Az üzleti modell fogalmának definiálása

SCHMUCK ROLAND[1]

Az üzleti modellek definíciója a közgazdaság-tudományi szakirodalomban nem egységes. A kutatás célja a leggyakrabban használt üzleti modell definíciók bemutatása, és ezek szintetizálása egy olyan üzleti modell definícióba, amely megfelel a főbb szakirodalmi forrásoknak. A kutatás módszere az üzleti modellek szakirodalmának részletes áttekintése és a legelterjedtebb üzleti modell definíciók tartalmi elemzését követően azok affinitás-diagrammal való elemzése, mely során meghatározásra kerülnek az üzleti modell definíciók leggyakoribb elemei. Ezek alapján egy olyan üzleti modell definíciót fogalmazok meg, amely ötvözi a szakirodalom üzleti modell definícióinak jellemző elemeit.

Kulcsszavak: üzleti modell, értéklánc, értékajánlat, stratégia.
JEL kód: L10.

Bevezető

Az üzleti modell egy gyakran használt, de kevéssé megértett fogalom (Spieth–Schneider 2016), amelynek nincs egységes értelmezése (Móricz 2007; Belussi et al. 2019).

Zott és szerzőtársai (2010) 103 üzleti modellel foglalkozó tudományos publikációban vizsgálták meg a fogalom értelmezését, ezek közül 37% egyáltalán nem definiálta a fogalmat, 19% más szerzőkre hivatkozott, 44% pedig definiálta a fogalmat, legalább az üzleti modell komponenseinek említésével.

Linder és Cantrell (2000) szerint nem csupán a szakirodalom, de sokszor a gyakorlati szakemberek sem képesek meghatározni a saját üzleti modelljüket. Bár ők tudják, hogyan működik az általuk menedzselt vállalkozás, mégsem képesek azt pontosan megfogalmazni. További probléma, hogy ha ez mégis sikerül, gyakran nem képesek megfelelően kommunikálni azt a szervezetük tagjai felé. Az üzleti modellek megfelelő kommunikációja nem csupán a szervezet üzleti logikájának megértését segítheti elő, hanem diskurzust is indíthat a szervezet működését és céljait illetően (Globocnik et al. 2020). Mivel az üzleti modell fogalma az internet térnyerésével egyidejűleg terjedt el, gyakran tévesen az online kereskedelmi csatornákat azonosítják vele (Linder–Cantrell 2000). Az üzleti modell a gyakorlatban sokszor csupán egy valódi jelentés nélküli „csodaszót" takar (Osterwalder–Pigneur 2002). Amikor üzleti modellről beszélnek, többnyire annak csak

[1] PhD, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, e-mail: schmuck.roland@ktk.pte.hu.

az összetevőit, máskor pedig változásmenedzsment-modelleket értenek alattuk (Linder–Cantrell 2000).

Jelen kutatás célja a szakirodalomban előforduló üzleti modell definíciók áttekintése, majd ezek alapján egy általánosan elfogadható üzleti modell definíció megfogalmazása.

Az üzleti modellezés eredete és elterjedtsége

Az üzleti modell közgazdasági értelemben egy relatíve fiatal fogalom. Alapjait Drucker (1954) írta le, az üzleti modell kifejezést először 1957-ben Bellman és szerzőtársai említették tudományos cikkben (Bellman et al. 1957), majd 1960-ban jelent meg először tudományos cikk címében és absztraktjában (Jones 1960). Történelmileg a stratégák nem foglalkoztak az üzleti modellekkel, mert iparáganként jellemzően létezett egy közismert, jól bevált modell (Tapscott 2001). Üzleti modellek helyett sikertényezőket alkalmaztak, melyekben a 20. század során több súlyponteltolódás is történt. A század elején még kiemelkedően fontos alacsony munkabér szerepét átvette a gyártási sorozatnagyság, majd a rugalmas gyártási rendszerek, melyek segítségével alacsony költséggel tudtak változatos termékeket előállítani. Később az idő vált kritikus tényezővé. Az 1990-es években lettek fontossá az alapvető képességek (Barakonyi 2000). Az ezen időszakban született meghatározás szerint az üzleti modell három tényezőből adódik össze: feltételezések az üzleti környezetről, a szervezet küldetéséből és az ennek eléréséhez szükséges alapvető képességekből (Drucker 1994). A vállalat akkor képes sikerrel felvenni a versenyt, ha a stratégiája középpontjába az alapvető képességeket állítja (Hamel–Prahalad 1989; Porto et al. 2017). A 2000-es évek eleji korszellem az üzleti modell innovációra vonatkozó elméleteket és ötleteket karolta fel (Madsen–Slåtten 2019). A környezet gyors és dinamikus változásával a folyamatos szervezeti tanulás és változás is kritikussá vált (Tamayo-Torres et al. 2016). Bár az alapvető képességek szerepe nem csökkent, az üzleti modellek meghatározása azóta jelentős fejlődésen ment keresztül.

Az információtechnológia fejlődésével az egyes iparágakban megszokott üzleti modellek mellett innovatív, új üzleti modellek jönnek létre (Berde 2018). A számítógépek elterjedésével párhuzamosan, az 1990-es évek közepén az üzleti modell mint fogalom népszerű vált a kutatók körében (Schiavi–Behr 2018). Ebben az időszakban megváltozott az üzleti tervezés mélysége, mivel a táblázatkezelő és vállalatirányítási szoftverekben már nem csupán adatokat lehetett tárolni,

hanem könnyen vizsgálhatóvá váltak az összefüggések is. Ez lehetőséget adott a „mi lenne, ha" kérdések vizsgálatára, az üzleti modellezésre (Magretta 2003). Az üzleti modellek segítik a fontos szervezeti kérdések megértését (Baden-Fuller–Mangematin 2013). Az elektronikus kereskedelem egyre nagyobb térnyerése (Bíró 2010), az internet elterjedése túlzott elvárásokat is magával hozott. A dotcom-lufi során a befektetők túlértékelték az új üzleti modelleket, melyek közül számos kudarcot vallott a gyakorlatban (Tapscott 2001). Manapság is sok hasonlóságot tapasztalhatunk a dotcom-érához (1995–2001): a technológiai fejlesztéseket felkarolják a vállalkozások, a tőkebefektetők jelentős és nehezen indokolható beruházásokat eszközölnek kétséges megtérüléssel rendelkező technológiai vállalatokba (Kotarba 2018). Ugyanakkor a szervezetek igyekeznek az üzleti modellek innovációjával kapcsolatos kockázatokat mérsékelni (Dobák et al. 2012). Ennek egyik megoldása az, ha nem az elsődleges üzleti modelljüket alakítják át, hanem ezzel párhuzamosan vezetnek be egy másodlagos üzleti modellt (Hacklin et al. 2018), ezáltal üzleti modellekből álló portfóliót hoznak létre (Globocnik et al. 2020). Az üzleti modell megváltoztatása egy sor egyéb változást is eredményezhet a szervezetben, így folyamatok, struktúrák, valamint személyeket érintő változások is történhetnek (Csedő et al. 2019). Az új üzleti modellek elterjedése iparáganként különbözik. Egy magyarországi kutatás szerint az élelmiszeriparban még nem kezdődött el az üzleti modellek digitalizáció következtében történő átalakítása (Nagy et al. 2020).

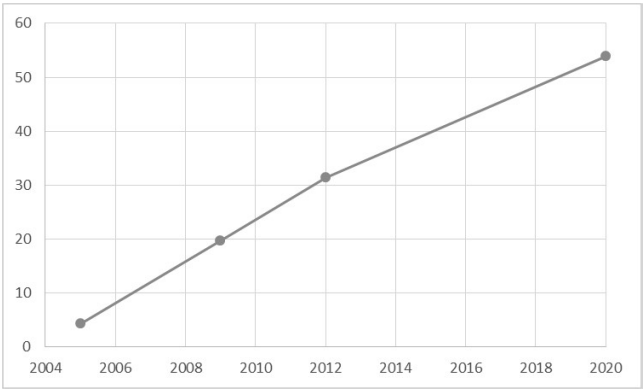
Az üzleti modell (business model) kifejezés elterjedését számos esetben kutatták. Abrahamson és Fairchild (1999) módszere alapján Osterwalder és szerzőtársai (2005) azt vizsgálták, hogy tudományos publikációkban hányszor fordul elő az angol „business model" fogalom. Míg 1990-ben csupán 7 esetben találkoztak az üzleti modell fogalommal, 2003-ban már 667 esetben. Horváth et al. (2018) a Scopus adatbázisban 1960–2016 között 3329 találatot azonosított a „business model" kifejezésre. Belussi et al. (2019) a World of Science adatbázisban 1985–2017 között 3604 publikációt azonosított ugyanerre 6609 szerzőtől a cikkek címében, absztraktjában vagy kulcsszavaiban történő kereséssel. Kutatásukban a kapott találatok a vizsgált évek múlásával exponenciálisan emelkedtek. Ezek az eredmények természetesen csak az angol nyelvű szakirodalomra vonatkoznak. Az üzleti modellek iránti érdeklődés növekedését mutatja az 1. ábra a Google keresőben indított keresések száma alapján.



Forrás: Google Trends, 2020

1. ábra: A „business model" kifejezés keresési trendje a Google keresőben 2004–2020 között[2]

A fogalom használatának terjedését jól mutatják a Google találati adatai, amelyek a 2. ábrán láthatók. A Google 2005-ben 4,3 millió (Morris et al. 2005), 2009 májusában 19,7 millió (Casadesus-Masanell–Ricart 2009), 2012 februárjában 31,4 millió (Schmuck 2015), a szerző saját kutatása alapján 2020 februárjában 53,9 millió találatot adott. Egyes szerzők ugyanakkor továbbra is alulkutatottnak tartják a témát a jelentőségéhez képest (Veit et al. 2014).



Forrás: Saját szerkesztés Morris et al. (2005), Casadesus-Masanell–Ricart (2009), Schmuck (2015) és Google Trends (2020) alapján

2. ábra: A „business model" kifejezés találati számai a Google keresőben (millió db)

[2] A Google Trends nem közöl pontos számértékeket, csupán trendvonalat vázol fel, ezért a függőleges tengely pontos számértékei nem határozhatók meg.

A kutatás célja és módszertana

Jelen kutatás célja az üzleti modell definíciók áttekintése, és egy általánosan elfogadható üzleti modell definíció meghatározása ezek alapján. A kutatási kérdések az alábbiak:

1. Milyen közös elemeket tartalmaznak a szakirodalomban leggyakrabban használt üzleti modell definíciók?

2. Lehetséges-e egy általánosan elfogadható üzleti modell definíció megalkotása?

A kutatási kérdések megválaszolása érdekében a következőkben bemutatásra kerülnek az üzleti modell mint fogalom meghatározásai. A kutatás módszertana szisztematikus szakirodalom-kutatás, mely során a leggyakrabban előforduló tudományos üzleti modell definíciók kerülnek elemzésre (Snyder 2019; Palmaccio et al. 2020). Belussi és szerzőtársai (2019) átfogó vizsgálata alapján a tíz legtöbbet hivatkozott üzleti modellel foglalkozó tudományos publikáció 2002–2011 között született. Az ezt követően született tudományos publikációknak mostanáig sem sikerült ezekhez hasonló népszerűségre szert tenni, ezért a jelen kutatásban az üzleti modell definiálása érdekében feldolgozott cikkek is jellemzően ezen időszakból származnak, az üzleti modelleket érintő kurrens szakirodalom feldolgozása mellett. A kutatás alapvető célja egy olyan egységes üzleti modell definíció megalkotása, mely megfelel a szakirodalmi forrásoknak.

Az üzleti modellek elemzése történhet az üzleti modellek irányvonalainak vizsgálata alapján. Móricz (2009) ebből a szempontból három fő modelltípust különböztet meg: 1. értékajánlat-modell: értékteremtéssel kapcsolatos elvek, választások és ezek összefüggései, 2. architektúra-modell: értékteremtésben részt vevők hálózata és kapcsolataik, 3. bevételi modell: értékteremtést fenntartó bevételek forrása és áramlása. Az értékajánlat, az értékteremtés és az érték megszerzése, azaz a bevételek és a költségek teszik az üzleti modellt fenntarthatóvá (Sousa-Zomer–Miguel 2018). Megemlítendő, hogy az értékteremtésre való koncentrálás nem zárja ki a vállalat felelős magatartását (Kazainé Ónodi 2010). Az architektúra-modell szerint a vállalatok az értékajánlatukat a struktúrák és folyamatok számos különböző változatával biztosíthatják. Összekapcsolódó értékműhelyek, értékláncok és értékhálózatok alakulhatnak ki (Móricz 2009). Jelen kutatás ezeket a modelleket az értékláncalapú megközelítésekbe sorolja.

A bevételi modell az üzleti modellek pénzügyi jellemzőit hangsúlyozza ki. Johnson et al. (2008) alapján figyelemre méltó pénzügyi jellemző a bevétel, a költségszerkezet, az árrés és az erőforrások forgási sebessége. Weill és szerzőtár-

sai (2005) szerint a vállalatok bevételének jellege aszerint különbözik, hogy mi az a fő eszköz, amit felhasználnak a bevételteremtéshez. Így a termelőnél árbevétel, a kereskedőnél árrés, az ügynöknél (közvetítő) jutalék, a háziúrnál (birtokos) pedig bérleti díj jellegű bevétel keletkezik. Jelen kutatás ezeket az értékajánlat-alapú megközelítésekhez sorolja.

A fentiek figyelembevételével az üzleti modell mint fogalom meghatározását két szempontból vizsgálom. Első lépésként a fő definiálási irányvonalak szerint bemutatom a szakirodalom legismertebb üzleti modell definícióit, második lépésként pedig az affinitás-diagram módszerével összegzem a bemutatott definíciók közös elemeit, majd ezt követően a közös elemek alapján egy általános definíció meghatározására teszek kísérletet. Az irányvonalak alapján jelen kutatás két fő irányt különböztet meg: értéklánc- és értékajánlat-alapú üzleti modell definíciókat, így válaszolva a „hogyan" és a „mit" kérdésekre, ez utóbbiba beleértve az elsősorban a profitteremtéssel foglalkozó definíciókat is. Megjegyzendő, hogy egyes definíciók „kevertek", így az irányvonalakba való besorolásuk nem tehető meg egyértelműen. A kutatásnak nem célja ezek egyértelműsítése, mivel a végső cél, a közös definíció szempontjából ennek nincs jelentősége. Bár a két fő irányvonal tárgyalása külön történik meg, az affinitás-diagramban minden definíció egységesen elemzésre kerül.

Az üzleti modell értékláncalapú megközelítése

Az üzleti modellek egy része Porter (1985) értéklánc-modellje alapján épül fel, azt vizsgálva, hogyan teremthető érték a fogyasztó számára a vállalat egyes tevékenységein keresztül. Ahogy Petrovic és szerzőtársai (2001) említik, az üzleti modell a tényleges folyamatok mögött üzleti rendszer logikáját írja le az értékteremtés szempontjából.

Az egyik legismertebb üzleti modell értelmezés Magretta (2003) definíciója, mely alapján az üzleti modell egy történet, mely „elmeséli", hogyan működik a vállalat. Mivel az üzleti modellek olyan történetek, amelyek könnyen elmesélhetők és továbbadhatók, a munkatársak által könnyen megérthetők, alkalmasak motiváció építésére is. Az új üzleti modellek – Magretta (2003) értelmezésében az új történetek – a korábbi történetek újraértelmezésén alapulnak. Az egyes üzleti modellek az általános értéklánc (Porter 1985) variációiból adódnak, amely két részből áll, így tehát ez az üzleti modell definíció erre a két részre helyezi a hangsúlyt. Az első azzal kapcsolatos, hogy „elkészítsünk" valamit, a második pedig, hogy

értékesítsük azt. Ebből következően az új üzleti modellek egy része egy új termék kifejlesztésére, tehát piaci innovációra irányul (Verhoeven–Johnson 2017), másik része pedig folyamatinnováció, melynek eredményeképpen új módokon lehet termelni vagy értékesíteni (Bashir–Verma 2019). Az üzleti modelleket receptekhez is lehet hasonlítani, melyek bemutatják a vezetőknek az egyes cégek működését. Ebben az értelemben az üzleti modellek komponensei a recept alapanyagai, melyekből „főzés" után áll össze a teljes modell (Baden-Fuller–Morgan 2010).

Timmers (1998) alapján az üzleti modell a termék, szolgáltatás vagy információáramlás felépítése, beleértve a különféle szereplőket és szerepeik megismerését, valamint a potenciális előnyök és bevételi források bemutatását. Az üzleti modell a vállalati értéklánc elemzésén alapszik, először felbontva azt elemeire, ahogy Porter (1985) is megtette. Amit és Zott alapján az üzleti modell az üzleti lehetőségek kiaknázása érdekében az értékteremtés céljából megtervezett folyamatok tartalmát, struktúráját és irányítását írja le (Amit–Zott 2001; Zott–Amit 2017). Ehhez nagyon hasonlít Massa és szerzőtársai (2017) általános megközelítése, mely alapján az üzleti modell leírja a szervezetet, és azt, hogy a szervezeti funkciók hogyan segítik a szervezeti célok elérését, mint például a profitot, növekedést és társadalmi hatást. Tapscott (2001) szerint az üzleti modell a szervezet alapvető architektúrája, mely meghatározza, hogyan használja fel az erőforrásait az értékteremtés céljából. Chesbrough és Rosenbloom (2002) az üzleti modellt a technikai lehetőségek és a gazdasági érték megteremtését összekötő heurisztikus logikának tartja.

Az üzleti modell értékajánlat alapú megközelítése

Az értékajánlat, az ehhez szükséges üzleti tevékenységek és az ezekből képződő profit számos szerzőnél fontos eleme az üzleti modellnek (Birkinshaw–Ansari 2015), az ezekre irányuló jeleket már az értéklánc-megközelítésnél is láthattuk. Teece (2010) – akinek az egyik cikke a legtöbbet hivatkozott üzleti modell témájú tudományos publikáció (Belussi et al. 2019) – szintén pénzügyi nézőpontból közelíti meg az üzleti modelleket. Teece definíciója szerint az üzleti modell a vevői értékteremtést segítő logikát, adatokat és tényeket fejezi ki, a bevételek és kiadások életképes struktúráját nyújtva a vállalat számára. Afuah és Tucci (2003), hasonlóan Teece (2010) nézőpontjához, alapvetően pénzügyi megközelítést alkalmaz. Definíciójuk alapján az üzleti modell megmutatja, miként hasznosítja a vállalat az erőforrásait azért, hogy nagyobb értéket nyújtson a vevőinek, mint a versenytársai. Az üzleti modell leírja, hogyan keressen pénzt a vállalat hosz-

szú távon. Slywotzky (1996) az üzleti modellt széles körűen értelmezi. Beleérti a vevők és az értékajánlat definiálását, a szervezeten belüli és kiszervezendő tevékenységek meghatározását, a vállalat erőforrásainak felhasználását a vevőnek nyújtott érték és a profit elérése céljából. Könczöl (2010) alapján az üzleti modelleknek kulcseleme a fogyasztói értékajánlat, további fontos elemek a profitképlet és a logisztikai pálya, mely utóbbi alatt a disztribúció, a logisztikai partnerség és kapcsolódó szolgáltatások megoldásának módja értendő – bár ez utóbbiak már inkább az értéklánc kategóriájába esnek.

Linder és Cantrell (2000) úgy fogalmaz, hogy a „működési üzleti modell" a vállalat alapvető logikája az értékteremtés szempontjából, mely meghatározza, hogy miként keres pénzt a vállalat. Mivel a vállalatok folyamatosan a vevőkért és az erőforrásokért küzdenek, a jó üzleti modell kiemeli azokat a megkülönböztető tevékenységeket és megközelítéseket, amelyek a vállalatot sikerhez segítik. Az üzleti modell számos részből áll össze. Idetartoznak a bevételi modellek, az értékteremtés, a szervezeti struktúrák és szabályok, valamint a kereskedelmi kapcsolatok is, de ezek önmagukban nem alkotnak üzleti modellt, csak összességükben, együtt alkalmazva őket.

Johnson, Christensen és Kagermann (2008) négy alapvető elemet hangsúlyoznak ki a Harvard Business School által népszerűsített modelljükben, melyek egymással összekapcsolódva hoznak létre értéket. A négy elem: 1. értékajánlat, 2. nyereségképlet, 3. kulcsfontosságú erőforrások és 4. kulcsfontosságú folyamatok. Az értékajánlat során a vállalat egy „munkát" definiál. A munka egy adott szituáció olyan alapvető problémája, amely megoldást kíván. Minél fontosabb a munka a vevőnek és minél jobb a vállalat megoldása rá (vagy alacsonyabb az ára), annál magasabb lesz a vevői érték. A nyereségképlet a vállalat által végzett tevékenységen realizált profitot írja le. Kulcsfontosságú erőforrások az értékteremtésben részt vevő emberek, technológiák, termékek, létesítmények, gépek, csatornák és a márkanév, amelyek a megcélzott vevő számára értéket nyújtanak. A sikeres vállalatok kulcsfontosságú folyamatokkal rendelkeznek, amelyek egyaránt lehetnek működési és irányítási folyamatok, de közös bennük, hogy megismételhetők és növelhető mértékűek. Johnson és szerzőtársai (2008) alapján ebből a négy elemből épül fel az üzleti modell. A vevői értékteremtés határozza meg az értéket a vevő számára, a profitformula a vállalat számára, a kulcsfontosságú erőforrás és folyamatok pedig azt írják le, hogyan teremt a vállalat értéket a vevő és saját maga számára (Johnson et al. 2008; Christensen et al. 2016). Kim (2019) öt kulcselemet

emel ki, melyek az üzleti modellt meghatározzák: 1. értékajánlat, 2. ár, 3. elosztás, 4. beszerzés, 5. bevételi forrás. A definíció marketingmegközelítésű, mivel ezen öt elem közül négy a marketing 4P része is. Az értékajánlat-alapú megközelítés igen népszerű napjaink szakirodalmában. To és szerzőtársai (2020) a 2010-es évek szakirodalmának áttekintése alapján az értékajánlatot, az értékhálózatot és az erőforrásokat emelik ki az üzleti modellek fő alkotórészeiként (To et al. 2020). Seer (2010) a bevételi modellek alapján vizsgálta az internetes médiatartalmakat Romániában. A stratégiák időben változhatnak, a vevői igények változásaira adott gyors válasz növeli az üzleti teljesítményt (Szász et al. 2014).

A stratégia megjelenése az üzleti modellekben

Az üzleti modell egy olyan fogalom, amely megmutatja, hogyan illeszkednek a rendszer összetevői a működő egészbe, elmesélve, hogyan működik a vállalat. Az üzleti modell a stratégia és az üzleti folyamatok közötti kapcsolat (Osterwalder–Pigneur 2002). Egy jól működő stratégiai menedzsment rendszer figyelembe veszi a vállalat környezetét, a vállalat szervezetét és kultúráját, stratégiáját, és ezek alapján biztosítja a versenyképes működést. Az üzleti modell is ebbe a rendszerbe kapcsolódik, használata a vállalat tartós stratégiai előnyét kell hogy biztosítsa (Barakonyi 2008). Elliot (2002) alapján az üzleti stratégia nem más, mint az üzleti modell alkalmazása az adott piaci körülményekre, a vállalat megkülönböztetése céljából. Kim és Mauborgne (2000) az üzleti modellt eszköznek tartja a bölcs befektetésekhez. Ugyanazt az üzleti modellt számos vállalat alkalmazhatja, különböző sikerrel. Az üzleti modell meghatározása és használata önmagában nem elegendő a versenyelőny megszerzéséhez és fenntartásához. A versenytársakkal való megküzdés már a stratégia feladata (DaSilva–Trkman 2014). Napjainkban a virtuális térben alkalmazható stratégiák is egyre nagyobb szerepet kapnak (Erős 2013).

A korábbiaktól eltérő gondolatmenet alapján Casadesus-Masanell és Ricart (2010) az üzleti modellt a megvalósított stratégia visszatükröződéseként értelmezik. Morris és szerzőtársai (2005) szerint az üzleti modell azt mutatja meg, hogy a stratégia, struktúra és gazdaság egymástól függő döntési változói hogyan hoznak létre fenntartható versenyelőnyt egy meghatározott piacon. A stratégia szintén hangsúlyosan megjelenik Hamel (2000) írásában, aki szerint az üzleti modellt négy tényező alkotja: 1. vevők, 2. alapstratégia, 3. stratégiai erőforrások, 4. értékhálózat. A vevői szempont a teljesítésre, az ügyfél-információk kezelésére, a

vállalat és az ügyfél kapcsolattartási aspektusaira, valamint a vállalat termékeinek árképzésére utal. A második elem, az alapstratégia a cég versenyhelyzetét jellemzi, mely a megkülönböztetés vagy a költségvezetés (Porter 1980) alapja lehet. A stratégiai erőforrások a vállalat alapvető képességeit és a vállalat birtokában levő stratégiai eszközöket írják le. Az értékhálózat magában foglalja a vállalat helyzetét az értéklláncban, valamint azt, hogy a cég hogyan működik együtt a beszállítókkal és a partnerekkel. Látható, hogy Hamel (2000) definíciója szerteágazó, megtalálható benne az értéklánc és az értékajánlat is, azonban elsődlegesen a vállalat stratégáját és az ehhez kapcsolódó tényezőket helyezi előtérbe, míg a pénzügyi nézőpontokat egyáltalán nem említi.

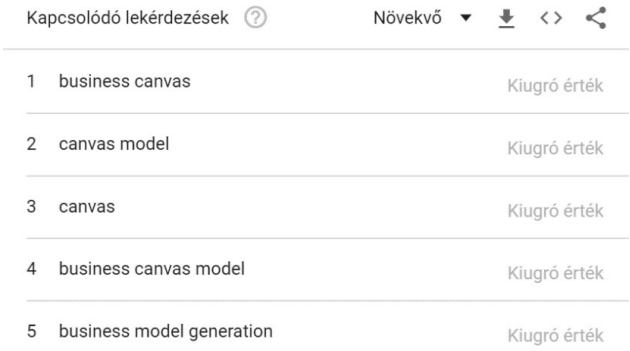
A működést részletesen leíró üzleti modelleknél minden döntés, kezdeményezés és mérés fontos visszajelzéssel szolgál (Magretta 2003). Mivel az üzleti modellek a valóság leegyszerűsítését szolgálják, elegendő egy apró hiba is, hogy a modell csődöt mondjon (Barakonyi 2008). A jól működő üzleti modellek hosszú távon nyereségesek. Amennyiben a várt eredmények nem valósulnak meg, az üzleti modell felülvizsgálatra szorul. Ebből a szempontból Magretta szerint az üzleti modellek olyanok, mint a hipotézisek. A hipotézist – a konkrét üzleti modellt – a vállalati működés során ellenőrizzük, és amennyiben nem működik megfelelően, módosítjuk. Az üzleti modellek rosszak lehetnek az „elbeszélésük" alapján, ilyenkor az üzleti modell alapvető elgondolásaival, ötleteivel van probléma. Rossz lehet egy modell a számok alapján is, amikor a számításaink nem megfelelőek (Magretta 2003). Problémát okozhatnak a fogyasztó szemszögéből érzékelt kockázatok (Săplăcan–Bertalan 2013). Bár az online kereskedelem a leggyorsabban növekvő értékesítési csatorna (Kenéz 2011), mégis számos online kereskedelemmel foglalkozó vállalat bukott már el ezen tényezők miatt.

Egy vállalat többféle üzleti modellt alkalmazhat, üzleti modell portfóliót létrehozva (Globocnik et al. 2020). Pidun és szerzőtársai (2019) szerint a portfóliónak üzleti modell szempontjából közös elemeket célszerű tartalmaznia, például azonos értékteremtést vagy értékajánlatot, mivel a vállalat ilyen módon tudja legjobban támogatni a stratégiai üzleti egységeit (Pidun et al. 2019).

Az üzleti modell vászon, mint az üzleti modell tervezésének segédeszköze

Az üzleti modell vászon (Business Model Canvas) manapság az egyik legnépszerűbb üzleti modell tervezési segédeszköz, mely elsősorban a technológiai szektorban használatos (Kleef et al. 2010). Az üzleti modell vászon egy keretrendszer segítségével, vizuálisan mutatja be az üzleti modell részeit Osterwal-

der (2004) üzleti modell meghatározása alapján. Ez a tervezési módszer egyre népszerűbb, melyet jól mutatnak a Google Trends (2020) adatai is. A „business model" (üzleti modell) kifejezéshez kapcsolódó legjobban növekvő kereséseket a canvas modellel kapcsolatos kifejezések vezetik, ahogy a 3. ábra mutatja.



Forrás: Google Trends, 2020

3. ábra: A „business model" kifejezés legnagyobb növekedést produkáló kapcsolódó keresései a Google keresőben 2004–2020 között

Az üzleti vászon modellben négy pillér kilenc eleme segítségével írható le az alkalmazott üzleti modell. A négy pillér és ezek elemei a következők: 1. termék: értékajánlat, 2. infrastruktúra-menedzsment: kiemelt partnerek, kiemelt tevékenységek, kiemelt erőforrások, 3. vevők: ügyfélszegmensek, ügyfélkapcsolatok, marketingcsatornák, 4. pénzügyi szempontok: bevételek, költségstruktúra (Osterwalder 2004; Osterwalder–Pigneur 2010; Kleef et al. 2010). Az Osterwalder-féle, négy fő részből álló üzleti modell értelmezés nem tekinthető általánosnak. Magretta (2003) szerint két részből áll össze az üzleti modell: egyszerűen fogalmazva valaminek az előállításából és ugyanennek a dolognak az értékesítéséből. Johnson et al. (2008) ugyanakkor szintén négy részből építi fel az üzleti modellt, ahogy ez a korábbiakban ismertetésre került. Látható, hogy a Johnson és szerzőtársai (2008), valamint Osterwalder és Pigneur (2010) definíciói között jelentős az átfedés. Mindannyiuknál megjelenik a vevői értékajánlat, a pénzügyi szempontok és a folyamatok, ugyanakkor a kiemelt partnerek csak Osterwalder és Pigneur (2010) definíciójában szerepelnek. Bár az üzleti modell vászon technika nagyon népszerű, kritikusai szerint a modell kilenc eleme túlságosan beszűkíti a gondolkodásmódot, csökkenti a kreativitást és akadályozza az innovatív üzleti modellek kifejlesztését (Bocken–Snihur 2020).

Az üzleti modell definiálása

A korábbiakban bemutatásra kerültek az üzleti modellek értéklánc- és értékajánlatalapú megközelítései, valamint az üzleti modell és a stratégia kapcsolata. Timmers (1998) és Magretta (2003) definíciója logikailag hasonló, hiszen mindketten a vállalat felépítését értik üzleti modell alatt, melyre ráépül a stratégia. Míg Magretta közérthetően történetként írja le az üzleti modellt, Timmers algoritmizálja azt, kiemelve a részt vevő szereplők számát és az értéklánc fontos elemeit. Tapscott (2001) a vállalat architektúráját, míg Massa és szerzőtársai (2017) a cél elérésének módját hangsúlyozzák. Teece (2010), Amit és Zott (2001), Linder és Cantrell (2000) és Slywotzky (1996) a középpontban a vállalat értékteremtését látják, és azokat a módszereket, ahogyan ez elérhető. Kim (2019) az üzleti modellt kifejezetten a marketing szempontjából írja le. Chesbrough és Rosenbloom (2002), Osterwalder és Pigneur (2010), Johnson és szerzőtársai (2008) az üzleti modell részegységeinek összekapcsolódására koncentrálnak, mindezt a gazdasági lehetőségek, erőforrások és folyamatok tükrében. Ehhez hasonlóan Christensen és szerzőtársai (2016) is számos nézőpontot említenek. Afuah és Tucci (2003) a vállalat profitteremtését tartják hangsúlyosnak. Casadesus-Masanell és Ricart (2010), Morris és szerzőtársai (2005), valamint Hamel (2000) a stratégiát helyezik előtérbe. Az üzleti modell elemeinek koherensnek kell lenniük, valamint az üzleti modellt össze kell hangolni a vállalat belső struktúrájával és általános irányítási modelljével (Teece 2018). A definíciók egyaránt tartalmaznak azonos és egymástól eltérő elemeket, azonban körvonalazható belőlük az üzleti modellek közös jellemzői. Az üzlet modellek:

- bemutatják, hogyan teremt a vállalat értéket a vevő számára, valamint profitot tulajdonosai számára,
- a vállalati belső működéssel foglalkoznak,
- a vállalati értékláncból indulnak ki, összekapcsolva az értéklánc elemeit egymással,
- mindig egy működési rendszert írnak le, strukturált módon vagy történetként elbeszélve,
- a stratégia alapjául szolgálnak.

Az üzleti modell irodalmának áttekintése után joggal merül fel a kérdés, hogy végső soron mit is tartalmaz az üzleti modell? Az 1. táblázatban látható affinitás-diagramon keresztül kerülnek bemutatásra az egyes üzleti modell definíciókban szereplő komponensek előfordulási gyakoriságai. Az affinitás-diag-

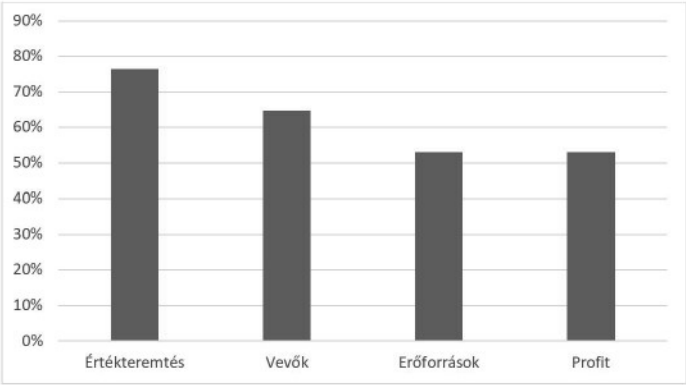
ram a minőségirányításban gyakran használt módszer, az ötletgyűjtő, ötletfeltáró technikák közé tartozik (Schmuck 2010). Az affinitás-diagram „szavazatszerű" összesítése lehetőséget ad arra, hogy azonosíthatók legyenek az üzleti modellek leggyakoribb komponensei.

1. táblázat: Affinitás-diagram az üzleti modellek meghatározásainak komponenseiről

	Afuah & Tucci (2003)	Amit & Zott (2001)	Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Christensen et al. (2008)	Hamel (2000)	Johnson et al. (2008)	Kim (2019)	Linder & Cantrell (2000)	Magretta (2003)	Massa et al. (2017)	Morris et al. (2005)	Ostelwalder & Pigneur (2010)	Slywotzky (1996)	Tapscott (2001)	Timmers (1998)	Teece (2010)	Összesen (db)
Értékteremtés	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X	13
Vevők	X	X		X	X	X	X		X	X			X	X		X		11
Erőforrások	X	X			X	X	X		X				X	X	X			9
Profit	X				X		X	X	X	X	X	X		X				9
Bevételek				X	X			X				X	X			X	X	7
Folyamatok		X			X		X		X				X	X				6
Kiadások				X	X					X		X	X				X	6
Struktúra		X									X	X			X		X	5
Beszállítók				X		X		X	X							X		5
Stratégia			X			X						X				X		4
Versenyelőny	X					X			X			X						4
Megkülönböztetés						X			X					X				3
Információáramlás		X														X		2
Képességek		X				X												2
Partnerek						X							X					2
Termékek													X			X		2
Márka							X											1
Hely								X										1

Forrás: Saját kutatás

Ahogy az 1. táblázatban látható affinitás-diagram mutatja, az üzleti modellek bemutatott definíciófogalmai jelentősen különböznek egymástól. Az üzleti modellek leggyakrabban előforduló fogalma az értékteremtés és a vevők, melyeket az erőforrások és a profit követ. Ezt a négy elemet az elemzett definíciók legalább fele említi, ahogy ez a 4. ábrán látható. Gyakoriak még a pénzügyi fogalmak is, mint a bevételek és a kiadások. Több definíció említi a folyamatokat és a struktúrát is. Mint látható, az üzleti modellek jellemzően nem említik a környezetet, mint a vállalati működést befolyásoló tényezőt, sem a versenytársakat. Nem számolnak a fenntartható működés és versenyelőny kialakításának kritériumaival, amelyek az üzleti stratégia részei. Ezáltal egyes üzleti modellek jól működhetnek egyes környezeti kontextusban, míg más vállalatok elbukhatnak ugyanazon üzleti modellt alkalmazva.



Forrás: Saját szerkesztés

4. ábra: Az 50% fölötti említéssel rendelkező üzleti modell komponensek említési arányai

A fentiek alapján szintetizálható egy olyan definíció, amely megfelel a széles körű szakirodalmi meghatározásoknak, és tartalmazza az üzleti modell-definíciókban megjelenő leggyakoribb elemeket és irányvonalat. Ez a definíció a legalább 50%-ot elérő elemek alapján: *Az üzleti modell megmutatja, hogyan teremt a vállalat értéket a vevői számára és termel profitot a vállalat erőforrásainak használatával.*

A megalkotott üzleti modell definíció az értékajánlat tartalmú irányvonalba tartozik. A szakirodalomban az értékláncalapú megközelítések száma alacso-

nyabb az értékajánlat-alapúaknál, amelyet jól mutat, hogy a folyamatok kifejezés csak 35,3%-ban került említésre az elemzett definíciókban.

Következtetések

Bár az üzleti modell kifejezés már több mint 60 éve megszületett, az ez irányú kutatások csak az 1990-es években futottak fel. Az információtechnológia fejlődése magával vonja az üzleti modellek fejlődését is, mely miatt a kifejezés használata és kutatása az elmúlt évtizedekben folyamatosan terjed. A mai gazdaság sok hasonlóságot mutat a dotcom-lufi gazdasági helyzetével, a befektetők akkor is és most is hajlamosak túlértékelni az IT-alapú innovatív üzleti modelleket és azok profitabilitását.

Az üzleti modell gyakran használt fogalom, azonban az értelmezése sem a tudományos, sem a gyakorlati életben nem egyértelmű. A kutatás bemutatja az értéklánc- és az értékajánlat-alapú üzleti modell definíciókat. Az üzleti modell vászon az üzleti modell tervezéshez nyújt egy keretrendszer alapján segítséget, bár kritikusai szerint ez csökkenti a kreativitást az innovatív üzleti modellek létrehozása érdekében.

Milyen közös elemeket tartalmaznak a szakirodalomban leggyakrabban használt üzleti modell definíciók? A kutatás során 17, a szakirodalomban népszerű üzleti modell definíció tartalomelemzése alapján elkészített affinitás-diagram megmutatta, hogy melyek azok az elemek, amelyeket a szakirodalomban leggyakrabban használt üzleti modell definíciók tartalmaznak. Az 50%-os említést elérő fogalmak az értékteremtés, a vevők, az erőforrások és a profit.

Lehetséges-e egy általánosan elfogadható üzleti modell definíció megalkotása? Az előzőek alapján látható, hogy az üzleti modell definícióknak vannak gyakoribb elemei, melyek alapján megfogalmazható egy szintetizált definíció. A javasolt általános üzleti modell definíció a következő: *Az üzleti modell megmutatja, hogyan teremt a vállalat értéket a vevői számára és termel profitot a vállalat erőforrásainak használatával.* A kutatás fő eredménye ezen definíció létrehozása, mely iránymutatást adhat későbbi, üzleti modellek témájú kutatások számára.

A kutatásban megalkotott definíció elsődleges korlátját a rövidségre való törekvés adja. Emiatt a definíció nem tartalmazza azon esetleges üzleti modell elemeket, amelyek 50%-nál alacsonyabb elemszámban szerepeltek a szakirodalom alapján készített affinitás-diagramban. Azonos súllyal vettem figyelembe az egyes üzleti modell definíciók elemeit, de ennek torzító hatása elenyésző, mivel a bemutatott definíciók mindegyike jelentős elterjedtséget mutat a szakirodalomban.

Irodalomjegyzék

Abrahamson, E.–Fairchild G. 1999. Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly* 44(4), 708–740.

Afuah, A.–Tucci, C. L. 2003. *Internet Business Models and Strategies.* New York, NY: McGraw-Hill.

Amit, R.–Zott, C. 2001. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal* 22, 493–520.

Baden-Fuller, C.–Morgan, M. S. 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning* 43(2-3), 156–171.

Baden-Fuller, C.–Mangematin, V. 2013. Business Models: A Challenging Agenda. *Strategic Organization* 11(4), 418–427.

Barakonyi, K. 2000. *Stratégiai menedzsment.* Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

Barakonyi, K. 2008. Üzleti modellek. *Vezetéstudomány* 39(5), 2–14.

Bashir, M.–Verma, R. 2019. Internal Factors & Consequences of Business Model Innovation. *Management Decision* 57(1), 262–290.

Bellman, R.–Clark, C.–Craft, C.–Malcolm, D. G.–Ricciardi, F. 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research* 5(4), 469–503.

Belussi, F.–Orsi, L.–Savarese, M. 2019. Mapping Business Model Research: A Document Bibliometric Analysis. *Scandinavian Journal of Management* 35(1), 101048.

Bíró, B. E. 2010. Elektronikus kereskedelem az EU-ban és Romániában. *Közgazdász Fórum* 13(94), 3–15.

Berde, É. 2018. Uber és taxi egymás mellett – új piaci modellek hagyományos árdiszkriminációval. *Közgazdasági Szemle* 65(6), 650–666.

Birkinshaw, J.–Ansari, S. 2015. Understanding Management Models: Going Beyond „What and Why" to „How" Work Gets Done in Organizations. In: Saebi, T. (ed.): *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*, 85–103.

Bocken, N.–Snihur, Y. 2020. Lean Startup and the Business Model: Experimenting for Novelty and Impact. *Long Range Planning* 53(4), 101953.

Casadesus-Masanell, R.–Ricart, J. E. 2009. From Strategy to Business Models and Tactics. *IESE Business School Working Paper WP-813*.

Casadesus-Masanell, R.–Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and to Tactics. *Long Range Planning* 43, 195–215.

Chesbrough, H. W.–Rosenbloom, R. S. 2002. The Role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change* 11, 533–534.

Christensen, C. M.–Bartman T.–Bever, D. van 2016. The Hard Truth About Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review* 58(1), 31–40.

Csedő, Z.–Zavarkó, M.–Sára, Z. 2019. Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány* 50(7–8), 88–101.

DaSilva, C. M.–Trkman, P. 2014. Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning* 47(6), 379–389.

Dobák, M.–Hortoványi, L.–Szabó, Zs. R. 2012. A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány* 43(12), 40–48.

Drucker, P. 1954. *The Practice of Management.* New York, NY: Harper & Row.

Drucker, P. 1994. The Theory of the Business. *Harvard Business Review* 1994(September–October), 95–104.

Elliot, S. 2002. *Electronic Commerce: B2C Strategies and Models.* Chichester: John Wiley.

Erős, L. 2013. A közösségépítés művészete. Hogyan használják a romániai nonprofit szervezetek a Facebook-oldalakat? *Közgazdász Fórum* 16(111), 46–63.

Globocnik, D.–Faullant, R.–Parastuty, Z. 2020. Bridging Strategic Planning and Business Model Management – A Formal Control Framework to Manage Business Model Portfolios and Dynamics. *European Management Journal* 38(2), 231–243.

Google Trends 2020. *Google Trends*. http://trends.google.com/trends, letöltve: 2020. 06. 30.

Hacklin, F.–Björkdahl, J.–Wallin, M. W. 2018. Strategies for Business Model Innovation: How Firms Reel in Migrating Value. *Long Range Planning* 51, 82–110.

Hamel, G.–Prahalad, C. K. 1989. Strategic Intent. *Harvard Business Review* 1989(May-June), 63–76.

Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution, How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life.* Boston: Harvard Business School Press.

Horváth, D.–Móricz, P.–Szabó, Zs. R. 2018. Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány* 49(6), 2–12.

Johnson, M. W.–Christensen, C. M.–Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* 2008(December), 51–59.

Jones, G. M. 1960. Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review* 35(4), 619–626.

Kazainé Ónodi, A. 2010. Értékválasztás, etikai dilemmák. *Vezetéstudomány* 41(7–8), 33–42.

Kenéz, A. 2011. Considering Environmental Values in Online-Purchase Decision Making. *Közgazdász Fórum* 14(113), 3–17.

Kim, W. C.–Mauborgne, R. 2000. Knowing a Winning Business Idea when You See One. *Harvard Business Review* 78(October), 129–138.

Kim, W. 2019. A Practical Guide for Understanding Online Business Models. *International Journal of Web Information Systems* 15(1), 71–82.

Kleef, N. van–Noltes, J.–Spoel, S. van der 2010. Success Factors for Augmented Reality Business Models. *Study Tour Pixel*, 1–36.

Kotarba, M. 2018. Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management* 10(1), 123–142.

Könczöl, E. 2010. Üzleti modellek a piaci változások tükrében. *Vezetéstudomány* 41(7–8), 25–32.

Linder, J.–Cantrell, S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. *Working Paper*. Cambridge: Accenture Institute for Strategic Change.

Madsen, D. Ø.–Slåtten, K. 2019. Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy through the Lens of Management Fashion Theory. *Social Sciences* 8(1), 1–23.

Magretta, J. 2003. Miért fontosak az üzleti modellek? *Harvard Business Manager* 2003(március–április), 26–33.

Massa, L.–Tucci, C.–Afuah, A. 2017. A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals* 11(1), 73–104.

Morris, M.–Schindehutte, M.–Allen, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research* 58, 726–735.

Móricz, P. 2007. Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány* 38(4), 14–29.

Móricz, P. 2009. *Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődése az üzleti modell szempontjából.* PhD-értekezés. Budapest: Corvinus Egyetem.

Nagy, J.–Jámbor, Zs.–Freund, A. 2020. Az ipar 4.0 és a digitalizáció legjobb gyakorlatai a hazai élelmiszergazdaságban. *Vezetéstudomány* 51(6), 5–16.

Osterwalder, A.–Pigneur, Y. 2002. An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. *15th Bled Electronic Commerce Conference. e-Reality: Constructing the e-Economy.* Bled, Slovenia, 17–19 June.

Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach.* PhD thesis. Lausanne: Université de Lausanne.

Osterwalder, A.–Pigneur, Y.–Tucci, C. L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 15, 1–40.

Osterwalder, A.–Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaires, Game Changers and Challengers.* New Jersey: John Wiley & Sons

Palmaccio, M.–Dicuonzo, G.–Belyaeva, Z. S. 2020. The Internet of Things and Corporate Business Models: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Research* (in press).

Petrovic, O.–Kittl, C.–Teksten, R. D. 2001. Developing Business Models for eBusiness. *SSRN Electronic Journal* https://www.doi.org/10.2139/ssrn.1658505, 1–6.

Pidun, U.–Richter, A.–Schommer, M.–Karna, A. 2019. A New Playbook for Diversified Companies. *MIT Sloan Management Review* 60(2), 56–62.

Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York, NY: Free Press.

Porto, U. C. M.–Passos, F. U.–Figueiredo, P. S. 2017. Are Competencies and Corporate Strategy Aligned? An Exploratory Study in Brazilian Steel Mills. *Revista Ibero-Americana de Estratégia* 16(4), 117–132.

Rappa, M. 2002. *Managing the Digital Enterprise – Business Models on the Web.* http://digitalenterprise.org/models/models.html, letöltve: 2020. 06. 30.

Săplăcan, Zs.–Bertalan, Zs. 2013. Az online vásárlás elfogadását befolyásoló tényezők a romániai magyar lakosság körében. *Közgazdász Fórum* 16(114), 45–58.

Schiavi, G. S.–Behr, A. 2018. Emerging Technologies and New Business Models: A Review on Disruptive Business Models. *Innovation & Management Review* 15(4), 335–355.

Schmuck, R. 2010. *A minőségirányítás alapjai.* Pécs: Comenius Kiadó.

Schmuck, R. 2015. *Online üzleti modellek.* PhD-disszertáció. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

Seer, L. 2010. Internetes médiatartalmak bevételi modelljei Romániában: körkép és kilátások. *Közgazdász Fórum* 13(3), 31–91.

Slywotzky, A. J. 1996. *Value Migration – How to Think Several Moves Ahead of the Competition.* Boston: Harvard Business School Press.

Snyder, H. 2019. Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research* 104, 333–339.

Sousa-Zomer, T. T.–Miguel, P. A. C. 2018. Sustainable Business Models as an Innovation Strategy in the Water Sector: An Empirical Investigation of a Sustainable Product-Service System. *Journal of Cleaner Production* 171, 119–129.

Spieth, P.–Schneider, S. 2016. Business Model Innovativeness: Designing a Formative Measure for Business Model Innovation. *Journal of Business Economics* 86, 671–696.

Szász, L.–Demeter, K.–Rácz, B. G. 2014. Termelővállalatok stratégiája és az üzleti teljesítmény kapcsolata dinamikus megközelítésben. *Közgazdász Fórum* 17(4–5), 57–82.

Tamayo-Torres, I.–Gutiérrez-Gutiérrez, L. J.–Llorens-Montes, F. J.–Martínez-López, F. J. 2016. Organizational Learning and Innovation as Sources of Strategic Fit. *Industrial Management & Data Systems* 116(8), 1445–1467.

Tapscott, D. 2001. Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet). *Strategy+Business* 24, 1–8.

Teece, D. J. 2010. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319–1350.

Teece, D. J. 2018. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning* 51(1), 40–49.

Timmers, P. 1998. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets* 8(2), 3–8.

To, C. K. M.–Chau, K. P.–Kan, C. W. 2020. The Logic of Innovative Value Proposition: A Schema for Characterizing and Predicting Business Model Evolution. *Journal of Business Research* 112, 502–520.

Veit, D.–Clemons, E.–Benlian, A.–Buxmann, P.–Hess, T.–Kundisch, D.–Leimeister, J. M.–Loos, P.–Spann, M. 2014. Business Models – An Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering – Research Notes* 6(1), 45–53.

Verhoeven, B.–Johnson, L. W. 2017. Business Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under Product-Market Configurations. *Journal of Business Models* 5(1), 35–50.

Weill, P.–Malone, T. W.–D'Urso, V. T.–Herman, G.–Woerner, S. 2005. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. *MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226.*

Zott, C.–Amit, R.–Massa, L. 2010. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. *IESE Business School Working Paper WP-862*.

Zott, C.–Amit, R. 2017. Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *GfK Marketing Intelligence Review* 9(1), 18–23.