

Online üzleti modellek összehasonlító vizsgálata az élelmiszer-kiskereskedelemben

Comparative study of online business models in food retailing

Katona Norbert¹ – Szórátk Csaba²

Absztrakt: Kutatásunk középpontjában az élelmiszer-kiskereskedelem két jellemző üzleti megközelítése, az 1P és 3P modellek álltak. Közöttük a különbség abban áll, hogy az 1P megközelítés esetében az adott kiskereskedelmi vállalat hoz létre egy online webshopot, amelyen saját maga és termékei megjelennek, míg a 3P modell esetében egy harmadik fél lép be az ellátási láncba szolgáltatóként, aki összegyűjti a kereskedőket és közös platformon jeleníti meg őket. Tanulmányunk egyrészt arra keresi a választ, hogy egy (1) offline piacon tevékenykedő élelmiszer kiskereskedelmi vállalat melyik üzleti modell segítségével tud eredményesen az online piacra belépni, másrészt azt kutatja, hogy (2) melyik modell térnyerése várható az elkövetkező időszakban. A kérdések megválaszolásához az üzleti modellekre vonatkozó kiterjedt és aktuális nemzetközi és hazai szakirodalom feldolgozása alapján (1) meghatároztuk azt a kilenc dimenziót, amely alapján az egyes modellek összevethetőek, majd ezekre építve (2) magunk értékeltük a modelleket, végül pedig (2) félig strukturált interjúkat készítettünk meghatározó hazai élelmiszer kiskereskedelmi hálózatok e-kereskedelmi vezetőivel. Eredményeink szerint, nem lehet minden vállalat számára érvényes ajánlást tenni, mert alapvető különbségek mutatkoztak a modellek által megcélzott fogyasztói igényekben, ugyanakkor úgy látjuk, hogy a 3P modell lesz inkább meghatározó a következő években azon vállalatok számára, amelyek az offline működés mellett terveznek belépni az online piacra is.

Kulcsszavak: *online üzleti modellek, online élelmiszer-kiskereskedelem, piacra lépés*

JEL-kódok: *D30, D39, F10, F18*

¹ Dr. KATONA Norbert PhD egyetemi docens [Associate Professor], Neumann János Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing és Üzleti Kommunikáció Tanszék [John von Neumann University] (katona.norbert@gtk.uni-neumann.hu)

² SZÓRÁTK Dávid Csaba MBA-hallgató [MBA Student], Budapesti Metropolitan Egyetem [Budapest Metropolitan University]

Abstract: Focus of our research was the typical business approaches of food retailing. While in the case of 1P approach, the given retail company creates an own online webshop on which its products appear, while in the case of 3P models, a third party enters the chain as a service provider, which gathers merchants and displays them on a platform. Our study seeks the answer to which business model a food retail company operating in the offline market can successfully enter the online market, and which model is expected to gain popularity in the coming period. To answer these questions, based on an extensive literature review (1) we determined nine dimensions by means of which individual models can be compared, then (2) we ourselves evaluated the models and finally (3) we conducted semi-structured interviews with e-commerce managers of major domestic food retail networks. According to our results, it is not possible to make a valid recommendation for all companies, because there are fundamental differences in the consumer needs, but at the same time, we predict that the 3P model will be more decisive in the coming years for companies that, in addition to offline operations, enter the online market.

Keywords: *online food retailing, online business models, market entry*

JEL Codes: *D30, D39, F10, F18*

Bevezetés, célok

Míg 2016-ban az internetet használók 63%-a nyilatkozott úgy, hogy legalább egyszer vásárolt már online, addig ez az arány az évek során folyamatosan nőtt, végül 2021-ben elérte a 74%-ot (Eurostat, 2022). A GKI felmérése alapján 2020-ban több mint 15 alkalommal rendeltek a hazai vásárlók online, amely összesen 52,5 millió rendelést jelentett. Ebben az évben a belföldi bruttó online kiskereskedelmi forgalom 909 Mrd Forint volt, amely 45%-os növekedést jelentett az előző évhez képest (GKI, 2021). Jól érzékelhető, hogy „az online értékesítés egy dinamikusan fejlődő terület. A teljes kiskereskedelmi forgalom jelentős részét adja az online piac, ami globális és hazai szinten is folyamatosan növekszik” (Nagy–Keller, 2017:2). Természetesen nem mehetünk el szó nélkül a koronavírus világjárvány online kereskedelemre gyakorolt hatása mellett, mely sok tekintetben meghatározta az azt következő évek gazdasági teljesítményét is, de már a járvány alatt is radikálisan átírta a fogyasztói magatartás általánosan igaznak tartott kiskereskedelmi vonatkozásait, különösképpen az élelmiszer-kiskereskedelem területén. Egy a COVID alatt készült hazai

jelentés szerint a többség a bolti vásárlás mellett döntött, ugyanakkor a fogyasztók több mint harmada (35%) vásárolt online módon élelmiszert, a vásárlók 86%-a pedig már akkor úgy gondolta, hogy a korlátozások megszűnése után is ezt fogja tenni (PWC, 2020). Whelan szerzőtársaival (2022) Ausztráliában folytatott vizsgálata – hasonlóan Sikos és szerzőtársai (2021) hazai kutatásához – kimutatta, hogy a COVID-19 2020-as kitörése előtt az ausztrálok élelmiszervásárlásainak 70%-a hagyományos szupermarketekből származott, ugyanakkor a pandémia hatására ez mára már radikálisan és maradandóan átalakult. Music és Charlebois (2022) Kanadában végzett országos vizsgálata rámutatott arra, hogy 2020 első negyedévében a globális világjárvány gyökeresen felforgatta a kanadaiak életét is, megváltoztatva munkájukat, tanulási és vásárlási szokásaikat is, amelyhez a kiskereskedők rohamtempóban próbáltak meg alkalmazkodni, mindez pedig előtérbe állította adaptációs és innovációs képességüket. Arrigo és Pellicelli (2022) Olaszországban végzett kvalitatív és kvantitatív kutatása rávilágított a COVID-időszakot követező meghatározó élelmiszer-kiskereskedelmi trendekre, amelyek a következők: (1) az e-kereskedelem terjedése, (2) a digitális készségekre épülő új fogyasztási szokások, valamint (3) a kényelem és az utolsó pillanatban felmerülő igények megválaszolásának szolgáltatói kényszere. Mindezek kapcsán Bozzi és szerzőtársai (2021) kutatása az akadálytalan fogyasztói út és a pozitív vásárlási élmény közötti kapcsolat jelentőségét emeli ki. Az irodalom rámutat ugyanakkor arra, hogy az innováció a fogyasztók érettségének kérdését is felveti. Szabó-Szentgrótiék (2022) hazai fogyasztók bevonásával készített vizsgálatuk eredménye alapján azt hangsúlyozzák, hogy az okos eszközök használatának egyes hazai preferenciái eltérhetnek a nemzetközi gyakorlatoktól. Miközben a kiskereskedők számára egyre több eszköz áll rendelkezésre, hogy feltárják a vevői igényeket és válaszoljanak azokra (Szűcs et al., 2022), ugyanakkor Keszei és Zsukk (2017) vizsgálata azt emelte ki, hogy a technológiák állandó változása a fogyasztókat is nyomás alá helyezi, amely egyes szegmensek esetén az innováció elutasításához is vezethet. A fentieket összegezve jól látható, hogy jelentősen nő az online kereskedelem hatása és szerepe, ugyanakkor Sikos (2019) a jelenlegi trendek alapján megállapítja, hogy a feltörekvő e-kereskedelem nem fogja kiszorítani a hagyományos értékesítési modelleket, sokkal inkább az online és offline megoldások hatékony integrációja által lesz megragadható a hosszú távú vállalati versenyelőny. Mindezt Wang és Coe (2021) kínai piacról merített esettanulmánya is igazolja, amely kiemeli az ún. O2O

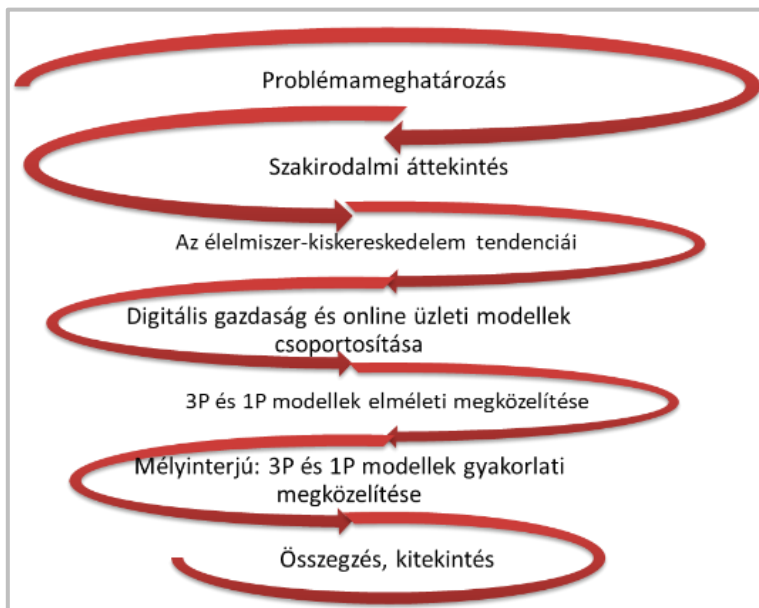
(Online-To-Offline) üzleti modell létjogosultságát is, amely egy olyan üzleti stratégiát jelöl, amely az online csatornákból vonzza a potenciális ügyfeleket, hogy azok fizikai üzletekben vásároljanak (Hayes, 2018). A digitalizáción kívül más kihívások is érik az élelmiszer-kiskereskedelmi szektort, amelyek részben a szektor nagyméretű koncentrációjára (Taralík, 2004), részben a kisebb, feltörekvő szereplők kihívásaira reflektálnak (Mészáros et al., 2019). A digitalizációban és a megváltozott fogyasztói igényekben tetten érhető kihívások az üzleti modellek szintjén is tetten érhetőek (Mostaghel et al., 2022), hiszen azok magas szinten éppen azt határozzák meg, hogy az üzlet különböző egységeinek hogyan kell illeszkedniük egymáshoz az elvárt működés érdekében (Magretta, 2002; Schmuck, 2020). Problémafelvezetésünk igazolja, egy élelmiszer-kiskereskedelmi üzletágban működő vállalat sem teheti meg, hogy valamilyen módon ne válasszon legalább egy olyan digitális üzleti modellt, amely segítségével a digitális gazdasághoz csatlakozik. Tanulmányunkban egyrészt arra keressük a választ, hogy egy már offline működéssel rendelkező élelmiszer-kiskereskedelmi vállalat, milyen üzleti modell segítségével tud hatékonyabban az online piacra térni, másrészt azt vizsgáljuk, hogy melyik modell térnyerése várható az elkövetkező időszakban. Vizsgálatunk középpontjában az online kiskereskedelem két leginkább jellemző üzleti megközelítése, az 1P (first-party relationship) és 3P (third-party relationship) modellek állnak. A két megközelítés különbsége abban áll leginkább, hogy az 1P megközelítés esetében az adott kiskereskedelmi vállalat hoz létre egy saját online webshopot, amelyen saját maga és termékei kerülnek megjelenítésre, míg a 3P modell esetében egy harmadik fél lép be az ellátási láncba szolgáltatóként, aki összegyűjti a kereskedőket és egy online platformon jeleníti meg őket (Zou–Zhou, 2022).

Mivel a vizsgálatunk módszertan a szakirodalom egyedi szintetizálásán alapul, ezért először a felépítést, a vizsgálatunk módszertanát mutatjuk be majd azt követően ismertetjük a szakirodalom következtetéseit, illetve a kutatási eredményeket.

Az alkalmazott módszerek

Kutatási kérdéseinket munkánk során két perspektívából közelítettük meg. Az egyik nézőpont a nemzetközi és hazai szakirodalmakból kigyűjtött dimenziók mentén történő, egyfajta deduktív elemzés volt – ezek alkották a sorrendben következő kutatási szakasz vizsgálati dimenzióit is.

A másik nézőpontot pedig egy primer kvalitatív kutatás adta, amely során négy élelmiszer e-kereskedelmi szakemberrel készítettünk félig strukturált interjút. Az interjúk eredményét tanulmányunkban tömörítve mutatjuk be, majd ezek után e kétféle aspektus összegzése történik meg, végül pedig ezek mentén fogalmazzuk meg a konklúziót, ahogyan ezt az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A vizsgálat felépítése

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatási probléma felvezetése után a témához kapcsolódó legfontosabb szakirodalmak kerülnek bemutatásra, amit a digitális gazdaság és az online üzleti modellek irányadó csoportosításai követnek. Ezután a kutatási kérdésben szereplő két modell elméleti és gyakorlati vizsgálatához érkezünk, végezetül pedig a kutatási kérdés megválaszolása, következtetések levonása és az összefoglalás megfogalmazására kerül sor tanulmányunkban.

Az üzleti modellek komplex rendszerek (Afuah–Tucci, 2001), különösen igaz ez a digitális térre, így a jelen kutatás két kiinduló alapmodelljére is. Az üzleti modellek részelemei között lévő kapcsolatok, a meghatározó jelenségek működése jelenleg kevésbé ismert, így vizsgálatunk so-

rán olyan módszertant követtünk, amely képes volt ezeket a kevésbé ismert oksági összefüggéseket megragadni. Számos lehetséges módszer létezik a kvalitatív módszertan eszköztárában, azonban e kutatás során mi magunk a mélyinterjú technikáját alkalmaztuk, többek között azért, mert ez kifejezetten alkalmas „terepközeli”, gyakorlati nézőpontok azonosítására (R. Fedor, 2016). Tanulmányunkban félig strukturált interjúk készültek az alanyokkal, annak érdekében, hogy az interjú fókusza megmaradjon, de azon belül ne legyen korlátozva a lehetséges összefüggések felmerülése, kifejtése (Ghuri–Grønhaug, 2016). A módszertani szakirodalom rámutat arra, hogy az interjúban nyert adatok minőségét nagyban befolyásolja a mintaválasztás is. A kvalitatív módszereknél nem lehetséges – és nem is szükséges – a kvantitatív módszerekre jellemző reprezentatív mintákat összeállítani, ilyenkor a szakértői mintaválasztással szükséges élni és javasolt, hogy a vizsgálatokat több kutató folytassa le, illetve értelmezze (Sántha, 2007). A szakirodalomból szintetizált szempontrendszer alapján a következő szempontoknak megfelelő, élelmiszer-kiskereskedelemben vezető beosztásban dolgozó személyeket kérdeztük meg 2022. nyarán vizsgálatunkban: (1) olyan helyen dolgozik, ahol a vállalat 1P online üzleti modellt alkalmaz, (2) olyan helyen dolgozik, ahol a vállalat 3P online üzleti modellt alkalmaz, (3) olyan helyen dolgozik, ahol a vállalat 1P és 3P online üzleti modellt is alkalmaz vagy, (4) olyan helyen dolgozik, ami 3P üzleti modellben működő szolgáltatást nyújt.

Összesen négy szakértővel készítettünk interjút, így a heterogén mintában mindegyik fenti szempontnak megfelelő alany szerepelt.

A kapcsolódó szakirodalom értékelő áttekintése

Üzleti modellek és azok szerepe

A digitális gazdaság kérdéseinek feltárását jól támogathatja az internet különböző rétegeit bemutató modellek ismerete. Deighton és szerzőtársai (2017) az alábbi szintek mentén tagolják az internet gazdasági értelemben vett struktúráját: (1) az első szint a „kemény” infrastruktúra – ezen a szinten találhatóak azok a vállalatok, akik fizikálisan biztosítják az internet működését, az ezt követő szint (2) a „puha” infrastruktúra kategóriája, amely a már meglévő fizikai szinten hoz létre szoftvereket, amelyek lehetővé teszik az internetes üzletek megvalósulását, a harmadik szinten (3) a fogyasztást támogató szolgáltatók jelennek meg – ahol elsősorban olyan

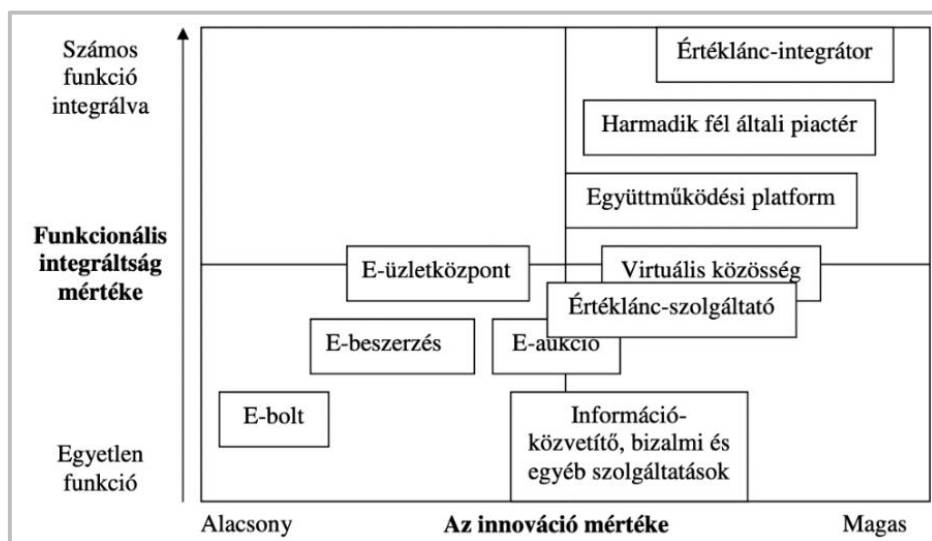
vállalatokról beszélhetünk, amelyek az online működő piacok hatékonyságát képesek fokozni, akár marketing, akár az alapműködést támogató rendszerekkel, végül pedig a negyedik szint már (4) a konkrét tranzakciókról szól a fogyasztói szolgáltatások kategóriájában, ide sorolhatók az e-kereskedők, valamint minden olyan vállalat, amely az internetet használva valósít meg üzleteket. Deighton és szerzőtársai (2017) e négy szint mellé bevezettek egy új, vertikális elemet is, amely sajátossága, hogy több szinten is megjelenik a vállalat, amellyel egyfajta integrációt érzékeltetnek a kutatók. A szintek mindegyikéhez különböző üzleti modelleket alakítottak ki az akadémiai, illetve az üzlet élet szereplői (Illés et al., 2017). Különböző szerzők próbálták megfogalmazni az üzleti modell fogalmát, de csak kevés meghatározás általános érvényű, hiszen azok leggyakrabban csak az üzleti modellek bizonyos szektorokra vagy a modell egy-egy összetevőire vonatkoznak – írja Bukht és Heeks (2017).

A strukturált megközelítést jó példázza Bányai (2016) is, aki szerint az üzleti modelleknek a következő kulcselemeket kell tartalmazniuk: (1) értékajánlat, (2) bevételi modell, (3) piaci lehetőségek, (4) versenykörnyezet, (5) versenyelőny, (6) piaci stratégia, (7) szervezeti fejlődés és végül a (8) menedzsmentcsapat. A fogalmak közös elemeként napjainkban egyre gyakrabban jelenik meg az értékteremtés gondolata, míg kezdetben sokkal inkább a technológia használata volt hangsúlyos – írja Wirtz (2019).

Mahadevan (2000) megközelítése alapján az internetes üzleti modellekben például az alábbi négy szinten érhető tetten az értékteremtés jelensége: (1) olyan virtuális közösség létrehozása, amelyben az értékek és a tudás egyedi és páratlan módon áramlanak, (2) jelentősen csökkentett üzemeltetési költségek, (3) az információs aszimmetria előnyös felhasználása az érdekelt felek bizonytalanságának csökkentése, információellátásuk javítása által, valamint (4) hozzáadott értékkel rendelkező piacegyeztetési folyamat. Osterwalder–Pigneur (2010) előbbiekre illeszkedő meghatározása szerint az üzleti modell lényegében tehát azt írja le, hogy egy szervezet hogyan teremt, szolgáltat és fogalmaz meg értéket, amely megközelítés az üzleti modellek nem elsősorban szerkezeti, hanem sokkal inkább működési aspektusait emeli ki. Az értékelőállításon és -nyújtásán felül ugyanakkor egyre több szerző kiemeli a jövőképeség, a reziliencia meghatározó szerepét is (Tian et al., 2021; Burgos–Ivanov, 2021).

Az online üzleti modellek áttekintése

A hagyományos közegben értelmezett üzleti modellekhez hasonló módon, számos csoportosítás jelent meg a témát feldolgozni kívánó tudományos szakemberek között az online üzleti modellek tekintetében is. Az alábbiakban a legfontosabb négy csoportosítás megközelítéseit és azok fő elemeit ismertetjük, keletkezésük sorrendjében. Timmers (1998) két dimenzió mentén helyezte el az üzleti modell típusokat, ahogyan az a 2. ábrán is látható.



2. ábra: Üzleti modellek a funkcionális integráltság és az innováció tükrében

Forrás: Saját szerkesztés, Timmers (1998) alapján

Timmers-rendszerében az x-tengelyen az innováció mértéke kerül megjelenítésre, amely azzal van összefüggésben, hogy mennyire különbözik az adott modell az offline világban megszokottól, azaz mennyire használ ki újabb, internet által nyújtott lehetőségeket az adott működés, ezzel korábban nem létező szolgáltatásokat nyújtva a felhasználóknak. Mindeközben az y-tengely a funkcionális integráltság mértékét mutatja. Ez az elérhető funkciók összetettségét jelzi, azaz például egy e-shop esetében, amelyen keresztül nem történik közvetlen értékesítés, hanem mindössze marketing szerepet lát el, egyetlen funkcióról beszélhetünk, azaz annak funkcionalitás mértéke alacsony. Ennek az ellenpontjában helyezkednek el például az értéklánc-integrátorok, amelyek magas technológiai

fejlettségi szint nélkül nem működnének. Esetükben az integráltság és a technológia magas foka szavatolja azt, hogy stabilan értékes információk áramoljanak a rendszerben, így generáljanak ezek a szereplők magas hozzáadott értéket. Eisenmann (2002) számos gyakorlati esettanulmányt vizsgált és ezek alapján határozta meg azt a nyolc alapvető online üzleti modellt, amelyekkel ugyan nem fedti le hézagmentesen a teljes digitális teret, de a főbb területeket ugyanakkor jól megközelíti. Eisenmann modelljei a következők:

1. online kereskedők – akik interneten keresztül termék értékesítésével foglalkoznak;
2. online portálok – esetükben több saját funkcionalitás jelenik meg ezen oldalakon, valamint eljuttatják a harmadik fél tartalmát a felhasználókhoz;
3. internetszolgáltatók – ezek a vállalatok biztosítják az internetet mint szolgáltatást akár magán, akár vállalati ügyfeleknek;
4. online tartalomszolgáltatók – akik jogvédett tartalmakat osztanak meg az interneten keresztül;
5. online brókerek – akik kereskedelmi partnereket igyekeznek egymáshoz kapcsolni az online téren keresztül;
6. hálózati szoftvergyártók, -fejlesztők – akik online tevékenységet segítő szoftvereket hoznak létre;
7. alkalmazásszolgáltatók – akik segítségével távoli szerveren működő alkalmazásokat tudnak bérbe venni a felhasználók, anélkül, hogy azt megvásárolnák és a saját eszközeikre telepítve használnák;
8. online piacteremtők, akik digitális piactereket hoznak létre, annak teljeskörű szabályozásával, valamint infrastrukturális működtetésével.

A Rappa-féle (2002) csoportosítás a legrészletesebb az online üzleti modellek tekintetében. A csoportosítás kilenc fő kategóriába összesen negyvenegy üzleti modell típust sorol be, a szerző ugyanakkor ezek mellett is megjegyzi, hogy a csoportosítás nem teljeskörű, valamint az internetes közeg folyamatos fejlődésének köszönhetően számos új modell megjelenésére lehet számítani. Az alábbi, *1. táblázatban* foglaljuk össze az egyes kategóriákat és az azokhoz illesztett üzleti modelleket, Rappa alapján.

1. táblázat: A Rappa-féle üzleti modell csoportosítás elemei

Kategóriák / Leírás	Üzleti modellek
<p><i>Közvetítői modellek</i> – A közvetítők piacteremtők, azaz összehozzák a vevőket és az eladókat, és megkönnyítik a tranzakciók lebonyolítását. A brókerek gyakori szerepet játszanak az üzleti vállalkozások közötti (B2B), az üzleti vállalkozások és a fogyasztók közötti (B2C), valamint a fogyasztók és a fogyasztók közötti (C2C) piacokon. Általában díjat vagy jutalékot számítanak fel minden egyes általuk bekövetkezett tranzakcióért.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piactéri cserék, • Vásárlás/eladás teljesítés, • Demand Collection System, • Aukció, • Fizetési folyamat szolgáltatás, • Forgalmazó, • Virtuális piactér.
<p><i>Reklámozási modellek</i> – Az online reklámozási modell a hagyományos médiamegjelenés kiterjesztése. A médiaszolgáltató, ebben az esetben egy weboldal, tartalmat és szolgáltatásokat nyújt (mint például e-mail hírlevél, azonnali üzenetváltás, blogok) reklámüzenetekkel vegyítve, bannerhirdetések formájában. A bannerhirdetésekből eredhet a médiaszolgáltató fő vagy kizárólagos bevételi forrásai. A műsorszolgáltató lehet saját maga vagy más által létrehozott tartalom terjesztője.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Portál, • Apróhirdetések, • Regisztrációhoz kötött oldalak, • Lekérdezés-alapú fizetett megjelenítések, • Kontextuális reklám / viselkedésalapú marketing, • Célzott tartalmú hirdetések, • Beépített hirdetések, • Ultra hirdetések.
<p><i>Információközvetítő modellek</i> – A fogyasztókra és fogyasztási szokásaikra vonatkozó adatok értékesek, különösen akkor, ha ezeket az információkat elemzik és marketingkampányok célzására használják. A gyártókról és termékeikről objektív módon gyűjtött adatok hasznosak a fogyasztók számára, amikor a vásárlást tervezik. Egyes cégek információközvetítőként működnek, segítve a vevőket és/vagy az eladókat egy adott piac megértésében.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reklámhálózatok, • Közönség elemzési szolgáltatások, • Ösztönző marketing, • Meta-mediárium.
<p><i>Kereskedő modellek</i> – Ezek a vállalatok az áruk és szolgáltatások nagy- és kiskereskedői. Az értékesítés történhet listáron vagy árverés útján.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuális kereskedő vagy e-kereskedő, • Katalógus kereskedő, • „Click and Mortar”, • Bit értékesítő.
<p><i>Gyártói (direkt) modellek</i> – A gyártó vagy „közvetlen modell”, a web által kínált lehetőségekre épül, amely lehetővé teszi a gyártó számára, hogy közvetlenül elérje a vevőket, és ezáltal sűrítse a kereskedelmi csatornát. A gyártói modell alapja lehet a hatékonyság, a jobb ügyfélszolgálat és a vásárlói preferenciák jobb megértése.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vásárlás, • Bérlet, • Licenc, • Márka-integrált tartalom.
<p><i>Partnerségi modellek</i> – Az általános portállal ellentétben, amely arra törekszik, hogy nagy mennyiségű látogatót irányítson egy webhelyre, a partneri modell vásárlási lehetőséget biztosít, bárhol is böngésznek az internetezők. Ezt úgy éri el, hogy pénzügyi ösztönzőket kínál (a bevétel bizonyos százalékának formájában) a partneroldaloknak. A modell eredendően jól alkalmazható a világhálón, ami megmagyarázza népszerűségét.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bannercsere, • Pay-per-click (kattintás utáni fizetés), • Bevételmegosztás.

Kategóriák / Leírás	Üzleti modellek
<i>Közösségi modellek</i> – A közösségi modell működése a felhasználói hűségen alapul. A bevételek alapulhatnak kiegészítő termékek és szolgáltatások értékesítésén vagy önkéntes hozzájárulásokon. Ezen kívül a bevételeket kontextusfüggő reklámokhoz és prémium szolgáltatások előfizetéseikhez is lehet kötni. Az internet eredendően alkalmas közösségi modellek megvalósítására a jellemző tulajdonságai alapján, és ma ez az egyik legnagyobb potenciállal bíró terület, amint azt a közösségi oldalak népszerűsége is mutatja.	<ul style="list-style-type: none"> • Nyílt forráskód, • Nyílt tartalom, • Közösségi médiaszolgáltatás, • Közösségi hálózati szolgáltatások.
<i>Feliratkozási modellek</i> – A felhasználóknak rendszeres – napi, havi vagy éves – díjat kell fizetniük a szolgáltatásra való előfizetésért. Nem ritka, hogy a webhelyek az ingyenes tartalmat „prémium” (azaz csak előfizetőknek vagy tagoknak szóló) tartalommal kombinálják. Az előfizetési díjak a tényleges használati aránytól függetlenül merülnek fel. Az előfizetési és a hirdetési modelleket gyakran kombinálják.	<ul style="list-style-type: none"> • Tartalomszolgáltatók, • Személyek közötti szolgáltatások, • Bizalmi szolgáltatások, • Internetszolgáltatók.
<i>Közüzemi szolgáltatások modellje</i> – A közüzemi vagy „on-demand” modell a fogyasztás mérésén, vagyis a „pay as you go” elven alapul. Az előfizetői szolgáltatásokkal ellentétben a fogyasztásmérésre alapuló szolgáltatások a tényleges felhasználáson alapulnak. A fogyasztásmérést hagyományosan az alapvető szolgáltatások (pl. villany, víz, távolsági telefonszolgáltatás) esetében alkalmazzák.	<ul style="list-style-type: none"> • Mérhető használat, • Mérhető előfizetések.

Forrás: Saját szerkesztés, Rappa (2002) alapján

Wirtz (2019) üzleti modell tipológiája egyszerűbb, ugyanakkor kellő orientációt nyújt ahhoz, hogy jól elkülöníthetők, klaszterezhetők legyenek a modellek koncepcionális szemszögből. A megközelítés fő irányvonalát az üzlet által megjelölt célközönség adja, amely egyrészt lehet B2C (business to consumer), azaz a végfogyasztó, másfelül pedig B2B (business to business), azaz vállalatok közti üzleti tevékenység. Ehhez két kategorizálási modellt hozott létre, amin keresztül bemutatásra kerülnek a részkategóriák. Az alábbi, 2. táblázatban Wirtz 4C-modelljének elemeit foglaljuk össze.

2. táblázat: 4C-online üzleti modellek

Content – Kivonat (Tartalom)	Commerce – Kereskedelem
Összeállítás (pl. csomagolás) A tartalom megjelenítése és rendelkezésre bocsátása hazai platformon	Üzleti tranzakciók kezdeményezése / lebonyolítása
Context – Kontextus	Connection – Kapcsolatok
Az interneten elérhető információk rendszerzése és osztályozása	Az információk cseréjének lehetőségének megteremtése az interneten

Forrás: Saját szerkesztés, Wirtz (2019) alapján

A magyar nyelvű szakirodalomban az eredeti (angol) szavak rövidítéséből eredően 4C modellként jelenik meg Wirtz első, B2C-területre értelmezett modellje, ugyanakkor a magyar nyelvre fordítás után megvalósítható, hogy négy azonos kezdőbetűvel rendelkező szóval azonosítsuk ezeket, így létrejöhet a magyarul is értelmezhető 4K-online üzleti modell, amely – javaslatunk szerint – a „Kivonat”, „Kereskedelem”, „Kontextus” és „Kapcsolatok” szavakból állhat. A kivonat vagy tartalom üzleti modell a tartalmak összegyűjtéséből, kiválasztásából, rendszerezéséből, összeállításából és a tartalom hazai platformon történő megjelenítéséből áll. A kereskedelmi üzleti modell magában foglalja az interneten keresztül történő tranzakciók kezdeményezését, tárgyalását és/vagy megvalósítását, amelynek fő célja a tranzakció hagyományos fázisainak online alapú kiegészítése vagy akár helyettesítése. A kontextus üzleti modellje az interneten elérhető információk osztályozására és rendszerezésére összpontosít. Ez a funkció keresőmotorokra, webes portálok és könyvjelző szolgáltatásokra osztható. A kapcsolatok üzleti modell pedig az internethez vagy más hálózatokhoz való hozzáféréssel és a hálózati platformok biztosításával írható le. Az alábbi, 3. táblázat Wirtz B2B területre alkalmas üzleti modell csoportosítási megközelítését (4S-modell) ábrázolja.

3. táblázat: 4S-Net Business Model – 4S-online üzleti modellek

Sourcing – Stratégiai beszerzés	Sales – Szolgáltatás vagy termék értékesítés
Közvetlen B2B tranzakciók kezdeményezése / lebonyolítása	Üzleti tranzakciók kezdeményezése / lebonyolítása
Supportive Collaboration – Szisztematikus együttműködés	Service Broker – Szolgáltatás közvetítő
Az együttműködésen alapuló értékteremtés támogatása, együttműködő kutatás és fejlesztés, együttműködő termelés, együttműködő értékesítés	B2B üzleti tranzakciók támogatása Harmadik felek számára biztosított információk és piacterek

Forrás: Saját szerkesztés Wirtz (2019)

A magyar nyelvű szakirodalomban e modell az eredeti (angol) szavak kezdőbetűje alapján 4S modellként jelenik meg, ugyanakkor a magyar nyelvre fordítás után ebben az esetben is megvalósítható, hogy négy „S” kezdőbetűvel rendelkező magyar szóval jelöljük ezeket az elemeket, így létrejöhet a 4S-online üzleti modell, amely a „Stratégiai beszerzés”, „Szolgáltatás vagy termék értékesítése”, „Szisztematikus együttműködés” és „Szolgáltatás közvetítő” szónégyesből állhat össze.

A bemutatott modellekkel kapcsolatban összegző kritikaként megfogalmazzuk, hogy bár az interneten keresztüli marketing tevékenységet végző vállalatok üzleti modelljei kulcsfontosságúak, Timmers (1998) és Eisenmann (2022) hivatkozott modelljei mégsem fókuszálnak ezekre a területekre, azonban mégis úgy ítéljük meg, hogy a bemutatott modellek segítségével a digitális térben működő vállalatok jelentős része így is jól vizsgálható. Kiemeljük, hogy – bár Rappa (2002) nagyszámú modellt azonosított tanulmányában – logikáját tekintve azonban sokkal inkább Wirtz (2019) munkája tekinthető koherensnek. Kutatási szempontból Timmers és Wirtz modelljei azok, amelyek könnyebben bővíthetők, Timmers esetében pedig egyértelmű előnyként azonosítottuk, hogy a két általa meghatározott dimenzió (innovációs és funkcionális összetettség) mentén jól elhelyezhetők újabb, azóta kialakult üzleti megoldások is. Fontos előny, hogy Wirtz csoportosításánál éppen az átfogóbb kategóriák teremtenek lehetőséget arra, hogy ezekbe könnyen soroljunk újabb modelleket, ráadásul ebben a megközelítésben megjelennek már a ma jellemző hibrid digitális üzleti modellek is.

Az üzleti modellek javasolt tanulmányozási kerete

A szakirodalom tanulmányozása alapján magunk kilenc *kiemelt dimenzió mentén* javasoljuk az egyes üzleti modellek, megközelítések, illetve csoportosítások vizsgálatát. A következőkben e dimenziók mentén értékeljük az 1P és a 3P modelleket. Az ezzel kapcsolatos megállapításokat nagyban segítették a témában összegyűjtött és szisztematikusan feldolgozott szakirodalmak, amelyek ugyan nem ennyire fókuszáltan dolgozták fel az 1P és a 3P üzleti modelleket, de sok olyan tulajdonság és összefüggés érhető tetten azokban, amelyek jól értelmezhetők voltak az említett két megközelítés esetében is.

1. Timmers (1998), mint ahogy az már a csoportosításnál bemutatásra került, a létrejött üzleti modelljeit két dimenzió mentén igyekezett koordinátarendszerbe helyezni. Az egyik ezek közül a *funkcionális integráltság mértéke* volt. Timmers osztályozásában az 1P és 3P modellek is megfeleltethetőek, ebben a dimenzióban ugyanakkor a felhasználói élmény szempontjából egyértelműen fölényben van a 3P modell, mert sokkal több funkció elérhető benne, valamint ezek integráltsága egyértelműen kényelmesebb használatot eredményez felhasználói oldalról.

2. A másik Timmers-féle dimenzió az *innováció mértéke*. Ez alapján az e-boltok, valamint a harmadik fél általi piacterek ugyanazt a szintet képviselik, mint tették azt a funkcionális integráltság mértékénél. Következésképp az 1P modell az innováció mértékét tekintve alacsonyabb szinten helyezkedik el, míg a 3P modell ugyanezen tulajdonságát vizsgálva magas szinten áll, amely különbség leginkább a modellek eltérő időbeli megjelenésével magyarázható.
3. Az online üzleti modellek csoportosításának kutatásakor számos módszer és megvalósított kategorizálás került ismertetésre. A javasolt harmadik dimenzióval az kerül fókuszba, hogy mennyire könnyen sorolható be az 1P és 3P modellek a megismert csoportosításokba, valamint abban az esetben, amikor akár több is érintett lehet, mekkora ezek száma, azaz mennyire eltérő a *modellek komplexitása*. Megállapítható, hogy a két vizsgált modell közül a 3P esetében beszélhetünk komplexebb működésről, hiszen több más üzleti modellel is találhatóak átfedések.
4. A *piacra lépés komplexitása és költsége* az a vizsgált szempont, amelynél a legnagyobb különbség állapítható meg a két modell között. Mint ahogy az az 1P modellel kapcsolatban már többször is elhangzott, az adott élelmiszer-kiskereskedelemmel foglalkozó vállalatnak ebben az esetben teljesen önállóan kell felépíteni az online szolgáltatást. A piacra való belépéshez szükséges informatikai, logisztikai, operációs és marketing folyamatokat mind önállóan kell elvégeznie, így ennél a modellenél jelentős beruházás előzi meg a piacra lépést. Ezzel szemben a 3P modell esetében akár minimális befektetés mellett is elindítható a működés, mivel a teljes folyamatot mind informatikai, mind logisztikai, mind pedig a marketingtevékenységek tekintetében a piacteret biztosító fél végzi, amelyért azonban folyamatos szolgáltatási díjat számítanak fel. E modell esetén tehát van egy folyamatosan jelentkező, nagyobb arányú változó költség, ellentétben a klasszikus 1P modellel, ahol nagyobb fix költséggel, ugyanakkor alacsonyabb változó költséggel lehet számolni.
5. Ahogyan korábban is utaltunk rá, akár a hagyományos, akár a digitális világban vizsgáljuk a különböző üzleti modelleket, az évek előre haladtával egyre többször jelenik meg bennük az *értékajánlat fogalma*. A szakirodalomban megjelent kutatások alapján meg-

állapítható, hogy a 3P modell értékajánlat szempontjából több értéket képes nyújtani a felhasználók számára, mint az 1P modell, amely esetében a közösségépítés és az üzletkötés költségének alacsonyabb szinten való realizálhatósága jelenik meg, mint elsőszámú szolgáltatói érték.

6. A hatodik dimenziónál az kerül vizsgálatra, hogy az adott modellek az élelmiszer-kiskereskedelem területén *hogyan termelnek bevételt*. Ez az egyik olyan kiemelt információ, amelyről azt írja a szakirodalom, hogy elmaradhatatlan része az üzleti modelleknek. Itt is jelentős eltérés tapasztalható a két modell között, amely elsősorban a piac-irányultságbeli különbségre vezethető vissza. Az 1P modellt alkalmazó vállalatok közvetlenül a fogyasztóknak értékesítenek, a 3P modell bevételét ugyanakkor rétegzettebb módon szükséges értelmeznünk. Ebben az esetben ugyanis a termékek árát ugyanúgy a kiskereskedelmi partner határozza meg, de ebből az árból a piacteret üzemeltető szolgáltató és a partner között létrejött megállapodás értelmében százalékos jutalék kerül levonásra, ami végül a szolgáltató folyamatos bevételét jelenti, míg a bevétel másik forrását a felhasználók által megfizetett egyszeri kiszállítási díj biztosítja. A 3P modellre építő cégek számára tehát kiemelt feladat, hogy a jutalékokból származó bevételeknek és a kiszállítási díjból elért pénzösszeg aránya megfelelő legyen.
7. A *technológia* vizsgálatának nézőpontjánál ismét előkerül az a tény, hogy a 3P modell jóval később jelent meg az internet világában, mint a klasszikusnak mondható 1P. Ennek okán egy sokkal innovatívabb, ugyanakkor technológiaigényes megoldásról beszélünk. Legtöbbször azok a vállalatok, akik 3P modellt alkalmaznak, távolról úgy tűnhetnek, hogy a fő profiljuk maga az élelmiszer-kiszállítás, ugyanakkor ez csak a „felszín”, valójában ezek sokkal inkább tech-cégek, akik hatalmas fejlesztői csapattal rendelkeznek, dolgoznak a piactér folyamatos működésén és az ehhez kapcsolódó mobilalkalmazásokon fejlesztésén, miközben az élelmiszeripari magtevékenységhez kevés közülük van.
8. A következő szempont alapján a *fogyasztó nézőpontjából kerül vizsgálatra* a két modell, amely esetén több faktor vizsgálata válik fontossá, ezek a (a) kényelem, az (b) ár, a (c) vevők alkupozíciója (Porter, 2008 alapján), valamint a (d) hozzáférhetőség. E szem-

pontokat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy (a) a 3P modell általában jóval több funkciót biztosít a vásárlóknak, így ez egy hatalmas előnyt jelent a kényelem vonatkozásában, (b) az ár esetén a kereskedő vállalatok saját oldaláról történő vásárlások többségében kedvezőbb árakon valósulnak meg, (c) az alkuerővel összefüggésben az 1P modell esetén sokkal nehezebb feladata van a vásárlónak, amennyiben például az árakat szeretné összehasonlítani különböző üzletek esetében, míg (d) hozzáférhetőség tekintetében tapasztalható, hogy magához a felülethez ugyan több módon és könnyebben el tud jutni egy felhasználó a piacterek esetében, mégsem biztos, hogy a kívánt kiskereskedő az adott földrajzi lokációban is elérhető lesz.

9. Az utolsó, kilencedik dimenzió esetén a *marketing lehetőségek szempontjából* vizsgáljuk a modelleket, azt kutatva, hogy milyen előnyök jelentkeznek a vállalatok számára, amennyiben az egyik vagy a másik modell segítségével kezdik meg online térben való működésüket. E dimenzió kapcsán a fő különbséget az elérhető célközönség jelenti. Ennek oka leginkább az, hogy amikor egy üzlet saját maga számára készít webáruházat, akkor a leggyakoribb módja annak, hogy felhasználóik számát bővítsék, hogy a hagyományos üzleteikből a vásárlókat átkonvertálják az online térbe is.

Kutatási eredmények

Primer vizsgálatunk során olyan négy, élelmiszerkereskedelem területén tevékenykedő e-kereskedelmi szakértővel készítettünk félig strukturált interjút, akik a módszertani szakaszban leírt kritériumoknak maradéktalanul megfeleltek, így minden szükséges nézőpontot reprezentáltak. Válaszaik tartalmi összegzését öt fő kérdéscsoport mentén, integrált módon mutatjuk be az alábbiakban. Az interjúk alanyai nevük és cégük közléséhez üzleti okokra való hivatkozással nem járultak hozzá.

- *Piacra lépés:* Teljes konszenzus volt megfigyelhető a válaszadók között annak tekintetében, hogy a piacra lépés folyamata egyszerűbb a 3P modell használata mellett, valamint az szélesebb körben teszi elérhetővé az online jelenlétet is. Ennek okaként többnyire két szempont került kiemelésre a válaszadók által. Az egyik ok finansziális jellegű, hiszen felépíteni az 1P modellhez szükséges online felületet, az ehhez

tartozó logisztikát, megalkotni a leghatékonyabb operációs folyamatokat költséges tevékenység. A pénzügyi ok mellett megjelenik az időtényező is, amely stratégiai kulcskérdés lehet, főként egy olyan piacon, ahol a technológiafejlődés miatt sokkal nagyobb a különböző hatások, trendek változékonysága. Mindezeket összegezve a piacra lépési lehetőségek értékelése nagyban függ tehát a vállalattól és körülményeitől, valamint annak stratégiai céljától.

- *Az innováció mértéke:* Az interjúk során az innováció dimenziója egyrészt a kiskereskedő vállalat, másrészt pedig a fogyasztó szempontjából került megvilágításra. Az előbbi esetén az 1P modellel kapcsolatban arra vonatkozóan hangzottak el gondolatok, hogy mivel ezen modell esetén a vállalatnak teljesen új folyamatokat kell alkotnia, így azok rá vannak kényszerülve az innovációra. Ezzel szemben a 3P esetén, mivel számos funkciót a szolgáltató nyújt, nem szükséges új megoldások önálló kifejlesztése, ehelyett tulajdonképpen a szolgáltató által nyújtott know-how implementálása történik. A fogyasztó és a technológia szempontjából a válaszok alapján a 3P modellre inkább jellemző az innováció, aminek okaként több tényezőt is megjelöltek a kutatásban résztvevők. Az egyik ezek közül az, hogy mivel a 3P modellt működtető szolgáltatók többféle szektorban jelenlévő kiskereskedők számára nyújtanak szolgáltatást, ezért több fajta szükségletet kell kielégíteniük egyidőben, amelyek gyakran pozitív hatással vannak egymásra és az összességében észlelt minőségére is. Azok a vállalkozások tehát, akik azon döntés előtt állnak, hogy az 1P vagy a 3P modell szerint indítsák meg az operációjukat a hagyományos működés mellett az online világban is, nagy valószínűséggel a 3P modell mellett döntenek az innováció erősítése tekintetében.
- *Technológia:* Ez a nézőpont szorosan kapcsolódik az innovációhoz, és ebben az esetben is mindkét modell mentén megjelennek előnyök és hátrányok. Az 1P modellnél számos fejlesztési lehetőség adódik, ugyanakkor ezek többnyire nagyon hosszú megtérülési idővel rendelkeznek a befektetés nagysága miatt. A saját fejlesztésnek azonban nagy előnye az, hogy pontosan az egyedi igényeire formált technológiai újításokat tudja megvalósítani a vállalat. Ezzel szemben a 3P modell esetében a technológiai költségek megoszlanak, így fenntarthatóbb és folyamatosan modernizált – de nem feltétlenül specifikus – technológia állhat rendelkezésre, miközben a kontroll hiánya, mint negatívum erősen megjelenhet a kiskereskedő nézőpontjából. A válaszokból kiderült

az is, hogy a technológia esetén kulcskérdés az ezzel kapcsolatos vállalati politika iránymutatása, ahhoz ugyanis, hogy a 3P modell éreztetni tudja előnyeit, szükség van a partnervállalat nyitottságára is. Több esetben elhangzott, hogy a szigorú biztonságtechnikai és adatvédelmi szabályok miatt számos kiskereskedelmi vállalat nem tudja érvényesíteni a szolgáltató által kínált lehetőségeket. Mindentől függetlenül általánosságban kivethető volt az interjúalanyok válaszaiból az, hogy a 3P modell sokkal inkább technológia-fókuszú működési struktúrát biztosít, szemben az 1P modellel.

- *Fogyasztónak nyújtott értékajánlat:* Ez a dimenzió volt az, amelyben a legkülönbözőbb válaszok születtek a mélyinterjúk során. Az 1P modell esetében az egyik válaszadó szerint az a fő kiskereskedői cél, hogy ugyanazt az értékajánlatot eljuttassa a fogyasztónak, mint amit az a hagyományos körülmények között is igényelne. Másik érdekes válasz az volt, hogy ameddig az 1P esetében minden felelősség az adott kiskereskedőt terheli, addig a 3P modell esetén a felelősség megoszlik a szolgáltató és a kereskedő között, azaz együtt ellenállóbbak lesznek a fogyasztók esetleges negatív prekonceptióival szemben. Mindezen felül elhangzott az is, hogy a 3P modell esetében a fogyasztó elsősorban a kiszállítást mint szolgáltatást érzékeli az értékajánlat fő részének, ezzel ellentétben az 1P esetében egyértelműbben magához a termékekhez, márkához köti a fogyasztó az értékajánlatot, így más és más dimenziók mentén ítéli meg a fogyasztó a nyújtott értéket a két modell esetében. A témakörhöz erősen kapcsolódik a választék kérdése is, amely az egyik legfontosabb tulajdonsága egy-egy online élelmiszerüzletnek, hiszen minél nagyobb a választék, annál szélesebb vásárlói igényt tud lefedni a kiskereskedő. A fogyasztónak nyújtott érték szempontjából tehát összességében azt mondhatjuk, hogy inkább az 1P modell kínál több előnyt a 3P modellel szemben.
- *Jövő tendenciái:* A folyamatosan növekvő online kiskereskedelmi piac okán kulcsfontosságú kérdés a vállalatok szempontjából, hogy milyen online üzleti modellek mentén tudnak nagyobb szeletet kiharcolni a piacból. A válaszadó szakemberek szerint több tényező is szól a 3P modell potenciális előretörése mellett, ilyen többek között az idő- és környelmi faktor egyre növekvő szerepe a vásárlási folyamatban. Jól érzékelhető, hogy ebben a 3P modell és az azonnali kiszállítással működő platformok nyújtják az igényt leginkább kielégítő szolgáltatást. Ahogy idővel növekszik a piac és a belé áramló pénz mennyisége, növekedni fog a rendelésszám is, ami magával hozza majd az átlagosan

alacsonyabb kosárértékeket, és igényt támaszt az akár napszakonkénti kiszállítás hézagmentes biztosítására is, amely szintén a 3P modellek malmára hajthatja a vizet a jövőben. Az utolsó megemlített tényező az a jelenség, hogy a 3P szolgáltatóknak kellő saját adat áll ahhoz rendelkezésükre, hogy leghamarabb lássák a piac tendenciáit és hatékonyan tudjanak azokra reagálni, amely számukra mindenképpen versenyelőnyt biztosít. Nehéz ugyanakkor egyértelműen megjósolni, hogy milyen tendenciák várhatóak pontosan, mert mindkét modell mellett szólnak érvek és ellenérvek egyaránt. Egy ugyanakkor biztosan látszik: az online kereskedelem piaca növekszik és a növekedés folyamatos lesz. A mélyinterjúk válaszait összegzett formában az 4. táblában foglaltuk össze.

4. táblázat: A félig strukturált interjúk válaszainak áttekintése

Kulcskérdéskör	Válaszadó#1	Válaszadó#2
Piacra lépés	Nehezebb a piacra lépés az 1P esetén. 3P esetén létező folyamatok, platform, viszont van a szolgáltatóval szemben kitettség.	Nehéz a piacra lépés 1P-vel pénzügyi okok miatt, de a 3P esetén egyből konkurenciákkal találkozhat a kereskedő. Amint eléri a kritikus tömeget a platformon lévő helyek száma, annál nehezebb belépni.
Az innováció mértéke	A 3P innovatívabb tud lenni a felhasználó szempontjából, de a kiskereskedő szempontjából a 3P használata esetén kellene új folyamatok, de nem akkora innováció, mint az 1P-nél. A 3P esetében jól kihasználhatóak a szinergiák, egy fejlesztés sok partnernek segíthet, ezáltal van egy hatékonyság.	Az 1P modell esetében „csak” azt tudja kínálni a vevőnek, ami van nála, így a 3P esetén lehetnek olyan innovációk, amelyek nem feltétlenül az élelmiszer-kiskereskedőhöz kötődnek, de a felhasználó ettől függetlenül innovációként éli meg. Ha figyelembe vesszük a teljes szolgáltatást, tehát, hogy a vevő több szektorból való szükségletét tudja kielégíteni a 3P szolgáltatónál, az innovatívabb.
Technológia	Az 1P modellben számos technológiai fejlesztési lehetőség van, de pénzügyi szempontból ezek elvetendők, mert nagyon hosszú a megtérülési idő.	A saját magának lefejlesztett platformot up-to-date kell tartani további fejlesztésekkel. Ezek költségesek lehetnek. Több esetben, ha megjelenik egy funkció a 3P szolgáltatónál, akkor elvárhatja ezt a fogyasztó az 1P-től is, tehát le kell követni. A szinergiák miatt a nagyobb 3P szolgáltatóknak sokkal több releváns adata van, ami alapján jobban látja az online piaccal kapcsolatos igényeket.
A fogyasztónak nyújtott értékajánlat	A vevő inkább a szolgáltatót látja a vásárlási élmény mögött, mint a kiskereskedőt, így amennyiben erős márkáértékkel rendelkezik a szolgáltató, akkor ez erősítheti a kiskereskedő márkáját is.	Az 1P modell esetében megkapja a vevő a klasszikus élelmiszer-kiskereskedelmi élményt online környezetben. Az 1P modell esetében azt szeretné átadni értékajánlatként, amit offline is.

Kulcskérdéskör	Válaszadó#1	Válaszadó#2
A jövő tendenciái a szektorban	A tendencia azt mutatja, hogy egyre fontosabb lesz a kényelem és az idő a vásárlóknak, és ez nem csak az élelmiszer-kiskereskedelemre igaz. Hosszútávon az a félelem a kiskereskedők olvasatában, nagyon kitettek lesznek a 3P szolgáltatóknak, mivel minél többen vannak a platformon, annál nagyobb a szolgáltató ereje.	Nőni fog a rendelések száma, ezáltal több apróbb, kisebb kosárértékű rendelés lesz. Ez elsősorban a 3P modellnek kedvez. A koronavírus-járvány rákényszerítette a szektort a fejlődésre. A szinergiák miatt a nagyobb 3P szolgáltatóknak sokkal több releváns adata van, ami alapján jobban látja az online piaccal kapcsolatos igényeket. Akár milyen tendencia jön, hamarabb látják és tudnak reagálni.
Kulcskérdéskör	Válaszadó#3	Válaszadó#4
Piacra lépés	Idő faktor – 3P-vel sokkal gyorsabb, mivel megvannak a know-how-k.	ROI szempontjából teljesen más a két modell. Egyértelműen olcsóbb, gyorsabb a 3P-vel.
Az innováció mértéke	Működési szempontból több innováció szükséges az 1P modellnél, mert ott teljesen új folyamatokat kell kialakítani. A 3P modellek alapjáraton innovatívabbak, de nem feltétlen van szükségük minden esetben fejlesztésekre az élelmiszerszektorban.	Lehet, hogy önmagában innovatívabb egy 3P szolgáltató, de lehet, hogy ezek az innovációk nem minden esetben segítik az adott retailert.
Technológia	A 3P modell sokkal hatékonyabb a technológiai innováció tekintetében, mert a fejlesztések univerzálisan használhatóak a retailerek számára így a fejlesztés költsége eloszlik. De ehhez kell a retail partner nyitott hozzáállása és gondolkodás módja.	1P modell esetében saját magának úgy fejleszteti le, ahogy az neki pont jó, nem kell mások igényeit is figyelembe venni, nála van a kontroll.
A fogyasztónak nyújtott értékajánlat	Szortimentben nagyobb választékot tud biztosítani a vevőknek, mint a 3P esetében. Ez minden esetben kulcsfontosságú a teljes vásárlási élmény szempontjából.	A 3P esetében inkább a kiszállítás a fő kulcsa az értékajánlatnak. A 3P esetén megoszlik a „felelősség”, míg az 1P-nél saját maga felel mindenért.
A jövő tendenciái a szektorban	Az online vásárlások száma minden szektorban nő. Mivel áramlik a pénz a szektorba, így nyitnak a retailerek a 3P felé, akik 1P-t használtak csak és fordítva szintén, mert minél többet akarnak ebből a beáramló mennyiségből. Ráadásul a pandémiás helyzet még inkább felpezsdítette ezt a trendet.	Az offline shopping még nagyon sokáig népszerűbb lesz, évtizedek kellenek, hogy nagyobb mértékben változzanak az arányok. Sokkal kevesebb a kontroll a 3P esetén. Közelebb vannak az adathoz és a vevőkhöz, ha 1P modellben működnek, így a kereskedők ezt az irányt szeretnék.

Forrás: Saját szerkesztés

Következtetések és összefoglalás

Az online piacra lépés mint téma komplexitását jól mutatja, hogy az interjúkba bevont szakértőknek – bár napi szinten az internetes kereskedelemben működnek – saját bevallásuk szerint is sok feltett kérdésen komolyan el kellett gondolkodniuk és bizonyos témákat új megvilágításba tud-

tunk helyezni a szakirodalom feldolgozására illesztett interjúk segítségével. A primer és szekunder kutatásunkból egyaránt azt szűrhetjük le, hogy a vizsgált online üzleti modellek legnagyobb kihívása jelenleg az, hogy azok segítségével hogyan lehet fókuszáltan, az üzlet stratégiai céljainak megvalósítását legjobban támogatni. Véleményünk szerint mindez aláhúzza azt, hogy még a digitalizációs nyomás mellett is kiemelt jelentősége van a stratégiai fókuszának annak érdekében, hogy a cégek ki tudják választani a céljaikhoz leginkább illeszkedő üzleti modellt. Fontos megállapításunk, hogy nem lehet általánosságban ajánlást tenni az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok számára a leginkább működőképes online üzleti modellre, mert alapvető különbségek mutatkoztak az azok által lefedett fogyasztói igényekben.

A vizsgálat másik fő kérdése az volt, hogy milyen tendenciák fognak leginkább érvényesülni a jövőben az online piacra lépés kapcsán. Ennek a megválaszolásában nagyon fontos szerepet töltöttek be a szakértői interjúk. Válaszaik több esetben széttartónak bizonyultak, ugyanakkor egyetlen tendencia kapcsán kialakult egy egyértelmű konszenzus, amelyet egyébként az elmúlt évek statisztikai adatai is alátámasztanak: ez alapján a digitális gazdaság, az online kiskereskedelem drasztikusan növekszik és egyre nagyobb terhet hódít a piaci jelenlét hagyományos, offline formáitól. Bár az arány és a dinamika még jelentős különbséget mutat, a változás iránya, tendenciája vitathatatlan. Az amerikai élelmiszer-kiskereskedelmi piacon például már megjelentek azok az 1P és 3P modellben működő startup-ok, amelyek rendkívül rövid, akár 7-15 perces kiszállítási idővel szállítanak ki élelmiszereket (Wells, 2021), látszik tehát, hogy a kiszállítási idő széles skálája jelenhet meg a különböző üzleti modellek esetén is – bár azt, hogy pontosan mi az az idő, amelyre valóban széleskörű fogyasztói igény mutatkozik majd, még nem látszik egyértelműen. A szakirodalomban legtöbb esetben a 3P modellt említik mint az olyan üzleti megközelítést, amely leginkább nyújt értékes megoldást azon vállalatok számára, amelyek hagyományos működésük mellett szeretnének a világhálón is megjelenni. Mindezzel ellentétben számos példa mutatja, hogy több vállalat is sikeresen indult el számottevő offline kiskereskedelmi háttér és tapasztalat nélkül az élelmiszer-kiskereskedelem világában oly módon, hogy az 1P modellt követték (O’Hear, 2021). Látható tehát, hogy mind az 1P, mind pedig a 3P üzleti modellek szerepe egyre fontosabbá válik az élelmiszer-kiskereskedelem területén, ugyanakkor nehéz azt ma meghatározni, hogy melyik lesz a fogyasztók által jobban preferált megközelítés.

Tanulmányunk mindazonáltal rámutatott arra, hogy a 3P modell az, amely jobban elérhető a vállalatok számára, valamint a vásárlóknak is nagyobb alkupozíciót biztosít, miközben a fogyasztók számára kiemelten fontos kényelmi (beleértve a kiszállítás gyorsaságát is) szempontokra is megnyugtató válasszal rendelkezik. Ezen szempontok alapján úgy véljük, hogy inkább ez a modell válik meghatározóvá a következő években azon vállalatok számára, amelyek az offline működés mellett terveznek belépni az online piacra is.

Irodalomjegyzék

- Afuah, A. – Tucci, C. (2001): *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*.
- Arrigo, E. – Pellicelli, A. C. (2022): Emerging Trends in Retailing and Consumption Patterns. *Advances in National Brand and Private Label Marketing*, 153–158. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-06581-1_20
- Bányai E. (ed.) (2016): *Online üzlet és marketing*. Akadémiai Kiadó. DOI: <https://doi.org/10.1556/9789630597258>
- Bozzi, C. – Neves, M. – Mont'Alvão, C. (2022): The “pandemic effect” on e-commerce. In: Ahram, T. – Taiar, R. (eds.) *IHIET 2021. LNNS*, vol. 319, 532–540. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-85540-6_67
- Bukht, R. – Heeks, R. (2017): Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy (SSRN Scholarly Paper ID 3431732). *Social Science Research Network*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3431732>
- Burgos, D. – Ivanov, D. (2021): Food retail supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: A digital twin-based impact analysis and improvement directions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 152, 102412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102412>
- Deighton, J. – Kornfeld, L. – Gerra, M. (2017): *Economic Value of the Advertising-Supported Internet Ecosystem* (o. 118). Interactive Advertising Bureau. Letöltve: 2022.08.12. <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2017/03/Economic-Value-Study-2017-FINAL2.pdf>
- Eisenmann, T. R. (2002): *Internet Business Models. Text and Cases*. McGraw-Hill. ISBN-10 0072397241
- Eurostat (2022): *Online shopping ever more popular*. Letöltve: 2022.08.12. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220202-1>
- Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2016): *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Akadémiai Kiadó. DOI: <https://doi.org/10.1556/9789630598590>
- GKI (2021): *2020-ban három évet ugrott előre az e-kereskedelem* (2021, március 25). Letöltve: 2022.08.12. <https://gkidigital.hu/2021/03/25/2020-online-kiskereskedelem/>

- Hayes, A. (2018): O2O Commerce, Letöltve: 2022.08.12.
<https://www.investopedia.com/terms/o/onlinetooffline-commerce.asp>
- Illés C. – Nosratabadi, S. – Dunay A. (2017): Üzleti modellek az elméletben – nemzetközi összehasonlítás (Business models in theory – an international comparison). „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia.
<http://real.mtak.hu/id/eprint/92303>
- Keszey T. – Zsukk J. (2017): Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány*, 48(10), 38–47. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05>
- Köber, B. (2020): Das Prinzip Amazon. In *Amazon für Entscheider* (pp. 33–49). Springer Gabler, Wiesbaden. ISBN 978-3-96488-098-7
- Magretta, J. (2002): Why business models matter. Harvard Business School Boston, MA, USA.
- Mahadevan, B. (2000): Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55–69.
DOI: <https://doi.org/10.2307/41166053>
- Mészáros K. – Németh N. – Pakainé Kováts J. (2019): A termelői piacok mint rövid értékesítési láncok marketingkommunikációs kihívásai. *Gazdaság és Társadalom*, 12(3), 39–59. DOI: <https://doi.org/10.21637/GT.2019.3.03>
- Mostaghel, R. – Oghazi, P. – Parida, V. – Sohrabpour, V. (2022): Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, 146, 134–145.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>
- Music, J. – Charlebois, S. (2022): Consumer perceptions about food retail and services during the first wave of COVID-19 in Canada: An exploratory study. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2072556.
DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2072556>
- Nagy K. – Keller V. (2017): 90 másodperc, avagy az online vásárlás a jövő? Letöltve: 2022.08.12. https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2017/Nagy_Keller_Kautz_2017.pdf
- O’Hear, S. (2021): Gorillas, the on-demand grocery delivery startup, raises \$290M and ‘surpasses’ \$1B valuation. Letöltve: 2022.08.12.
https://techcrunch.com/2021/03/25/gorillacorn/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAA-AJYz3C2FAZ06FqvDiaZvr-VjkLRx4e7m2oz-EcxGluOKirrRuw-kOt5R3LisZ6iTeJ75afrUYBBGKIbwFEg0u57pF-GwE-KoL98mfgxUv_YV8y9xs5NY6gDh1WleStdB-AhYKmBEIvSEJc1IJ-VHQUugWHVU7iNF0DqsAZDhRASJGOj
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers (Köt. 1). John Wiley & Sons.
ISBN: 978-0-470-87641-1
- Porter, M. (2008): The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86(1), 27–40.

- PWC (2020): 2020 a gyorsan változó fogyasztói szokások éve. PWC. Letöltve: 2022.08.12. https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/2020_a_gyorsan_valtozo_fogyasztoi_szokasok_eve.html
- R. Fedor A. (2016): Kutatásmódszertani kézikönyv. Letöltve: 2022.08.12. https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/282587/kutatasmodszertani_kezikonyv.pdf?sequence=1
- Rappa, M. (2002): Managing the Digital Enterprise—Business Models on the Web. DOI: https://doi.org/10.1007/0-387-27597-5_5
Letöltve: 2022.08.12. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Sántha K. (2007): A kvalitatív metodológiai követelmények problémái. *Iskolakultúra*, 17(6-7), 168–177.
- Schmuck, R. (2020): Az üzleti modell fogalmának definiálása. In *Forum on Economics & Business/Közgazdász Fórum* (23(3)).
- Sikos T. T. – Papp V. – Kovács A. (2021): A hazai vásárlói magatartás változása a COVID-19-járvány első hullámában. *Területi Statisztika*, 61(2), 135–152. DOI: <https://doi.org/10.15196/ts610201>
- Sikos T. T. (ed.) (2019): Az élelmiszer-ellátási láncok sérülékenysége. Ludovika Egyetemi Kiadó. Budapest. ISBN: 9786156020215
- Szabó-Szentgróti E. – Szabó-Szentgróti G. (2022): Az okos kiskereskedelmi eszközök vásárlói megítélése és használata Magyarországon. *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben*, 87. Letöltve: 2022.08.10. <http://www.irisro.org/tarstud2021junius/18SzaboSzentgrotiEszter-SzaboSzentgrotiGabor.pdf>
- Szűcs K. – Kemény I. – Prónay S. – Keszezy T. (2022): Innovatív technológiák marketingkihívásai és lehetőségei. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 53(7), 2-3. DOI: <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.07.01>
- Taralik K. (2004): A hazai kiskereskedelem szerkezetének változásai és a kereskedelem pozíciójában tapasztalható tendenciák. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 80-2016–638, 7. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.208831>
- Tian, D. – Tang, J. – Ren, Y. (2021): Improving operation resilience of instant delivery service in online to offline business model. *Xitong Gongcheng Lilun yu Shijian/System Engineering Theory and Practice*, 310-318. ID: covidwho-1190645
- Timmers, P. (1998): Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3–8.
- Uttama, N. P. (2021): Open innovation and business model of health food industry in Asia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 174. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030174>
- Wang, Y. – Coe, N. M. (2021): Platform ecosystems and digital innovation in food retailing: Exploring the rise of Hema in China. *Geoforum*, 126, 310–321. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.08.007>

- Wells, J (2021): 10-minute grocery delivery is coming to the US. Letöltve: 2022.08.12.
<https://www.grocerydive.com/news/10-minute-grocery-delivery-is-coming-to-the-us/600695/>
- Whelan, J. – Brown, A. D. – Coller, L. – Strugnell, C. – Allender, S. – Alston, L. – Hayward, J. – Brimblecombe, J. – Bell, C. (2021): The Impact of COVID-19 on Rural Food Supply and Demand in Australia: Utilising Group Model Building to Identify Retailer and Customer Perspectives. *Nutrients*, 13(2), 417.
DOI: <https://doi.org/10.3390/nu13020417>
- Wirtz, B. W. (2019): Digital business models. Concepts, Models, and the Alphabet Case Study, 137–152. Cham: Springer International Publishing.
ISBN: 978-3-030-13005-3
- Zou, T. – Zhou, B. (2022): Search Neutrality and Competition between First-party and Third-party Sellers. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3987361>