

Sikeres e-üzleti modellek

A mobil internet és az interaktív tv sikerét új üzleti modellek támogatják. Számos dotcom cég eközben csődbe megy, és a befektetők futnak a pénzük után. Milyen szerepet játszanak ezekben a sikerekben és a kudarokban az e-üzleti modellek?

Tárgyszavak: e-kereskedelem; e-üzleti modell; csőd és felszámolás; e-marketing.

Nehéz a választás

Sokan kutatják a Dell, az Amazon és az eBay sikerének titkát. Az első kérdés mindig az, hogy milyen üzleti modellt használnak. De ugyanez a kérdés merül fel akkor is, amikor egy vállalkozás csődbe megy. Mitől sikeres egy portál vagy egy e-piac, mitől nyereséges egy B2B vagy egy B2C kapcsolat? Melyek valójában a legkedveltebb és a legelterjedtebb e-üzleti modellek?

- *Az ellátási lánc modell* a közvetlen értékesítésre, a közvetítő tevékenységre és az e-piacra egyaránt vonatkozhat. A Dell, a Cisco és az AOL közvetlen értékesítést folytat, az Amazon közvetítő kereskedelemmel foglalkozik. A közvetítés különleges módja, amikor az eladó nem árut vagy szolgáltatást értékesít, hanem a szolgáltató bevezetésével (elhelyezésével) támogatja az értékesítési folyamatot. A Yahoo! általános célú portál, az e-steel az acéliparra szakosodott. A e-piacra vevő és eladó közvetlenül kommunikál egymással, mint pl. az eBay vagy az Autobytel.
- *A jövedelem modell* két típusa különböztethető meg. Az árbevétel közvetlenül a tranzakciókból származik, vagy ha a weboldal ingyenes, a bevételek forrása a reklám és a szponzorálás. Az ingyenes szolgáltatók kezdeti sikereit sorozatos kudarok (The Globe, DrKoop, Napster stb.) követték. A csődbement ingyenes weboldalak száma egyre nő, az üzleti modell életképessége hosszú távon kétségessé vált.

- A vállalat és a fogyasztó (*business-to-consumer = B2C*) és a vállalatok közötti (*business-to-business = B2B*) e-üzleti modell. Az internet-boom idején igen sok, fogyasztói piacot megcélzó, kisméretű cég jött létre. A magas hirdetési költségek és az erős konkurencia miatt azonban sokan tönkrementek közülük. A szakemberek szerint ma már a B2B üzlet a biztonságosabb befektetés.
- Vegyes értékesítési modellre váltó (*clicks-and-mortar*) vagy egészen az internetre alapozott vállalatok (*pure-play models*). Számos dotcom cég kudarca után a figyelem az on-line és az off-line üzletet összekapcsoló üzleti modellek felé fordult.

A csődök okai

A csődbement e-commerce cégek elemzése anekdotaszerű jelentés vagy értékelhető adatsor? A statisztikák szerint a B2C, a közvetítő (e-tail) vállalkozások, a portálok, az e-piacterek, az ingyenes oldalak és a tisztán internetes üzletek között nagyobb a csőd valószínűsége, mint a B2B kapcsolatok, a közvetlen értékesítéssel foglalkozók és a vegyes értékesítési modellre váltó (*clicks-and-mortar*) vállalatok között (1. táblázat).

1. táblázat

A csődök aránya a modellek típusa szerint

A fogyasztói (business to consumer – B2C) piac	13,6%
A vállalatok közötti (business to business – B2B) piac	6,3%
Közvetlen eladások	6,8%
Közvetítők	16,3%
Portálok	20,0%
Piacterek (e-piacterek)	25,0%
Ingyenes oldalak	15,0%
Fizetős oldalak	8,5%
Tisztán internetes vállalkozások	22,8%
Vegyes értékesítési modellre váltó vállalatok	2,6%

A B2B cégek nagyobb túlélési aránya milyen mértékben köszönhető a közvetlen eladáson alapuló modelleknek és mennyire a B2B piacnak? A közvetlen értékesítés modellje inkább a B2B, mint a B2C kapcsolatok-

ra érvényes. Az egyes tényezők hozzájárulásának mértékét a bináris logisztikai regresszió módszerével lehet elkülöníteni.

Mekkora a különböző e-üzleti modellek túlélési esélye? A közvetítéssel foglalkozó cégeké és a portáloké valamivel kisebb, mint a közvetlen eladáson alapuló oldalaké, a e-piacterek pedig nagyobb valószínűséggel maradnak fenn, mint a közvetlen értékesítéssel foglalkozó weboldalak (2. táblázat). Az ingyenes oldalak valamivel nagyobb túlélési eséllyel rendelkeznek, mint a fizetős oldalak. Igaz, ezek a különbségek statisztikailag nem szignifikánsak. Az off-line üzletből származó bevételek hatása igen jelentős. A „clicks-and-mortar” weboldalak túlélési valószínűsége legalább tízszerese a tisztán internetes oldalakénak. Az arány meglepő lehet, de figyelembe kell venni, hogy egy vállalatcsoport tagjaként működő cég más ágazatokban is nagyobb túlélési eséllyel rendelkezik, mint egy önálló vállalkozás. Ennek egyszerűen az az oka, hogy az anyavállalat bizonyos közösen használt erőforrások átengedésével támogatja a csoport tagját, ami ez utóbbi számára stratégiai előnyt jelent.

2. táblázat

Az üzleti modellek túlélési esélyei

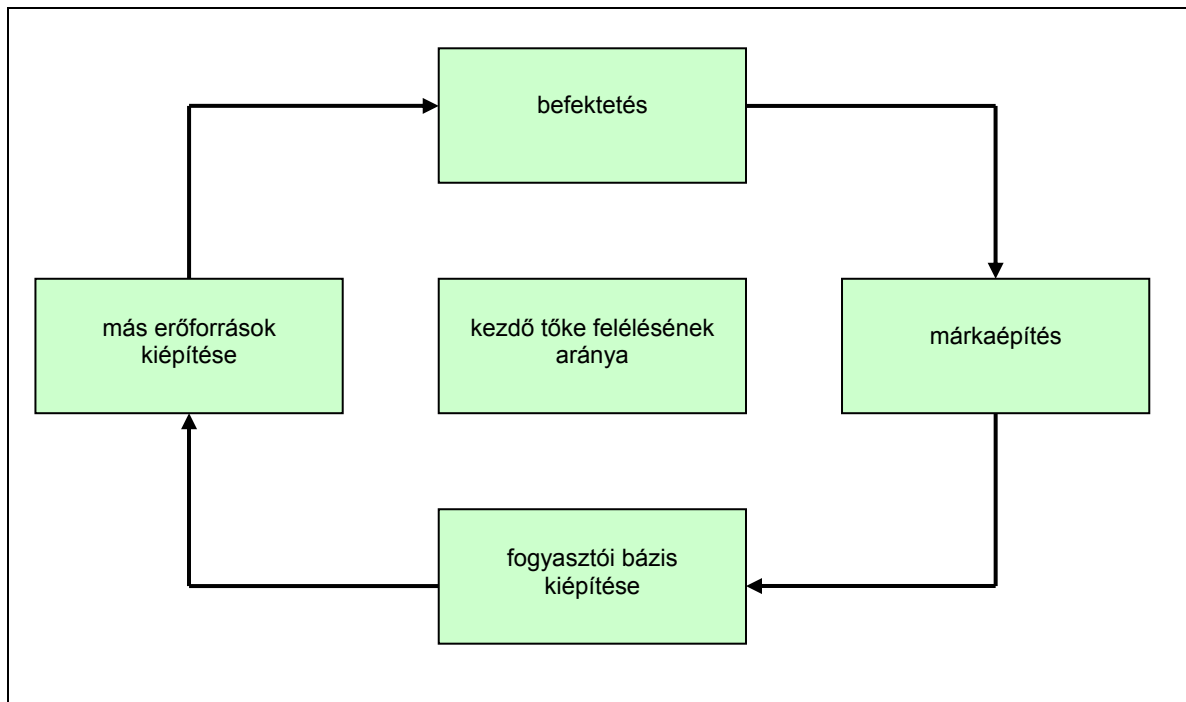
Közvetítő vs. közvetlen eladások	0,93:1
Portálok vs. közvetlen eladások	0,97:1
Piactér vs. közvetlen eladások	1,30:1
Fizetős vs. ingyenes oldalak	0,80:1
Vegyes értékesítési modellre váltó vállalatok (Clicks and mortar) vs. tisztán internetes oldalak	11,00:1

Szignifikáns <0,001 szinten

Különösen lényeges mindez az e-vállalatoknál, amelyek hamar felélik kezdőtőkéjüket. Az internet-boom idején az e-üzleti modelleknek nem csak rugalmasnak kellett lenniük, hanem gyors növekedést is kellett produkálniuk. Sok internetes cég a márkaépítésre és a fogyasztói bázis kiépítésére fordított jelentős összegeket, hogy minél több pénzt szerezzen az első tőzsdei nyilvános bevezetésén.

Sikeresnek azok a cégek tekinthetők, amelyek korlátozott nagyságú tőkével képesek teljesíteni a növekedés szakaszait. Jó esetben a vállalat jelentős fejlődést ér el és pótlólagos tőkéhez jut addigra, mire feléli induló tőkéjét. Ha viszont rosszul mennek a dolgok, túl nagy a tőkefelélés se-

bessége, akkor a cég nem rendelkezik a szükséges időpontban megfelelő nagyságú pótlólagos tőkével (1. ábra).



1. ábra Egy gyakori e-üzleti program

Sok e-üzletnél éppen ez volt a végzetes hiba: technológiája elavult és nem volt elegendő tőkéje új beruházásokra. A Bizbuyer például korábban sikeres B2B cégnek számított. A cég azokra a kisvállalatokra koncentrált, amelyek a web segítségével igyekeztek pénzt megtakarítani és új beszállítónak válni. Ezzel kezdetben 60 M USD-hoz jutott olyan jelentős befektetőktől, mint az eBay, a Meg Whitman, az Intel és a Morgan Stanley Dean Witter. Később a BizBuyer rájött, hogy egyre több a tőkeerős kkv és egyre több időbe kerül számukra újabb, jövedelmező megrendelést szerezni. A piac fejlesztése túl sokba került volna. A vállalat nem talált új befektetőket és partnereket, végül csődbement és jelenleg felszámolás alatt áll.

A vegyes értékesítési modellre váltó (clicks-and-mortar) vállalatok előnyei

A jelenlegi gazdasági környezetben a vegyes értékesítési modellre váltó vállalatok egyértelmű előnyöket élveznek a tisztán internetes cé-

gekkel szemben, hiszen támogatásra számíthatnak az anyavállalattól, amíg az utóbbiak csak külső befektetőkre és az e-tranzakciókból származó jövedelemre támaszkodhatnak. Amikor fizikailag létező árucikkek-ről van szó, akkor a vegyes értékesítési modellre váltó vállalatok logisztikai rendszere olyan előnyt jelent, ami sok esetben a siker kulcstényezőjének bizonyul. Logisztikai stratégiájuk különbözősége volt a fő oka annak, hogy az eVineyards fennmaradt, a sokkal nagyobb és ismertebb versenytárs, a Wine.com pedig tönkrement. A Wine.com a kiszervezés mellett döntött, nagyszámú, változatos elhelyezkedésű kiskereskedelmi partnerére támaszkodva. Az eVineyards viszont saját kiskereskedelmi üzlethálózatot épített ki. Bár ez tetemes költségeket emésztett fel, a cég gyorsabb és megbízhatóbb szolgáltatásokra volt képes, míg a Wine.com szállítási ideje hosszabb volt, gyakran hiányproblémák léptek fel, ami bukásához vezetett. Az eVineyards 2001 áprilisában kivásárolta versenytársát és jelenleg ő használja annak márka- és domain nevét.

Ez persze nem azt jelenti, hogy a clicks-and-mortar cégeknek nincsenek problémáik. Ilyen például az ún. „csatorna kérdés”. Ha a már létező elosztási csatorna konfliktusba kerül a létrehozandó webes csatornával, akkor a korábbi partnerek megtartása érdekében meg kell szüntetni a weben keresztül történő kereskedést. Így történt ez pl. a Levi Strauss, a Starbucks és a Reebok esetében.

Ingyenes és fizetős weboldalak

Az ingyenes weboldalak, hirdetések-ből, szponzorálásból és bizománnyosi jutalékból jutnak jövedelemhez. Fő problémájuk a növekvő verseny és az említett forrásokból származó jövedelmek csökkenése. Jó példa erre a The Globe esete. A cég ingyenes üzenetküldést és honlapokat biztosított partnerei számára, ahelyett hogy szolgáltatásáért pénzt kért volna, mint ahogy az AOL tette. A The Globe jövedelme hirdetések-ből származott. A tőzsdére kerüléskor, az első kereskedési napon részvényeinek ára több mint a tízszeresére (9-ről 97 USD-re) emelkedett. Ez volt a legnagyobb nyereség az első tőzsdei bevezetések történetében. Néhány év múlva (2002-ben) viszont a cég hirdetési árbevételei annyira lecsökkentek, hogy ki kellett vonulnia a tőzsdéről.

Néhány üzleti modellben nem csak a szolgáltatás ingyenes, hanem még fizetnek is az oldal látogatásáért a használónak. A Cybergold és a Beenz.com beváltható zsetonokkal fizet a honlap használóinak a vállalathoz csatlakozó weboldalak látogatásáért. Az Alladvantage fizet a használóknak, ha azok megnézik a weboldalon lévő hirdetéseket egy

speciális böngészőprogrammal. Ezek az oldalak különösen érzékenyek a hirdetési bevételek csökkenésére. Amint ez bekövetkezett, mindhárom vállalat bezárta virtuális kapuit.

A logisztikai regresszióvizsgálat eredménye azt is megmutatta, hogy a szolgáltatások fizetősé tétele nem jár szignifikáns hatással. Ha egyáltalán volt valami hatása, hiszen a számítások szerint az ingyenes oldalak túlélési esélye valamivel még jobb is, mint a fizetősöké. Vajon mi ennek az oka? A fizetés hatását az e-üzleti modell más dimenzióival együtt kell értékelni. A csőd kockázata a fizetés bevezetésével a kiskereskedelmi oldalak esetében csökken, a portálok és az e-piacterek esetében viszont nő. Ennek egyik oka lehet, hogy az utóbbiak csak akkor képesek megfelelő számú felhasználót az oldalra vonzani, ha a szolgáltatás legalább kezdetben ingyenes.

Az ellátási lánc modell

Az, hogy az ellátási lánc típusától függően nincs szignifikáns különbség a csődök arányában, még nem jelenti azt, hogy más vonatkozásokban nincs meg a szignifikancia. Egy részletesebb elemzés szerint, bár a csődök aránya hasonló, az okok azonban igen különbözők. A közvetlen eladáson alapuló modellekben a kulcsproblémák azonosak az offline üzletiben felmerülő kérdésekkel: az áraknak a kereslethez, a költségeknek a jövedelemhez való igazítása profit létrehozása céljából. A testreszabott CD-eket kínáló Musicmaker weboldal kezdetben sok érdeklődőt vonzott. A cég 117 M USD-t keresett az első tőzsdei bevezetés során. A vállalat, habár egyik fő részvényese az EMI, mégsem volt képes megfelelő fogyasztói érdeklődést kiváltani, különösen azután, amikor az MP3 és a Napster elkezdett ingyenes zeneletöltést kínálni.

A másik nagy kérdés a közvetlen eladáson alapuló modellekkel kapcsolatban a műveletek felállításának költsége. Az [Excite@Home](#) például 2001. augusztusában jelentette be felszámolását, annak ellenére, hogy több mint 3 millió látogatója volt. A vállalat 1999 januárjában alakult az Excite keresőgép és az [ISP@Home](#) egyesüléséből. Az Excite az egyesülés idején jól jövedelmező vállalkozás volt, nem volt adóssága és jelentős készpénzzel rendelkezett a sikeres tőzsdei bevezetés nyomán. Az [ISP@Home](#) nem volt ugyan nyereséges, de adóssága sem volt és tőkeerős volt. A két cég azért egyesült, hogy létrejöjjön egy szélessávú on-line szolgáltatás, az összeköttetéstől a tartalomig – egy olyan nagysebességű hálózat, amely kiszorítja az AOL-t. A hálózati beruházás azonban felémésztette az erőforrásokat, ami a vállalat csődjéhez vezetett.

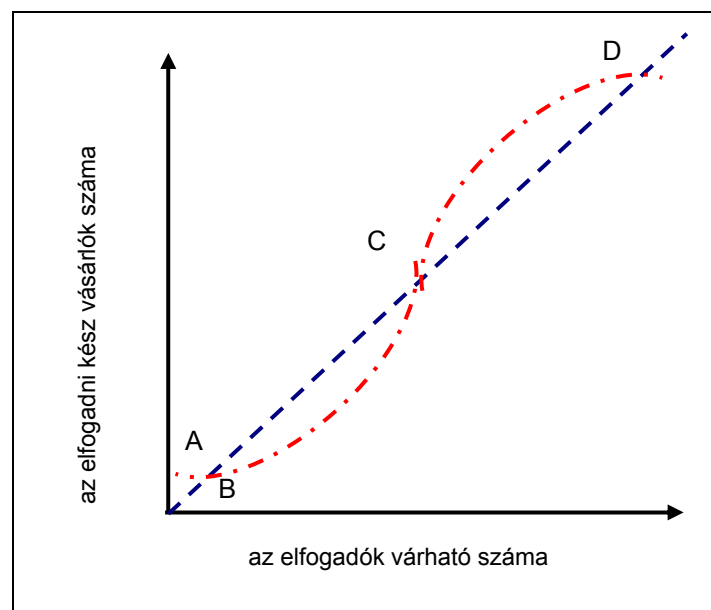
Mások a problémák a közvetítő e-kereskedőknél (e-tailers), akiknek fő előnye a hagyományos kereskedőkkel szemben a széles választék és a kényelmes rendelés. Az Amazon.com például jelentős árelőnyt kínált a vásárlóknak a hagyományos kiskereskedőkkel szemben. A problémát az okozta, hogy nem voltak olyan vásárlói előnyök, amelyek kompenzálhatták volna az átalakítás költségeit. A Boo.com létre akarta hozni a világ első valóban on-line, sport- és divatcikkeket árusító kiskereskedését. A létrehozott weboldal a legkorszerűbb volt: hat különböző valutát és sokféle szállítási módot volt képes kezelni, a termékeket szín, márka, sportág, ár vagy stílus alapján lehetett kiválasztani. Az oldal használata nagysebességű elérést, Flash plug-in-t és korszerű böngészőprogramot igényelt, a Macintosh használók emiatt nem érhatték el. Valójában nem sok előnyt jelentett a fogyasztók számára, hogy a legutolsó divat szerinti cikkeket a Boo.com-tól és nem a hagyományos üzletekben vásárolták meg.

Az elektronikus piacterek (e-piacterek) új piacot alakítanak ki és megnövelik a vásárlók számát. Az eBay lehetővé teszi, hogy a vásárlók és eladók egy olyan világméretű piacon keressenek az árucikkkel, amely más úton nem jöhet létre. Az egyik kulcstényező, amely sok e-üzleti modell, különösen az e-piacterek létjogosultságát erősíti, a külső hálózati hatások (externáliák) megléte, amelyek akkor keletkeznek, amikor egy gyártási, eladási vagy vételi döntés a piaci árakon kívüli tényezőkkel közvetlenül befolyásolja mások termelését és fogyasztását. Az oldal sikere attól függ, hogy sikerül-e összegyűjteni olyan nagyszámú felhasználói bázist, ami vonzóvá teszi mások számára is a csatlakozást.

Sok kezdő vállalkozás követ el hibákat a hálózati externáliákra alapozott üzlet kiépítésében. Ezek a külső hatások nem mindig érvényesülnek. Ha a felhasználók könnyen átváltanak a versenytársak ajánlataira, gyorsan eltűnik minden érték, amelyet a hálózati externáliák teremtettek. Példa erre egy spanyol nyelvű portál, a Quepasa, amely alig néhány hónapos működés után megszűnt, mert a tulajdonosok belátták, hogy képtelenek a jövedelmezőséghez szükséges piaci részarányt elérni. A második hiba, hogy sok internetes vállalat nem veszi figyelembe: a felhasználók igen különbözőek szükségleteiket és a hálózathoz való csatlakozási készségüket illetően.

Sok új termékre jellemző az S-alakú elfogadási görbe (2. ábra). Néhány felhasználó akkor is kész csatlakozni egy hálózathoz, ha viszonylag kevés felhasználó tartozik hozzá. Vagy azért, mert a hálózat alapvető igényeiket képes kielégíteni, vagy azért, mert szeretnek egy új terméket vagy szolgáltatást elsőként kipróbálni (AB). Más felhasználók úgy gondolják, hogy csak akkor éri meg csatlakozni egy hálózathoz, ha korábban

már nagyszámú felhasználó vette igénybe (BC). Egy célpiacra csak úgy lehet teljes körűen behatolni, ha folyamatosan növekvő hasznossági és hozzáadottérték-szintet kínál egy vállalat. Sok e-vállalat azért ment csődbe, mert alábecsülte azt a nehézséget, ami a kezdő felhasználói bázis további növelését jellemezte. A fordított aukciók úttörője, a Priceline a túlélésért küzd, míg leányvállalata, az üzemanyag értékesítésével foglalkozó Webhouse kénytelen volt bezárni. Több más vállalat sem tudta az általa nyújtott szolgáltatás újdonságának elmúltával biztosítani a szükséges megtakarításokat a vásárlók számára a további használat érdekében.



2. ábra Új termékekre jellemző elfogadási görbe

A vállalatok közötti és a fogyasztói piac

Speciális problémák keletkezhetnek azokon a piacokon, amelyeken csak egy vállalat működik. A Mercata és a Zoho két, csoportos vásárlást lehetővé tevő portál hasonló üzleti modellt használt, eltekintve a piac típusától. A Mercata a magánfogyasztókat célozta meg, de nem volt képes annyi megtakarítást elérni, hogy megtartsa a régi fogyasztókat és újakat toborozzon. A Zoho a vállalatok piacán a nagyvolumenű tranzakciók miatt előnyöket élvezett. Nem volt viszont kedvező, hogy kevesebb volt a potenciális vásárló és az intézményi vevők magasabb szintű szolgáltatást igényeltek. Hasonló tapasztalatokat szerzett két, gyógyszereket áruló on-line cég is, amelyek ezeket a piacokat igyekeztek meghódítani.

A csődök okai

	Üzleti modell	Kulcsproblémát jelentő területek	Példák
Vállalati struktúra	Tisztán internetes vállalatok	Márkatudatosság létrehozása; utánpótlás	Wine.com
	Vegyes értékesítési modellre váltó vállalatok (clicks-and-mortar)	Az elosztási csatornák konfliktusa	Levi Strauss, Starbucks, Reebok
Árbevételi modell	Ingyenes	Jelentős árbevétel generálása máshonnan	The Globe, Cybergold, Alladvantage, Freeride
	Fizetős	Termék/ár átváltások	Iam, Arzoo
Értékesítési modell	Közvetlen értékesítés	Termék/szolgáltatás minősége, a műveletek költsége	Musicmaker, First-e
	Közvetítő kereskedelem	Szállítási költségek, a szállítás sebessége és megbízhatósága	Pets.com, Webvan, Kozmo, Furniture.com, eToys
	Portál	Figyelem ráirányítása a weboldalra. (Megfelelő fogyasztói érdeklődés felkeltése); utánpótlás	Go, Quepasa
	Piacter	Kritikus mennyiségű vásárló és eladó megnyerése; utánpótlás	Bizbuyer, Letsbuyit, Bid.com, Metalsite, Chemdex
A piac típusa	B2C	Növekvő fogyasztói tudatosság, érdeklődés és elérés	PlanetRx, Mercata
	B2B	Integráció a vevők ERP rendszereivel	Rx, Zoho

A dotcom cégek sikere az alkalmazott üzleti modellektől függ. Ennél is fontosabb azonban a vállalati struktúra. Kisebbségi új vállalat sikerének esélye, ha egyedül kezd vállalkozásba, és nagyobb, ha egy vállalatcsoport részeként. Természetesen a vállalati siker vagy csőd nem csupán az erőforrásokon múlik. Egy korlátozott erőforrásokkal rendelkező internetes vállalat, amely új, erősen kompetitív piacra törekszik, hamar feléli kezdőtőkáját, míg egy leányvállalat, amely egy erőforrásokban gazdag anyavállalat része, versenyelőnyben van a B2C piacon.

Az első e-üzleti modellek kipróbálása óta sok minden megváltozott. A modellek átalakultak, a versenyfeltételek is igencsak különböznek azoktól, amelyekkel az úttörő e-vállalatoknak kellett szembenézniük. A vállalatvezetők ma már tudják: csak a helyesen megválasztott üzleti modell biztosíthatja vállalkozásuk jövőjét.

Összeállította: Dévai Péter

Chen, Stephen: The real value of „e-business models”. = Business Horizons, 46. k. 6. sz. 2003. nov/dec. p. 27–33.

Lam, L.; Harrison-Walker, L.: Toward an objective-based typology of e-business models. = Business Horizons, 46. k. 6. sz. 2003. nov/dec. p. 17–26.

Barnes, D.; Mieczkowska, S.; Hinton, M.: Integrating operations and information strategy in e-business. = European Management Journal, 21. k. 5. sz. 2003. okt. p. 626–634.