása és alakulásuk követése,
- a meglévő üzleti modell megváltoztatási és fejlesztési lehetőségeinek azonosítása a változás elősegítése érdekében, vagy befektetési döntések megalkotása,
- kockázatmentes szimuláció (kísérletezés, tanulmányozás) és tanulás ebből,
- a menedzsment támogatása adott üzlet lényegének és a kialakított értelmezésének érintettek felé történő kommunikálásában,
- az információrendszerek értékalkotásban betöltött szerepének meghatározása.

Az üzleti modellezés során az elemzés egysége többféle lehet. Kézenfekvő, hogy egy üzletágot (vagy új kezdeményezést) állítsunk a középpontba, annak mögöttes logikáját, ezáltal érzékenységét, életképességét vizsgálva. Ilyenkor az értékteremtő folyamatok, mechanizmusok, és az ezekhez hozzájáruló résztvevők szerepe hangsúlyos. Az 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 lehet az üzleti szintnél magasabban is, egész szervezetek, sőt végső fogyasztókat kiszolgáló szervezeti értékhálózatok működésének elemzésére. Több iparágban is megfigyelhető a hagyományos értéklán-cok jogilag független szervezetekbe való szétbomlása (részletesen lásd Evans – Wurster, 2000), miközben a végső fogyasztó szempontjából továbbra is a korábbi, immár önálló vállalatokból álló üzleti modell határozza meg az értéket. A 2. ábra az üzleti modellezés elemzési egységének e három szintjét foglalja össze: a szintek eltérő elemekből építkeznek (balra), és a vizsgálatok fókusza is más hangsúlyt kap (jobbra).

2. ábra

Üzleti modellezés különböző szinteken



Az elemzés egységétől függetlenül is igen különböző típusú üzleti modellekkel találkozhatunk a gyakorlatban. A különbség főként a kifejtés módjában, a bemutatás jellegében rejlik. Itt az üzleti modellezés három fokozatáról beszélhetünk. A fokozat nem jelent fázist, azaz szükségszerűen egymást követő lépéseket, viszont mindegyik fokozathoz eltérő felhasználási terület említhető (1. táblázat). A szövegesen kifejtett, „kvalitatív” üzleti modellek elsősorban ötleteket tudnak adni. Az üzleti modell grafikus bemutatása az adott helyzet, azon belül pedig ok-okozati kapcsolatok megértését segíti. A számszaki összefüggéseket tartalmazó formalizált modellektől a kísérletezés, szimuláció lehetőségét remélhetjük: a modell egyes tényezőkre való érzékenységének vizsgálatát, vagy különböző forgatókönyvek tesztelését.

1. fokozat: az eset. A vállalati esettanulmányok jó ideje – körülbelül egy évtizede Magyarországon is – meghatározó elemei a menedzsmentiskolák oktatásának. A módszertan arra épül, hogy a vezetők általá-

Az üzleti modellezés fokozatai

	I. fokozat: Az eset	II. fokozat: A térkép	III. fokozat: A szimulátor
Jellege	■ Szöveges	■ Ábrázolt	■ Számszaki
A modell kifejtése	■ Siker vagy bukás történetéből kirajzolódó kvalitatív mintázat	■ Kulcstényezők, mutatók összefüggésének iránya, nagyságrendje	■ A tényezők egymásra hatásának formalizált modellje
Tipikus felhasználás	■ Javaslattétel, tanácsadás	■ Megértés és általánosítás	■ Érzékenységvizsgálat, forgatókönyv-elemzés
Módszertani eszköz példák	■ Esettanulmány benchmarking, szerepjátékok	■ Gondolati térképek, stratégiai térképek	■ Táblázatkezelők, üzleti játékok

ban komplex üzleti helyzetben hoznak döntéseket, ahol az egyidejű információbőség és -hiány megnehezíti a háttérben lévő összefüggések felrajzolását. Néhány vállalat ezt felismerve készített önmagáról esettanulmányt, ennek összeállítása, majd megvitatása során ötleteket szerezve az üzleti modellje továbbgondolásához. Más vállalatok új kezdeményezéseik tervezésekor iparágon belüli vagy akár kívüli példaképek, elődök esettanulmányait dolgozzák fel, lehetőségeket, legjobb gyakorlatokat és buktatókat kutatva (*esettanulmány-benchmarking*). A (főleg informatikai) beruházások tervezésének újszerű módszertana, az *üzleti esettanulmány* ugyanakkor csak nevében kapcsolódik ide. Bár az üzleti modellezéshez hasonlóan az elbeszélés és a számok világának összekapcsolásával dolgozik, nem modellezés.

II. fokozat: a térkép. Szervezeti és folyamatábrák szerkesztésére számos módszertani ajánlás és célszoftver létezik. Nem így a működés mögötti logika grafikus felvázolására. Léteznek gondolati térkép készítését támogató, ún. *mindmapping* alkalmazások, ezeket azonban inkább bizonyos feladatok rendszerezésére, ellenőrző listák látványos bemutatására, esetleg megbeszélés-émlékeztetők készítésére használhatjuk (Drótos – Kupás, 2004). Kifejezetten az üzleti modellek leírására és ábrázolására két vezető módszertan van kialakulóban (Gordijn et. al., 2005). Gordijn – Akkermans (2001) *e³value* módszertana a végső fogyasztói érték előállítására és az ellátási láncon való áramlására összpontosít, többek között a szoftvertervezésben használt UML egységes modellezési nyelvre építve. Osterwalder (2004) *BMO* (üzleti modell ontológia) módszertanában hagyományos stratégiai kategóriák (erőforrások és képességek, értékesítési csatornák stb.) mentén készül térkép, az internetes tartalmakhoz kifejlesztett XML (kiterjeszhető leíró nyelv) felhasználásával. A gyakor-

latban azonban nagyon is sokféle ábrázolásmódot találhatunk alkalmasnak, amelyek mindig az adott esetben lényeges szemszögből készülnek. Makó és szerzőtársai (2003) digitális értékláncokról készítették térképeket különböző megvilágításból. Megemlítendő, hogy az üzleti modell ábrázolásánál a gyakorlatban valamivel elterjedtebb rokon módszertan a *stratégiai térkép* készítése, amely a vállalati stratégia lebontását, megvalósításának nyomon követését támogatja. Kaplan és Norton (2000) ajánlása szerint a balanced scorecard kiegyensúlyozott mutatószámai közötti összefüggések ábrázolása „hozzásegíti a szervezeteket, hogy a stratégiájukat egy összetartozó, egységes és szisztematikus keretben tekinthessék át”.

III. fokozat: a szimulátor. A vállalati vezetői képzésekben gyakran szerepel valamilyen üzleti játék modul, ahol a résztvevők csoportjai egy szimulált piacon versenyezhetnek egymással. Egyes szoftverek egy-egy vállalati területre (például disztribúciós hálózat vagy marketingstratégia) összpontosítanak, míg mások egy vállalat egészének a működését modellezik. Megfelelő paraméterezéssel akár a valós üzleti problémához hasonló helyzettel is kísérletezhetnek a résztvevők, jóllehet, az igazi kísérletezés pont a paraméterezésben van, mert a paraméterezés jelenti a piacra, versenytársak viselkedésére, fogyasztói magatartásra való feltevések becslését, azaz az üzleti modellezés fő kihívását. A grafikus üzleti modellek felől közelítve adódik a lehetőség, hogy amennyiben ismerjük az üzletünk fő összefüggéseinek irányát, nagyságrendjét, az összefüggések pontosabb becslésével akár számszaki modellhez is juthatunk. Bizonyos szintig az általános táblázatkezelő programok is segítségül hívhatók az olyan elemzésekhez, amikor az üzleti modell egyes tényezőit változtatva azok hatását vizsgálánk. Egyes vállalatok ezt felismerve egyedi fejlesztésű programok nélkül is

képesek összetettebb szimulációk végzésére (egy korai példa Hall – Menzies, 1983). Emellett a fent említett e³value módszer az értékteremtés számszaki követésében is segít.

Az üzleti modellek jellemző összetevői

A modellezés általános jelentéséből fakadóan elvárás az üzleti modellekkel szemben, hogy a célok szempontjából fontos elemeket magába foglalja. Ahogyan a stratégiai térképezéskor segítségül hívhatók a balanced scorecard nézőpontok, úgy az üzleti modellezés során is hasznos lehet az üzleti modellek fő összetevőit azonosítanunk. 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 vállalkozás kormányzás, és a működés infrastruktúrája eredőjeként tekinti.
- Amit– Zott (2001) az üzleti modell középpontjában álló (értékteremtő) tranzakció kifejtését tartja fontosnak, méghozzá a tranzakció tartalma, struktúrája és kormányzása köré csoportosítva.
- Különböző értéktényezők szereplők közötti áram-

irányú kapcsolódási pont segítségével közvetítik az értékátadásokat a szervezet vagy tevékenység „belseje” felé.

- O’Daniel (2001) szerint négy szempontból (szóhasználatában szerepből) 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 (árazás, termékfókusz, megvalósítás).

Az üzleti modellezésről szóló kiadványok nagyobb része azonban tartalomjegyzékszerűen kísérli meg felsorolni az üzleti modellek összetevőit. Ezekből négy (mondhatjuk: három plusz egy) markáns tétel emelkedik ki, elsősorban Alt – Zimmermann (2001) javaslatainak összevonásával (2. táblázat):

- értékajánlat,
- szervezeti/hálózati modell (struktúrák és folyamatok),
- bevétel-költség modell,
- infrastrukturális és szabályozási környezet (mint „keresztbe fekvő” összetevő).

Bármely fenti fokozat mentén fejthetjük ki az üzleti modellt, e négy összetevőt érdemes végiggondolnunk. Ez az egységes keret segíthet különböző üzleti modellek és ellátási láncok összevetésében: ezzel kapcsolatban kiemelhető Makó és szerzőtársai (2003) tanulmánya, melyben az új gazdaság digitális értékláncait hat európai régióban elemezték e négy összetevő mentén.

2. táblázat

Az üzleti modellek tipikus összetevői

Pateli (2002)	Tapscott (1999)	Alt és Zimmermann (2001)	Osterwalder és Pigneur (2002)	Mahadevan (2000)
■ Küldetés és stratégiai célok	■ Fő motívum	■ Küldetés	■ Termékinnováció	■ Értékajánlat
■ Értékteremtés	■ Értékajánlat			
■ Működési kör	■ Tudás szerepe			
■ Alapvető képességek	■ Kulcsfolyamatok	■ Struktúra	■ Infrastruktúra menedzsment	■ Logisztikai áramlat
■ Értéklánc, -hálózat		■ Folyamatok		
■ Tevékenységek és folyamatok	■ Vevők szerepe	■ Bevétel	■ Pénzügyek	■ Bevételáramlat
■ Piaci trendek		■ Jogi kérdések		
■ Árazási politika és bevételi áramlatok	■ Bizalom	■ Technológia		
■ Szabályozás				
■ Technológia				

lását emeli ki Gordijn és Akkermans (2001). Külön hangsúlyozzák, hogy a szereplők érintkezési felületekkel rendelkeznek, melyek egy-egy ellentétes

(A táblázat fejlécében szereplő hivatkozások saját összehasonlítása; a táblázat balról jobbra a részletesebb felsorolásoktól az átfogóbbak felé halad.)

Az üzleti modellezés gyakori buktatói

Más menedzsmentgyakorlatokhoz hasonlóan az üzleti modellezés sem csodaszer. A gyógyszerekkel viszont annyiban mutat hasonlatosságot, hogy a helytelen használat vagy „félrekezelés” – a várt javulások elmaradásán túl – katasztrofális következményekkel járhat. Valójában, az internetes vállalkozásokkal kapcsolatosan az üzleti modellezés olyan szintű és számú téves gyakorlatáról olvashattunk, hogy magának a menedzsmentgyakorlatnak a hasznossága is megkérdőjeleződött. A tévesen kigondolt vagy felhasznált üzleti modellek nem az új gazdaság sajátosságai. A menedzsment – és főleg a marketing – szakirodalom bőven mutat internet előtti példákat az üzleti modellben való gondolkodás félresiklására (Magretta, 2002). Az alábbiakban három tipikus buktatóra térek ki.

Az első buktató az üzleti modell változatlan formában való alkalmazása függetlenül attól, hogy milyen körülmények közepette vetik be. Magretta (2002) a Disneyland klasszikus példáját mutatja be. Az Amerikában sikeres modellt változatlanul kezdték alkalmazni Franciaországban, de az európai piac számos tekintetben másnak bizonyult. A modellben változtatni kellett többek között az éttermek működtetése, az éttermi bevételek szerepe, a legnépszerűbb játékok és az átlagos játékok igénybevételének folyamata terén. A sikeresnek kikiáltott üzleti modellek másolása tehát nemcsak a másolás tökéletlenségén, hanem a másolás értelmességén (a körülmények különbözőségén) is megbukhat.

Az üzleti modellek könnyen tűnnek kész útmutatásnak. Porter (2001) Stratégia és internet című cikkének értelme, hogy az az internetes üzleti modell, amelyhez nem kapcsolódik megkülönböztető stratégia, hosszabb

távon biztosan kudarchoz vezet. Ez a második buktatója lehet valamennyi üzleti modellnek. Tapscott (2001) megjegyzi, hogy elterjedt egy olyan (elhibázott) hozzáállás, hogy minden olyan üzleti modell hasznot hoz, amelyik az internetre épül. Az internet helyére bármilyen csodatechnológia vagy formula beilleszthető, az nem menti fel az üzleti modellt a versenysztratégia szabályai alól.

Az üzleti modellezés fő erénye, hogy a kulcstényezők közötti összefüggéseket világítja meg. A harmadik buktató ezért az, ha egyoldalúan, csupán néhány tényezőre – például csak az értékteremtésre, a bevételszerzésre, vagy a szervezatközi kapcsolatokra – koncentrálva fogalmazódik meg a modell. Számos briliáns üzleti ötlet szerepel népszerű menedzsmentkönyvekben, melyeknél azonban egy-egy „apróság” – például bevételi forrás, vevő, vagy beszállító – hiányzott ahhoz, hogy életképes legyen.

Internetes üzleti modellek szerkesztése

A cikk első részében bemutattam az üzleti modellezés fogalmát, alkalmazási területeit és tipikus buktatóit. A megállapításokból következik, hogy egy új üzleti ötlet kidolgozásánál hasznos segédeszköz lehet az üzleti modell felvázolása, függetlenül attól, hogy „hagyományos” vagy internetes kezdeményezésről beszélünk. Egy internetes vállalkozás esetében azonban erős a csábítás, hogy valamely közismert internetes üzleti modellt vegyük alapul. Ebben a fejezetben a legkülönbözőbb szakirodalmi modelleket bontom olyan javaslatokra, amelyből a közismerteknél átgondoltabb, egyedibb modellek barkácsolhatók (ami továbbra sem helyettesíti a stratégiát).

3. táblázat

Az internetes üzleti modellek fókuszai

Megkülönböztető szempont	Internetes üzleti modellek
A szervezet viszonya az internethez	<i>Tisztán internetes, click-and-mortar</i>
A piac irányultsága	<i>B2B, B2C</i>
Ágazat	<i>Gyártó, nagykereskedő, kiskereskedő</i>
Résztevő 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, fizetett, ezen belül előre vagy utólag</i>
Tevékenység	<i>Ár-összehasonlítás, termékkapcsolás, internetes közmű</i>
Összehangoltság, fejlettség	<i>Tartalom, interakció, tranzakció, transzformáció</i>

(Alt – Zimmermann, 2001; Chen, 2003; Essler – Whitaker, 2001; Kühn – Junginger – Bayer, 2000; valamint Osterwalder – Pigneur, 2002 felhasználásával)

Az internetes üzleti modellekre minden szerzőnek van egy saját listája. Ez akár a modellek lépésenkénti átgondoltságára és kidolgozásuk mélységére is utalhatna. Valójában sokkal inkább azt látjuk, hogy a modellek átfednek, vagy ugyanazon modellek köszönnek vissza különböző néven – rendszerint olyan néven, amely valamelyest misztikussá teszi az adott modellt –, vagy éppen összeegyeztethetetlenek eltérő megközelítésük miatt.

Az internetes üzleti modellek sokféleségének egyik oka, hogy az elvonatkoztatás eltérő szintjén készültek. A téma legtöbb publikációja az ellátási láncban betöltött funkciókra építi modelljeit. Ezek közé azonban gyakran keverednek közvetítési mechanizmusok, bevételi források, vagy konkrét tevékenységek, mint az adott modell lényegi elemei, meghatározói. A 3. táblázatban bemutatott megkülönböztető szempontok mentén a szakirodalom internetes üzleti modelljei elviekben egy tízdimenziós térben rendszerezhetők. Három szempont összekapcsolásával azonban áttekintést kaphatunk a leggyakrabban említett típusokról, ahogyan ezt a 3. ábra mutatja. (Részletesen elemzi ezeket Móricz, 2005.)

nek. Egyes területek, mint például a tartalom-intenzív iparágak, folyamatos változásban maradnak: például a hagyományos újságírást fenyegető on-line portálok immár az olvasók által létrejövő tartalom üzleti modelljeivel, a blogszférával versenyezhetnek. Más iparágakban, mint például a légiközlekedésben, egy nagyobb hullámban változtak az uralkodó üzleti modellek: a „fapados modell” ötletétől vezérelve (vagy nyomására) számos légitársaság módosított modelljén az internet lehetőségeit kiaknázva, ám az iparág összességében a hagyományos mederben halad (lásd McGahan, 2004). Vannak iparágak, mint például a biztosítások, ahol az internet hozta új üzleti modellek egyelőre csak kiegészítik a hagyományos iparági sémát: az internetes biztosítók és az internetes alkuszok megjelenésével a hagyományos biztosítók is elgondolkoznak az új modellek felhasználásáról. Nehéz olyan iparágat említeni, amelyet egyáltalán nem érintettek az internetes üzleti modellek, bár az érintettség meglehetősen alacsony szintű lehet, különösen, ha olyan környezeti tényezőket is figyelembe veszünk, mint a gazdaság fejlettsége, a piac (internetre) érettsége, vagy az ország kulturális hozzáállása.

3. ábra

A tipikus internetes üzleti modellek rendszerezése

Internetes üzleti modellek				
Ellátási láncban betöltött szerep				
Közvetítés		Integrálás		Infrastruktúra
Közvetítés fókusz		Integrálás tárgya		
Tranzakció	Közösség és tartalom	Értékesítés és elosztás	Ellátási lánc és „termelés”	
▼	▼	▼	▼	▼
Internetes piactér	Internetes portál	Internetes kereskedelem	Internetes ellátási lánc integrálás	Internetes közmű
<ul style="list-style-type: none"> ■ Katalógus ■ On-line árverés ■ Tőzsde ■ Vállalatközi ~ ■ Internetes áruház ■ Csoportos vásárlás ■ Te mondd az árat ■ Fogyasztóközi ~ ■ Közbeszerzési ~ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tartalomszolgáltató ■ Ár-összehasonlító ■ Virtuális közösség ■ Információközvetítő ■ Közösségépítő honlap 	<ul style="list-style-type: none"> ■ B2B ~ ■ E-bolt ■ Közvetlenül a gyártótól ■ On-line szolgáltatások ■ On.l. marketing ■ Társulás 	<ul style="list-style-type: none"> ■ E-beszerzés ■ Értékláncintegráció ■ Együttműködési platform 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Értéklánc-katalizátorok ■ Internet-infrastruktúra ■ Alkalmazás-szolgáltatás

Az internetes üzleti modellek hangsúlyossá válása csak látszólag korlátozódik néhány speciális iparágra. Ahogy az új gazdaság és a hagyományos összeolvad, a hagyományos vállalatok és iparágak is új lehetőségekkel, de egyúttal fenyegetésekkel is szembesül-

Bár csupán a kérdés jelentős elnagyolásával vállalkozhatunk a hagyományos és az internetes üzleti modellezés összehasonlítására – minthogy ilyen szélsőségesen hagyományos vállalat, iparág, vagy üzleti modell alig létezik –, 4. táblázat kiemel néhány különbséget.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A következőkben a táblázat jobb oldalát részletesebben is bemutatom, majd külön fejezetben tárgyalom az internetes üzleti modellezés vitapontjait, melyek éppen arra hívják fel a figyelmet, amiben a hagyományos és az internetes üzleti modellezés hasonló, összefonódó.

A szervezeti/hálózati modell összetevő

Miközben az új gazdaság tézisei között kiemelten szerepel az értékláncok szétbomlása és az ellátási láncok átalakulása, az internetes üzleti modellek többnyire egyedi szervezetben gondolkodnak (ezt is mutatja a

4. táblázat

Az internetes üzleti modellezés összevetése az elméleti „hagyományos” modellezéssel

	„Hagyományos” üzleti modellezés	Internetes üzleti modellezés
Értékajánlat	A piaci igények magas értéket képviselő módon való kielégítése	„Kifordított” értékajánlatok, új értékteremtési lehetőségek keresése
Szervezeti/hálózati modell	Vertikálisan integrált vállalat értéklánca	Dinamikus értékhálózatok, specializálódó szerepek
Bevétel-költség modell	Rögzített érték-ellenérték kapcsolatok	Rugalmasan vegyíthető hozzájárulások és bevételi áramok
Infrastruktúra és környezet	Irányítást és ellenőrzést támogató IT, viszonylag állandó szabályozási környezet, kialakult társadalmi kapcsolatok	Működéskritikus IT, megkésett jogalkotás, kérdések a bizalom és a használati szokások területén

Az értékajánlat összetevő

A szakirodalom legtöbb internetes üzleti modell leírása az értékajánlattal foglalkozik. A szakkikkek arról szólnak, mi a „lényege” (küldetése) a modellnek, és hogyan (kinek) teremt értéket. Ezek a leírások gyakran mégsem egyértelműek. Például a közismert internetes piactér modellt előnyök listájával szokták jellemezni, melyek azonban mégsem rajzolnak ki egy összefüggő értékáramlatot. Más modellek esetében egyáltalán nem világos, hogy ki és milyen értéket teremt. Erre példa a Lam – Harrison-Walker (2003) által idézet „jutalombróker” modell, vagy egy másik, az egyszerűen csak „ingyenesnek” nevezett. Mahadevan (2000), aki részletesebben vizsgálta az értékajánlat összefüggéseit a legnépszerűbb internetes üzleti modelleken belül, az értékteremtés négy csoportját mutatta be:

- virtuális közösség létrehozása, melyen belül az érték és a tudás egyedi és másolhatatlan módon áramlik,
- az üzletkötés költségeinek drámai csökkenése,
- az információs aszimmetria jövedelmező kiaknázása, azaz valamely érdekelt bizonytalanságának csökkentése, információval való ellátottságának javítása,
- értéknövelt piacteremtő-párosító folyamat.

Mahadevan (2000) úgy vélte, hogy míg az internetes portálok a közösségépítésben és a piacteremtésben, a termék és -szolgáltatás nyújtók pedig a közösségépítésben és az üzletkötés költségeinek csökkentésében jeleskednek, addig a piactereknél (elvileg) mind a négy értékáramlat előfordul.

3. ábra). Az értékteremtésre összpontosítás mellett a modell illeszkedése egy nagyobb láncolatba vagy hálózatba rejtve marad. Az üzleti modellek egy másik része meg azért nem tekinthető modellnek, mert szinte kizárólag a struktúrák és folyamatok kérdésével foglalkozik, s az értékajánlat kifejtésével alig. Ezek a modellek ugyanakkor támpontul szolgálhatnak ahhoz, hogy hogyan képzeljük el a többi modell (például egy e-bolt vagy egy információközvetítő) szervezeti/hálózati felépítését.

A szervezeti/hálózati modell alapváltozatának, a klasszikus értékláncnak továbbfejlesztésekor Rayport és Sviokla (1995) hangsúlyozza: az ún. értékmátrixban kiosztandó az információgyűjtés, -rendezés, -válogatás, -összefoglalás és -elosztás szerepe.

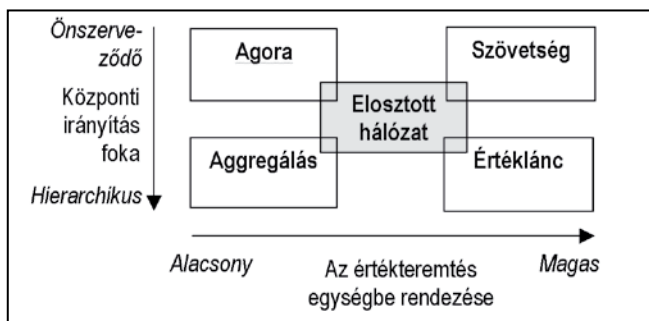
A Werbach (2000: 88. o.) szerint az értékteremtés az értékhálózatokban alkotó, összekapcsoló (ez a cikkének címében is szereplő szindikátor), elosztó és fogyasztói szerepeken keresztül zajlik. Minden üzleti modellnél – különösen a tartalomintenzív iparágakban – érdemes volna végiggondolni, hogy egy adott üzleti modell miként kapcsolódik e szerepek hálózatába.

Tapscott – Ticoll Lowy (1998) az ún. „e-business közösségekben” megfigyelt hálózatokat írják le, melyeket b-webnek kereszteltek el (4. ábra). Rámutatnak, hogy az érték előállítása történhet hierarchikusan, de önszerveződő módon is (lásd még Drótos – Nemeslaki, 2002; Móricz – Drótos, 2006), mégpedig a központi irányítás különböző szintje mellett. Az

on-line újságok például leggyakrabban az „off- line világból” származó értéklánc modellnél maradtak. Az olvasók szűkebb köre által írt webnaplók becsatornázásával az aggregálás irányába mozdulhatnak. Vannak azonban ún. blogkeresők, melyek az olvasóik 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. (Megjegyzendő, hogy Tapscott és társai jóval konkrétan foglalmazták meg az öt szerveződési/hálózati modellt, amelyek így erősen köthetők a 3. ábra öt fő internetes modelljéhez.

4. ábra

Tapscott érték-hálózati architektúrái (üzleti modelljei)



(Tapscott – Ticoll – Lowy, 1999: 206. o. kis módosítással)

Tapscott szerzőtársaival (2000) az öt hálózati típusban megfigyelhető szerepekre is kitér, az értékteremtés résztvevőit öt „osztályba” sorolják:

- a vevők, akik nemcsak befogadják a feléjük nyújtott értéket, de hozzá is járulnak,
- a környezetet szolgáltatók, akik az értékteremtést megtervező, szabályozó különböző 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 infrastruktúra-szolgáltatók, akik az előbbieket informatikai és fizikai hátterét (szerverek, járművek, ingatlanok stb.) biztosítják.

Rayport, Werbach, valamint Tapscott et. al. koncepciója egyaránt rámutat arra, hogy az internetes üzleti modellek értékteremtése legalább annyira múlik a résztvevők közötti szerepelosztáson és folyamaton, mint a szűken vett értékajánlaton.

Mahadevan (2000) elgondolása szerint a legelterjedtebb internetes üzleti modellek nagyon is eltérő szervezeti/hálózati modellre építenek. Míg a közvetlenül a gyártó modellnek nevében a lényege, a közvetítők kiiktatása, addig a portálok esetében közvetítő lép be, a piacterek esetében pedig többszolgáltatásokat nyújtó közvetítéssel találkozunk. A szervezeti/hálózati modell részletes elemzéséhez Amit és Zott (2001: 514. o.) a stratégiai hálózatok elméletének elemzési keretét javasolják.

A bevétel-költség modell összetevő

Az internetes üzleti modellekről szóló cikkeket olvasva olybá tűnhet, hogy a modell fő motívuma (például piactér, vagy e-bolt) egyúttal a bevételi áramlatokat is egyértelművé teszi. Valójában pont azért van értelme modellezésről beszélnünk, mert a bevételek különböző forrásból származhatnak, és ezek nagysága, tartóssága többek között az értékajánlattal és a szervezeti/hálózati modellel kapcsolatos választásokon múlik. Applegate és Collura (2000) összegyűjtötték az internetes modellek esetében leggyakoribb bevételi forrásokat vagy áramlatokat. Az 5. táblázat jelzi, hogy a legtöbb internetes üzleti modell esetében ebből a széles „kínálatból” választhatjuk meg, hogy melyik bevételi forrásokban gondolkozunk.

5. táblázat

Internetes üzleti modellek jellemző bevételi forrásai

Kereskedelem	Közösség
<ul style="list-style-type: none"> ■ Termékértékesítés ■ Szolgáltatásnyújtás ■ Jutalék, tranzakciós díj 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reklám- és hirdetési díj ■ Társulási, partneri díj ■ Tagsági díj
Tartalom	Infrastruktúra
<ul style="list-style-type: none"> ■ Előfizetési díj ■ Letöltési díj ■ Regisztrációs, részvételi díj 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hardver-, szoftvereladás ■ Installáció és integráció ■ Karbantartás, fejlesztés ■ Kapacitásbérleti díja ■ Hozzáférés díja

(Applegate – Collura, 2000: 15. o.)

A már többször idézett Mahadevan (2000) a bevétel-ekkel kapcsolatban is összevontabb kategóriákat említ. A közvetlenül a gyártótól modellben a hagyományos tevékenységek feletti nagyobb haszonkulcs és az árazási stratégiák a bevételi áramlatok fő összetevői. Az internetes portálok és a piacterek elsősorban a közvetítés alapján, valamint hirdetésekkel szereznek bevételeket, ez a piacterek esetében az információs aszimmetria ki-

aknázásának ellentételezésével egészül ki. Mindhárom modellben szerepet kaphat az önkéntes hozzájárulások sajátos „bevételi” formája.

Még azok az internetes üzleti modellek is, amelyek hangsúlyt fektetnek a bevételi áramokra, gyakran megfelelnek a kapcsolódó költségek számbavételéről. Sőt, egyes cikkek külön ki is emelik, hogy az internetes üzleti modellek „olcsóbbak”, mint a hagyományos üzlet, mert „nem kell más hozzá, mint egy számítógép, meg minimális személyzet”.

Valójában éppen fordítva van, a költségkategóriák eltérése a „megszokottól” a költségek gondosabb áttekintését, tervezését, kontrollját kívánja meg. A témával foglalkozó kevés publikáció között Applegate és Collura (2000: 16. o.) 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 az infrastruktúra nélkül (speciális berendezések, tőkekölség),
- 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).

A bevétel-költség modell fontosságát mutatja a mozifilmkölcsonzéssel kapcsolatos újítások történelme. A Blockbuster az 1980-as években azzal hívta fel magára a figyelmet, hogy nem vásárolta meg – a korábbi gyakorlat szerint – tetemes összegért a filmek korlátlan alkalommal való kölcsönadási jogát, hanem a kölcsönzési díj egy részének átadásáról állapodott meg a stúdiókkal, így csak a tényleges kölcsönzéskor merült fel költség. Egy évtizeddel később a Netflix több ponton is újszerű modellt vezetett be a DVD kölcsönzésben: rögzített havidíjat szedett, és csupán az egyszerre a fogyasztónál lévő filmek számát korlátozta, a kölcsönzési időt nem. A házhozszállításon alapuló rendszer merőben új költségstruktúrát eredményezett, miközben a fogyasztók lényegesen kényelmesebben kölcsönözhettek (Morris, 2003).

Az infrastrukturális és szabályozási környezet összetevő

Alt és Zimmermann (2001), valamint Pateli (2002) az előző három kérdéskört átfogó, másodlagos összetevőként említi a technológiát és a szabályozási környezetet.

Az „infrastruktúra-szolgáltatásokat” az üzleti modelleken keresztül ívelő témának tekinti Weill és Vitale (2002) is. Más szerzők a bizalom kérdését tekintik hasonlóképp (amely a szervezeti/hálózati modell része is lehet).

A technológia lehetőség és kényszer az új üzleti modellek tervezésénél és bevetésénél (Alt – Zimmermann, 2001). Az üzleti modell részét kell képezze az, hogy milyen információtechnológiára építkezik az értékteremtés során. Másfelől a biztonság, az adatvédelem kérdései által is különböző mértékben érintettek az egyes üzleti modellek. Weill és Vitale (2002: 26. o.) táblázatban foglalja össze, hogy nyolc különböző internetes üzleti modell esetében mennyire játszik fontos szerepet kilenc meghatározott „infrastruktúra-szolgáltatás”. Felméréssel támasztják alá, hogy a biztonság valamennyi internetes üzleti modellnél alapvető kérdés, míg a legtöbb infrastruktúrával kapcsolatos szolgáltatást a portál-tartalom-szolgáltató modell igényli. A jogi környezet szintén hatással van az üzleti modellekre, mindenekelőtt az adózás, a hitelesség, a titoktartás és a szerzői jog kérdéseivel. A további támogató, lehetőséget teremtő és korlátozó hatások között számos kulturális elemmel találkozunk.

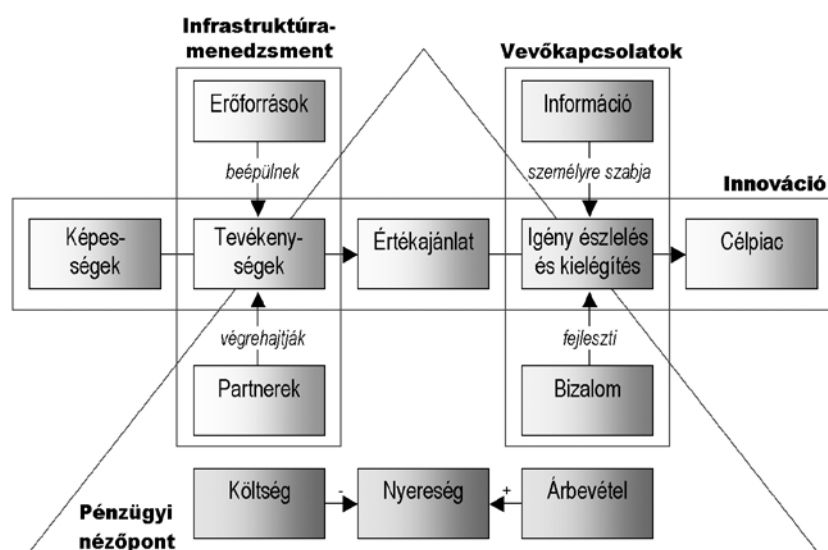
Anélkül, hogy túlhangsúlyoznák ezen összetevő fontosságát az üzleti modellezésben, kijelenthetjük, hogy az első három összetevő alapján végiggondolt modellnek át kell jutnia az infrastrukturális és szabályozási kérdések tesztjén. Azaz, nem lehetetlení-e el a kigondolt modellt valamilyen infrastrukturális vagy szabályozási tényező? Másrészt, nem derül-e fény például olyan technikai lehetőségekre, amely kiaknázatlanul maradt?

A szakirodalomban a modellek leggyakrabban természetesnek veszik, hogy az internet mint infrastruktúra a modell alapja, és mélyebb elemzések ennek nyomán nem készülnek. Ahogy azonban az internet-technológia a mobil eszközöktől a háztartási gépekig terjed, megkerülhetlenné fog válni ezen összetevő hangsúlyos tárgyalása. Ahogy az internetes üzleti modellek a társadalom újdonságkereső rétegén túli tömegeket kezdik megszólítani, reflektorfénybe fognak kerülni a – kíváncsiság hajtotta „korai kipróbálók” esetében jóval kevésbé kritikus – kulturális különbségek.

Az összetevők összekapcsolása

Az előbbieken bemutatott négy alapvető üzleti modell összetevővel kapcsolatban bemutattam a tipikus témaköröket, kérdéseket. Ezek végiggondolása árnyalja, testre szabja az üzleti modellt. Egy jól kigondolt internetes üzleti modell az értékajánlat, a szervezeti/hálózati modell és a bevétel-költség modell tekintetében a már kidolgozott elméleti opciókat vegyíti. Nem öt, nem is harminc, hanem lényegesen több internetes üzleti modell képzelhető így el. Továbbá, e modelleket aztán adott környezetben egy stratégiával kell összhangba állítani, ami tovább differenciálja a modellt. Nem igaz tehát, hogy az internetes üzleti modellek szükségszerűen az egyediség rovására mennek. Csupán a modell teljes felépítésére van szükség. Az internetes üzleti modellek továbbgondolását ez az elemzés abba az irányba tereli, hogy egy adott modell minden lényeges tényezőt vegyen számításba, hozza meg a velük kapcsolatos döntéseket, és elemezze ki a közöttük lévő összefüggéseket. Az összetevők közötti összefüggés keresésében egy további hasznos támpont lehet Pigneur (2002) üzleti modell sablonja, amely az általam bemutatotthoz hasonló négy fő pillér egymásba ágyazottságát ábrázolja.

5. ábra Az üzleti modellek összetevőinek általános összefüggérendszer



(Pigneur, 2002: 1. o.)

Az internetes üzleti modellezés gyakori buktatói

Az üzleti modellezéssel kapcsolatban bemutatott gyakori buktatók az internetes kezdeményezések esetében is sűrűn felmerültek. Van azonban emellett három előfeltevés, amely kifejezetten az e-business körül ala-

kult ki, és amely tévútra vezethet az internetes üzleti modellezés során. Az ingatag előfeltevések a következők:

- az internetes üzleti modellek nem a hagyományos üzletmenet „elektronikus” változatai, hanem radikálisan új lehetőségek,
- az internetes üzlet elszakad a fizikaitól, jellemzővé válik a csak fizikai vagy csak információs üzletben való részvétel, versenyzés,
- az internetes üzleti modellek általánosan és korlátlanul bevezethetők, és az értékajánlat, a folyamatok és a bevételforrások tisztázásával, valamint egy megkülönböztető stratégia hozzárendelésével lefedik a figyelembe veendő tényezők körét.

Az első előfeltevés jelenik meg a legmarkánsabban. „Az internetre építetten a szervezetnek és külső egyedekkel való párbeszédének alapvetően új üzleti modelljei jelentek meg” – írja Tapscott (1999: 199.o.). „Az internettel mint új médiummal együtt az üzlet folytatásának új útjai is érkeztek” – olvashatjuk Timmersnél (1998: 3. o.). A szakirodalomban a leggyakrabban talán éppen őket hivatkozzák, így megközelítésük valóban az internetes üzleti modellek előfeltevésévé vált. Az Electronic Markets folyóirat üzleti modelleknek szentelt különszámában Essler és Whitaker (2001: 12.

5. ábra

o.) majdnem egy oldalt szán hasonló érvelésének. „Általában az [internetes üzleti modellekről szóló] elemzések újra és újra a való világ fizikai tranzakcióival kapcsolatos történelmi tapasztalatokra építkeznek. (...) Az ezekből a tapasztalatokból származtatott üzleti modellek a kibertér új színpada által csupán támogatott, nem pedig létrehozott folyamatokat ragadják meg. (...) Ezek a modellek alkalmatlanok a kibertér röghöz kötöttségtől megszabadult jellegének leképezésére.” Timmers (1998: 7. o.) népszerű internetes üzleti modell csoportosításának egyik szempontja, hogy mennyiben jelent radikális újítást az adott modell a hagyományosakhoz képest. A 3. ábra öt fő modellje közül az internetes kereskedelmet tekinti inkább egy korábbi üzleti modell kiterjesztésének, míg a másik négy modell – leginkább az ellátási lánc integráció – az újító szegmensbe esik koordinátarendszerében.

bi üzleti modell kiterjesztésének, míg a másik négy modell – leginkább az ellátási lánc integráció – az újító szegmensbe esik koordinátarendszerében.

Az üzleti modellezés elmélete – például, hogy minden üzleti modell a korábbiakat variálja –, valamint internetes tapasztalataink ugyanakkor óvatosságra intenek ezzel az előfeltevéssel kapcsolatban. Az internetes üzleti modellek egyes összetevők mentén

különböző mértékben tekinthetők radikálisnak a hagyományos elgondolásokhoz képest. Így a modellben hagyományos és újító elemek keverednek. Egyetlen újítás sem jelenti azonban azt, hogy a modellel bármely vállalat is elszakadhatna a verseny hagyományos erőitől.

A második előfeltevés konkrétan ritkábban jelenik meg az új gazdaság íásaiban, de annál inkább kirajzolódik „összességében”. A leggyakrabban hivatkozott szerzőket hozhatjuk fel példaként. Evans és Wurster (2000: 15. o., 234. o.) információgazdasági megállapításainak alapja a fizikai és az információs üzlet szétválása, melynek során többek között Negroponte cikkeire is hivatkoznak. A hagyományosan az információt a fizikai folyamatokkal összekötő „üzletek” – érvelésükben – veszélybe kerülnek, mert az információ kihasználására új üzleti modellek specializálódnak. Tapscott (1999: 199. o.) szóhasználatában „iparágról iparágra ezek az új üzleti modellek szétzúzzák a vagyonszerzés régi modelljeit”. Az új modellek középpontjában az információ- és kommunikációtechnológia áll, amely „üzleti modellek széles skáláját teszi lehetővé” (Timmers, 1998: 4. o.). Kevésbé konkrétan, de a hagyományos és az internetes modellek közötti csekély átjárásra utalnak azok a cikkek is, amelyek a hagyományostól az internetes felé való eltolódásról beszélnek (például Alt – Zimmermann, 2001).

Néhány szerző – például Coltman et. al. (2001), de az „ellenkezőleg” hivatkozott Evans és Wurster is – konkrét példákat mutat arra, hogy az „internetes” üzleti modellek ezzel szemben nemcsak hogy összefonódnak hagyományos, fizikai tevékenységekkel, de e tevékenységek döntővé is válhatnak a modell sikere szempontjából. Ahogyan az internetes üzleti modellek között átjárás, sőt kapcsolódás van (Chen, 2003), úgy feltételezhető, hogy hagyományos és internetes modellek is keverednek, ha egyáltalán e különbségtételt indokoltnak tekinthetjük.

A harmadik előfeltevés alapvetően rejtett. Az internetes üzleti modellek „tálatása”, sőt eleve a modell szó arról szól, hogy amit olvasunk, az számba veszi az adott üzletre ható összes lényeges tényezőt és ezek hatását. A modell alkalmazásához adott „testre szabási” útmutató rendszerint a modell alváltozatai közötti választásra, esetenként egy-két kritikus sikertényezőre összpontosít. Ilyen sikertényező lehet a piactereknél a tyúk vagy a tojás dilemma megoldása – a vevők és az eladók is kívánnak a másik oldal belépéséig (Brunn, Jensen – Skovgaard, 2002) –, vagy az internetes kereskedelemben az utolsó kilométer problémája (Lee – Wang, 2001). Ritkább esetben elemzés szól arról,

hogy milyen korlátok akadályozhatják egy internetes üzleti modell sikeres működését, de a szakirodalom ilyenkor vezetési-szervezési, stratégiai és általános iparági (például technológiaintenzitás), egyszerűen „racionális” tényezőket sorol (például Saban, 2001).

Szervezetelméletek, valamint a stratégiai hálózatról szóló elemzések azonban arra figyelmeztetnek, hogy modelljeink olyan – magatartási, hatalmi, kulturális – tényezőktől is erősen függhetnek, amelyek nem technikailag, hanem legfeljebb szociológiai szempontokból tekinthetők racionálisnak. Az ún. „puha tényezők” szerepét számos internetes kudarc tüzetesebb vizsgálatok felfedezhetjük (Drótos – Móricz, 2005).

Összességében azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az internetes üzleti modellezés egyre kevésbé tekinthető önálló területnek. Az üzleti modellezés fő vonásai meg egyeznek az internet által kevésbé, vagy éppen jobban érintett iparágakban. Azok a jellemzők pedig, amelyeket az előbbieken az internetes üzleti modellezés lényegként mutattam be, valójában valamennyi vállalat, iparág esetében fontos szempontokká válhatnak.

Következtetések

Az üzleti modellezésre kétségkívül az internetes üzleti modellek virágzása hívta fel a figyelmet. Valójában az üzleti modellezés egy olyan vezetési eszköz, amely a folyamatmenedzsment és a stratégiaalkotás közötti láncszem lehet. Lényege, hogy egy adott probléma, üzletág vagy (érték)hálózat mögötti tényezők összefüggésére, logikájára mutat rá. Attól függően, hogy a modellt szövegesen, grafikusán, vagy számszerűsítve fejtik ki, különböző felhasználási területei lehetnek. A leegyszerűsítés, a képi megjelenítés és a szimuláció megfelelő aránya a vezetők problémalátását, döntéshozatalát, döntései kommunikációját segítheti. Ötleteket, információkat bár adhat hozzá, ugyanakkor nem helyettesíti a stratégiaalkotást az üzleti modellezés.

Az internetes üzleti modellezés során a meglévő, ismert modellek átvétele helyett átgondolt modellalkotás javasolható. Ennek során az értékajánlat, a szervezeti/hálózati modell, a bevétel-költség modell, valamint az infrastruktúra és szabályozási környezet összetevőiként érdemes a lehetőségeket számba venni. Az internetes üzleti modelleknél sem tekinthetünk el a fizikai folyamatok, a stratégia, valamint számos puha tényező szerepétől. Ezzel azonban visszajutottunk magához az üzleti modellezéshez, amelyen belül egyre kevésbé kell különbséget tennünk „hagyományos” és internetes változat között.

Meghatározások az üzleti modell fogalmára

Az üzleti modellek ismert és jellegzetes meghatározásait az általánosabbtól az analitikusabb megközelítésekig haladva mutatja az alábbi gyűjtés.

Szerző	Az üzleti modell
Petrovic et. al., 2001	„...a vállalatnak (mint üzleti rendszernek) a tényleges folyamatai mögött húzódnó értékteremtési logikáját írja le.”
Magretta, 2002:87	„...a vállalat működését elbeszélő történet.”
Venkatraman – Henderson, 1998, idézi: Stähler, 2002. 5. o.	„...a virtualizálódó szervezet felépítménye három vektor: a vevői interakciók, az eszközök konfigurációja és a tudás felhasználása mentén.”
Amit – Zott, 2001: 511. o.	„...az üzleti lehetőségek kiaknázásával teremthető érték létrehozására tervezett tranzakciók tartalmát, struktúráját és kormányzását írja le.”
Tapscott, 2001: 5. o.	„...a szervezet alapvető architektúrája, a vevők számára megkülönböztető érték nyújtása a meghatározó (nemcsak szervezeten belüli) erőforrások felvonultatásával.”
O’Toole, 2002: 2. o.	„...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 fejt ki.”
Weill – Vitale, 2001, idézi Pateli, 2002: 2. o.	„...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–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.”

További üzleti modell összetevők a szakirodalomban

<p>Amit és Zott (2001) Tranzakció tartalma Struktúrája Kormányzása</p> <p>Chesbrough és Rosenbloom (2002) Versenystratégia Értékajánlat CélpiaconÉrtékálóhálózat Belső értéklánc Költségszerkezet és nyereségtermelés</p> <p>Gordijn és Akkermans (2001) Szereplők (actors) Tevékenységek (value activities) Értéktényezők (value objects) Kapcsolódási pontok (value ports) Érintkező felületek (value interface) Értékátadások (value exchange)</p> <p>Hamel (2000) Alapvető stratégia Stratégiai erőforrások Értékálóhálózat Vevői „interfész”</p>	<p>Magretta (2002) Ki a fogyasztó? Mi az érték számára? Hogyan lesz pénz? Miért lesz pénz?</p> <p>O’Daniel (2001) Szerveződés (piac vs. hierarchia) Strukturális elemek (a szerveződés infrastruktúrája) Funkciók (a strukturális elemek betöltése során) Kereskedelmi szerepek (árzás, termék fókusz, megvalósítás)</p> <p>Remenyi és Brown (2002) Értékteremtés A profit- és növekedés motorja Kiszolgálási rendszer Bevételt generáló rendszer</p> <p>Venkatraman (2000) Stratégiai jövőkép Erőforrás-hozzárendelés Vállalatkormányzás A működés infrastruktúrája</p>	<p>Megjegyzés: A 2. táblázatban összevetett források nélkül.</p>
---	--	---

Felhasznált irodalom

- Alt, Rainer – Hans-Dieter Zimmermann (2001): ‘Preface: Introduction to Special Section – Business Models’, *Electronic Markets* Vol. 11 (1): 3–9.
- Amit, Raphael – Christopher Zott (2001): ‘Value Creation in E-Business’, *Strategic management Journal*, 22: 493–520.
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1997): *Stratégia és szervezet*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Applegate, Linda M. – M. Collura (2000): ‘Overview of E-business Models’, *Harvard Business School Discussion Paper*, 9-801-172.
- Brunn, Peter – Martin Jensen – Jakob Skovgaard (2002): ‘e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy’, *European Management Journal* Vol. 20 (June): 286–298.
- Chen, Stephen (2003): ‘The real value of “e-business models”’, *Business Horizons* (November-December): 27–33.
- Chesbrough, Henry – 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.
- Coltman, Tim – Timothy M. Devinney – Alopi Latukefu – David F. Midgley (2001): ‘E-Business: Revolution, Evolution or Hype?’, *California Management Review* Vol. 44 (1): 57–86.
- Dobák Miklós (szerk.) (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest: KJK
- Drótos György – Móricz Péter (2005): ‘Critical factors of attracting supply chain network members to electronic marketplaces: The case of Sunbooks Ltd. and the Hungarian Book Trade’, *EMNET Conference Paper*, Budapest
- Drótos György – Kupás Tibor (2004): *Gondolati térképek készítése, mind mapping technikák alkalmazása az üzleti modellezésben*; Előadás, szept. 23., Informatikai menedzsment program, Budapesti Vezetőképző Központ
- Essler, Ulf – Randall Whitaker (2001): ‘Re-thinking E-commerce Business Modelling in Terms of Interactivity’, *Electronic Markets* Vol. 11 (1): 10–16.
- Evans, Philip and Thomas S. Wurster (2000): *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Boston: Harvard Business School Press
- Gordijn, Jaap – Alexander Osterwalder – Yves Pigneur (2005): ‘Comparing two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations’, *Proceedings of the 18th BLED conference (e-Integration in Action)*, D. R. Vogel, P. Walden, J. Gricar, G. Lenart (eds.), university of Maribor, cdrom
- Gordijn, Jaap – Hans Akkermans (2003): ‘Does e-Business Modeling Really Help?’, *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference On System Sciences*, IEEE
- Gordijn, Jaap – Hans Akkermans (2001): ‘E3-value: Design and Evaluation of e-Business Models’, *IEEE Intelligent Systems* 16(4):11–17.
- Hall, Roger I. – 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.
- Kaplan, Robert S. – 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 stratégia-központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* Budapest: Panem
- Kühn, Harald – Stefan Junginger – 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.
- Lam, Long W. – L. Jean Harrisson-Walker (2003): ‘Toward an objective-based typology of e-business models’, *Business Horizons* (November-December): 17–26.
- Lee, Hau L. – Seungjin Whang (2001): ‘Winning the Last Mile of E-Commerce’, *MIT Sloan Management Review* (Summer): 54–62.
- 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 – Móricz Péter – 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
- 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.
- McGahan, Anita (2004): ‘How industries change’, *Harvard Business Review* 82 (October): 87–94.
- Móricz Péter – Drótos György (2006): ‘Changing Structure and Identity of Virtual Organizations: The Case of the Hungarian Electronic Library’. *EGOS Conference Paper*, Bergen
- Móricz Péter (2005): *Az internetes üzleti modellek kritikai elemzése*, PhD tézis-tervezet, BCE Gazdálkodástani PhD program

- Morris, Langdon* (2003): 'Business Modell Warfare: The Strategy of Business Breakthroughs', White Paper, Ackoff Center for the Advancement of Systems Approaches
- O'Daniel, Thomas* (2001): 'A Value-added Model for e-Commerce', *Electronic Markets* Vol. 11 (1): 37–43.
- Osterwalder, Alexander – Yves Pigneur – Christopher L. Tucci* (2005): 'Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept', *Communications of AIS* 15(May)
- 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* (2002): 'An e-Business Model Ontology for modelling e-Business', 15th Bled Electronic Commerce Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy (June): 1–11.
- Pateli, Adamantia* (2002): 'Reviewing and Organising Research on Business Models (BMs)', The HERMES Newsletter by ELTRUN Issue 18 (October-November): 1–5.
- Pigneur, Yves* (2002): 'A framework for defining e-business models', Brief Paper, 1–2.
- Porter, Michael E.* (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- 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.
- 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.* (1999): 'The Truth about Internet Business Models', *Strategy + business* Issue 16 (3): 1–3.
- Rayport, Jeffrey F. – J. J. Sviokla* (1995): 'Exploiting the Virtual Value Chain', *Harvard Business Review* 73(6) (Nov-Dec): 75–85.
- Saban, Kenneth A.* (2001): 'Strategic Preparedness: A Critical Requirement to Maximize E-commerce Investments', *Electronic Markets* Vol. 11 (1): 26–36.
- Shoder, Detlef* (2003): *Geschäftsmodelle*, EBM Präsentation, WHU Lehrstuhl für Electronic Business
- Stähler, Patrick* (2002): 'Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing', Draft Working Paper.
- 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 – David Ticoll – Alex Lowy* (1999): 'Rise of the Business Web', *Business 2.0*, November: 198–207.
- Tapscott, Don – Alex Lowy – David Ticoll eds.* (1998): *Blueprint to the Digital Economy*. New York: McGraw-Hill
- Timmers, Paul* (1998): 'Business Models for Electronic Markets', *Focus Theme* Vol. 8 (2): 3–8.
- Venkatraman, N.* (2000): 'Five Steps to a Dot-Com Strategy: How To Find Your Footing on the Web', *Sloan Management Review (Spring)*: 15–28.
- Viscio, Albert J. – Bruce A. Pasternack* (1996): 'Toward a New Business Model', *Strategy + Business* (2): 1–7.
- Weill, Peter – 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.

Cikk beérkezett: 2006. 11. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 2. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Zilahy Gyula, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Móricz Péter**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, **Csapó Krisztián**, Ph. D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, **Georgiu Achilles**, informatikai menedzser, FlexiTon Kft., **Fehér Judit**, Ph.D. hallgató, Veszprémi Egyetem, **Dr. Bencsik Andrea**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr