

ÜZLETIMODELL-INNOVÁCIÓ

Az üzleti modellezés a vezetéstudományok dinamikusan fejlődő új területe. Ezen belül az üzletimodell-innováció a versenyelőny fenntartásának, a vállalat stratégiai megújulásának új, és a dinamikus környezeti feltételekhez igazodó, agilis eszköze. A szerzők elméleti összefoglaló cikkükben (1) időbeli fejlődés szerint áttekintik az üzletimodell-innováció fogalmát, kapcsolatát az üzleti modellezéssel és a dinamikus képességekkel. (2) Megvizsgálják hajtóerőit – különös tekintettel a digitalizációra –, és azonosítják gátló tényezőit. (3) Bemutatják az üzletimodell-innováció kimagasló teljesítményt eredményező hatását. (4) Áttekintik a szakirodalomnak az üzletimodell-innováció megvalósításával kapcsolatos következtetéseit. (5) További kutatási irányokat azonosítanak a terület fejlesztése érdekében.

Kulcsszavak: üzleti modell, dinamikus képesség, megújulás, innováció, digitalizáció

A stratégiai tervezés és az operatív tervezés önmagukban elérték a huszonegyedik századra a határaikat. Bár jó, de jellemzően statikus iránymutatást adhatnak a vállalatok számára. Hazai kutatások igazolták, hogy a formalizált stratégiai tervezés növeli a versenyképességet, mégis kevés vállalat folytat formalizált stratégiai tervezést, legtöbbször informális folyamatok keretében alakítják ki stratégiájukat (Szabó, 2005; Balaton – Kerek, 2012).

A stratégiai és az operatív szint közötti összekötést teremtheti meg az üzleti modellezés (Móricz, 2009), mely biztosíthatja a vállalatok számára a dinamikus megújulás képességét. A megújulás fontosabb mint valaha, hiszen a korábbi 15 éves versenyelőnyök mára két év alá csökkentek (Reeves – Love – Tillmanns, 2012). Jelentősen kisebb szakértelemmel is végezhető, a bizonytalan környezeti feltételekre választ adó, gyors visszacsatolásokkal haladó, agilis eszközre és szemléletre van szükség.

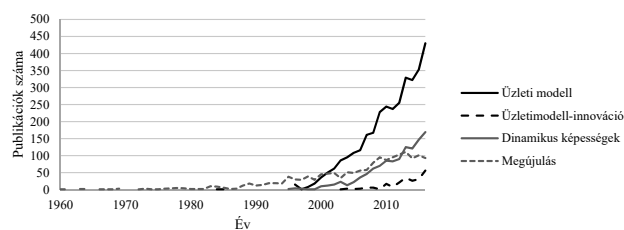
Az üzleti modellezés agilisán használható tervezési eszköz, mely során gyorsan készíthetők prototípusok különböző hipotézisek, alapfeltevések alapján. Ezeket elméleti és gyakorlati eszközökkel tesztelni, mérni szükséges. A tesztelések és mérések eredményeit visszacsatolva gyors tanulási folyamat valósítható meg (Osterwalder – Pigneur, 2010).

Az üzleti modellezés nem véletlenül lett igazán népszerű az elmúlt két évtizedben és vált a tudományos kutatások tárgyává (1. ábra). A Scopus adatbázisban folytatott keresés alapján a vizsgált időszakban (1960-2016), 3329 találat jelent meg az üzleti modell, 217 az üzletimodell-innováció, 1141 a dinamikus képességek, valamint 1592 a megújulás kapcsán.

A megújulás vizsgálatával már egy 1960-ban megjelent cikkben is találkozhatunk, az üzleti modell az 1970-es, míg a dinamikus képességek kifejezés az 1980-as években jelent meg a szakirodalomban. Az üzletimodell-innováció fogalmával a 2000-es évek elejétől kezdve találkozhatunk, és a terület folyamatos fejlődése összefügg az üzleti modellezés fejlődésével. Az üzleti modell és a dinamikus képesség is az 1990-es évek közepétől került a kutató érdeklődés középpontjába, azonban az üzleti modellek kutatása jóval nagyobb ütemben nőtt az elmúlt 20 évben.

1. ábra

A vizsgált területekhez kapcsolódó publikációk száma



Forrás: saját szerkesztés. A keresés a Scopus adatbázisban történt, a következő kulcsszavak használatával: Business Model (üzleti modell), Business Model Innovation (üzletimodell-innováció), Dynamic capabilities (dinamikus képességek), Renewal (megújulás). Keresési feltételek: Kulcsszavak keresése a cikkek címében, absztraktjában és kulcsszavai között az üzlet, menedzsment és számvitel tárgykörben. Dokumentumtípus: cikk, a forrás típusa: folyóiratok.

Üzleti modellek

Az üzleti modell mint fogalom az 1950-es években jelent meg először a gazdasági szaknyelvben, de felfutása az 1990-es évek közepétől kezdődött, elsősorban a dotcom internetes vállalkozások megjelenésével összefüggésben (Barakonyi, 2008). Az üzleti modelleket tárgyaló szakcikkek számának két évtizede tartó robbanásszerű növekedése ellenére a fogalomnak máig többféle megközelítése létezik párhuzamosan, egységesen elfogadott meghatározás nélkül. A koncepció áttekintése érdekében az 1. táblázatban kronológiai sorrendben összegyűjtöttük a legelterjedtebb definíciókat. (A meghatározások egy szélesebb körű áttekintéséhez lásd: Al-Debei – Avison, 2010).

Zott, Amit és Massa (2011) szakirodalom-kutatása is rámutat arra, hogy az üzleti modellek kutatásával foglalkozó publikációk számának jelentős mértékű növekedése ellenére számos kutató nem ért egyet abban, hogy mit jelent az üzleti modell. A szerzők három fő irányvonalat határoztak meg az üzleti modellekhez kapcsolódó kutatásokban: (1) e-kereskedelem és információs technológiák

alkalmazása a szervezetekben, (2) stratégiai kérdéskörök, mint például értékteremtés, versenyelőny és vállalati teljesítmény, valamint (3) innováció és technológiamederzsment.

Osterwalder és Pigneur (2010) üzletimodell-definíciója szerint „*az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket*”. Ez a három részterület strukturálja a szerzőpáros által kialakított, és a tudományos, valamint a gyakorlati életben is elfogadottá vált kilencelemű üzletimodell-vásznat (Business Model Canvas). Ebben az értékajánlat egyik oldalán az érték létrehozása (kiemelt erőforrások, kiemelt folyamatok, kiemelt partnerek), másik oldalán az érték nyújtása (ügycsoportok, csatornák, ügyfélkapcsolatok) jelenik meg, harmadik irányból pedig az érték megragadása (költségszerkezet, bevételek) kapcsolódik hozzá. Az üzleti modellek esetében a valós életnek egy olyan absztrakciójával állunk szemben, amely segíti a vállalkozás működésének megértését, valamint támogatja a döntéshozatalt. Fontos megjegyezni, hogy a modellek rendszerint egyszerűsítéseket tartalmaznak, mert a teljes, komplex valóságot nagyon nehéz teljes egészében leírni (Barakonyi, 2008).

Johnson, Christensen és Kagermann (2008) nevéhez fűződik a Harvard Business School által népszerűsített négyelemű modell, amely az értékajánlat, az erőforrások, a folyamatok és a nyereségképlet összefüggésrendszerként ragadja meg az üzleti modelleket. Magretta (2002) szerint egy jó üzleti modell a következő alapkérdésekre adja meg a választ: ki a fogyasztó? Mi a fogyasztói érték? Emellett: hogyan generálunk bevételt az üzlet működtetése során? Hogyan és milyen költségek mellett teremtünk értéket a fogyasztó számára? Sandberg (2002) ehhez kapcsolódóan a következő lépések teljesítését ajánlja egy üzleti modell kialakításakor:

1. a kiszolgálni kívánt fogyasztói szegmens meghatározása a célpiacon és a látens igények felderítésén keresztül,
2. egyedi értékajánlat kidolgozása – annak hangsúlyozása, hogy üzleti ötletünk mennyiben tér el a többi versenytárs termékétől vagy szolgáltatásától,
3. az értékajánlat létrehozásának megvilágítása, az ebben szerepet játszó kulcstényezők azonosítása,
4. a bevételi csatornák meghatározása, a felmerülő kockázatok figyelembevételével.

Chatterjee (2013) megközelítése túlmutat azon, hogy az üzleti modell kizárólag arról szól, hogy a vállalat egy-egy termék vagy szolgáltatás értékesítésével nyereséget termeljen. Véleménye szerint alapvetően minden üzleti modell az értékajánlatból indul ki, amely folyamatosan fejlődik, és ezáltal versenyelőnyt biztosít a szervezet számára.

Móricz (2009) szerint, „*az üzleti modell fő erénye, hogy a működés alapvető logikájában rejlő kulcstényezők közötti összefüggéseket világítja meg*”. A szerző úgy tekint az üzleti modellekre, mint egy kapcsolatra, amely összeköti a stratégiát és a vállalati folyamatokat (Móricz, 2007). Barakonyi (2008) továbbá kiemeli, hogy az üzleti modellt a stratégiából szükséges levezetni, mivel az csak

akkor válhat sikeressé. Szintén erre mutatott rá korábban Magretta (2002), valamint ezt tárgyalta Zott és Amit (2008), akik szerint az üzleti modellnek illeszkednie kell a teljes vállalatra kiterjedő stratégiához, és a stratégiában történő változások során változtatásokat kell végrehajtani az üzleti modellben is. Tapscott (2001) pedig úgy fogalmazott, hogy az üzleti modell ott ér véget, ahol a stratégia kezdődik.

1. táblázat

**Üzletimodell-definíciók áttekintése
kronológiai sorrendben**

Szerző	Definíció
Mayo és Brown (1999)	Az üzleti modell olyan kulcsfontosságú, egymástól függő rendszerek tervezését jelenti, amelyek megteremtnek és fenntartanak egy versenyképes üzletet.
Stewart és Zhao (2000)	Az üzleti modell egy nyilatkozatot jelent arra vonatkozóan, hogy a vállalat hogyan fog pénzt keresni és hogyan fogja fenntartani nyereségességét az idő múlásával.
Amit és Zott (2001)	Az üzleti modell a tranzakciók tartalmát, struktúráját és irányítását mutatja be, azzal a céllal, hogy értéket teremtsen az üzleti lehetőségek kihasználásán keresztül.
Chesbrough és Rosenbloom (2002)	Az üzleti modell egy heurisztikus logika, amely összekapcsolja a technológiai potenciált a gazdasági érték realizálásával.
Johnson, Christensen és Kagermann (2008)	Az üzleti modellek négy összekapcsolódó elemből állnak, amelyek együttesen teremtenek és nyújtanak értéket. Ezek az elemek a fogyasztói értékajánlat, a nyereségképlet, a kulcsfontosságú erőforrások és a kulcsfolyamatok.
Móricz (2009)	Az üzleti modell olyan vezetői eszköz, amely elemek egymással összefüggő rendszereként megmutatja az értékteremtés alapelveit és a választások kapcsolatát (értékajánlat), az értékteremtésben résztvevők hálózatát (architektúra), továbbá az értékteremtést fenntartó bevételek forrását és áramlását (bevételi modell).
Osterwalder és Pigneur (2010)	Az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket.
Teece (2010)	Az üzleti modell leírja az értékteremtés tervezését vagy architektúráját, valamint a vállalat által az érték megragadására és nyújtására alkalmazott mechanizmusokat. Az üzleti modell lényege abban áll, hogy meghatározza azt a módot, ahogyan a vállalkozás értéket nyújt fogyasztóinak, ösztönzi őket az értékért történő fizetésre, és ezeket a kifizetéseket nyereségre váltja.

Forrás: saját szerkesztés

Gassmann, Frankenberger és Sauer (2016) szerint, az innovatív üzleti modellek fejlesztésére irányuló képesség számos sikeres vállalkozás esetében a versenyképesség meghatározó elemévé vált. Mivel az üzletimodell-inno-

váció napjainkban egyre nagyobb szerepet kap a növekvő digitalizáció révén, ezért a szerzők szükségesnek tartották az üzletimodell-megközelítések feltárását és rendszerezését. Az üzleti fogalom megértésére irányuló koncepciókat hét iskolába csoportosították: ezek a tevékenységrendszer iskola, a kognitív iskola, a folyamat iskola, a technológia-vezérelt iskola, a stratégiai választások iskola, az újrakombinálás iskolája és a kettősség iskola. Bár különböző megközelítésből, de mind a hét iskola az érték létrehozásának és megragadásának a feltérképezését helyezi a vizsgálat középpontjába.

A dinamikus képességek és az üzleti modellek

A dinamikus képességek koncepciója azt tárgyalja, hogy a vállalat vezetése hogyan alakít ki olyan mechanizmusokat és folyamatokat, amelyek változást eredményezhetnek a vállalatban. Ez a megközelítés részben az erőforrás-alapú elmélet statikus nézetét ért kritikákra adott válaszként született (Roaldsen, 2014). A dinamikus képességek magukban foglalják az üzleti modell tervezéséhez és implementálásához szükséges érzékelési (sense), megragadási (seize) és átalakítási (transform) képességeket.

A dinamikus képességek lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy felülvizsgálják saját és a velük együttműködő vállalatok képességeit, és együtt jövedelmezőbb tevékenységeket folytassanak. Az erőforrások fejlesztésére, koordinálására, összehangolására azért van szükség, hogy képesek legyenek alakítani, változtatni a piacokat vagy az általános üzleti környezetet (Teece, 2017). A dinamikus képességek ezáltal meghatározzák a vállalat innovációs kapacitását, a változásokhoz való alkalmazkodását, és olyan változást hoznak létre, amely kedvező a fogyasztók, de kedvezőtlen a versenytársak számára.

A dinamikus képességeknek analitikusan elválaszthatónak kell lenniük a stratégiaalkotástól, de összhangban kell lenniük a stratégiaalkotási folyamat eredményeképpen megjelenő stratégiai iránnyal. A konzisztens, koherens és az innovációt támogató stratégia épp olyan fontos a versenylőny eléréséhez, mint a dinamikus képességek megléte (Teece – Peteraf – Leih, 2016).

A dinamikus képességek különböző formában lehetnek jelen egy szervezetben. Lehetőséget adhatnak a tudás összegyűjtésére, tárolására és megosztására. A negyedik ipari forradalomban ez egyszerre jelentheti a humán és az IKT-eszközök közös, egymást támogató tanulási folyamatát is (Ferincz – Hortoványi, 2014; Hortoványi – Ferincz, 2015).

A dinamikus képességek hozzájárulhatnak a működési folyamatok fejlesztéséhez. Segítik a vállalat és a környezet közötti folyamatos interakciót és a döntések értékelését (Easterby-Smith – Lyles – Peteraf, 2009). A dinamikus képességek erőssége határozza meg, hogy milyen sebességgel és milyen mértékben tudja a vállalat erőforrásait – ide értve üzleti modelljét is – a vevők igényeihez és várakozásaihoz igazítani.

Egy erős dinamikus képességekkel rendelkező vállalat képes lesz nyereségesen felépíteni és megújítani erőforrá-

sait, eszközeit és hagyományos képességeit, valamint újraprendezni azokat, amennyiben szükséges az innovációhoz és a piac változásaira való reagáláshoz (Teece, 2017). Az új lehetőségek megragadása érdekében egyre inkább az üzleti modellek kidolgozásához és finomításához szükséges menedzseri kompetenciák válnak kulcselemmé a dinamikus képességek között (Teece, 2007). A dinamikus képességeket a versenytársak nehezen tudják utánozni, mivel azok a vállalkozó vezetők idioszinkratikus jellemzőire és a szervezet fejlődése során kialakult rutinokra és kultúrára épülnek (Teece, 2014).

Roaldsen (2014) érett iparágakban működő KKV-k vizsgálata alapján megállapította, hogy a vállalatok üzleti modelljükön keresztül versenyezve jelentős mértékű versenylőnyre tehetnek szert: különböző dinamikus képességeik kiaknázásával, ötvözésével, valamint az üzleti modellek környezeti kihívásokra választ adó alakításával. Brink és Holmén (2009) kutatásukban szintén megerősítették, hogy a vállalatok azon képességei, amelyek a lehetőségek kiaknázására és a kezdeti üzleti modellek megújítására irányulnak, rendszerint az üzleti és nem pedig a technológiai képességekkel állnak kapcsolatban. Összességében tehát látható, hogy az erős dinamikus képességek lehetővé teszik a hatékony üzleti modellek létrehozását és implementálását (Teece, 2017).

Üzletimodell-innováció

Az üzleti modellekhez hasonlóan, az üzletimodell-innováció esetében is több fogalmi megközelítéssel találkozhatunk, amelyek közül a legelterjedtebbeket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

Giesen és szerzőtársai (2007) az üzletimodell-innováció három szintjét különböztették meg: iparágimodell-innováció, bevételimodell-innováció és vállalatimodell-innováció. Az iparági modell innovációja az ellátási lánc megújítását foglalja magában új iparágakba való belépésen, meglévő iparágak átértelmezésén, vagy teljesen új iparágak létrehozásán, valamint egyedi eszközök azonosításán, kihasználásán keresztül. A bevételi modell innovációja annak megújítására utal, hogy a vállalat hogyan generál bevételt ajánlatai újrakombinálásával (pl. termék/szolgáltatás) és/vagy új árazási modellek bevezetésével. A harmadik irány, a vállalati modell innovációja, ami a vállalkozás szerkezetének és az új vagy meglévő értékláncokban betöltött szerepének megújítását jelenti, a vállalat kiterjesztett alkalmazotti, beszállítói, fogyasztói vagy más szereplőkkel való hálózatának megváltoztatásán keresztül, beleértve a képesség- és eszközkonfigurációkat.

A kapcsolódó irodalmakban az üzletimodell-innováció vizsgálati keretein belül bizonyos szerzők különbséget tesznek az üzleti modellek replikálása, illetve megújítása között. Míg a replikálás egy már létező üzleti modell által nyújtott lehetőségek például más földrajzi területen történő kiaknázására utal (Winter – Szulanski, 2001), addig a megújítás egy olyan új üzleti modell bevezetését jelenti, amely túlmutat az előző modell keretein (Nunes – Breene, 2011).

Amit és Zott (2012) szerint a vállalatok üzletimodell-innovációjukat számos módon megvalósíthatják. E

módok közé tartozik az új tevékenységek hozzáadása a vállalati működéshez – előre- vagy hátrafelé irányuló integráción keresztül – (tartalom), a tevékenységek újszerű összekapcsolása (struktúra), valamint a tevékenységeket végrehajtók személyének, összetételének megváltoztatása (irányítás).

2. táblázat

Az üzletimodell-innováció definícióinak áttekintése kronológiai sorrendben

Szerző	Definíció
Markides (2006)	Az üzletimodell-innováció egy alapvetően különböző üzleti modell felfedezését jelenti egy meglévő vállalkozásban.
Santos, Spector és Van der Heyden (2009)	Az üzletimodell-innováció a vállalat meglévő üzleti modelljében található tevékenységek újrakonfigurálására utal, amelyek újdonságként jelennek meg azon a termék-, szolgáltatási piacon, ahol a cég versenyez.
Bucherer, Eisert és Gassmann (2012)	Az üzletimodell-innováció olyan szándékolt folyamatként definiálható, amely megváltoztatja a cég alapvető elemeit és üzleti logikáját.
Csath (2012)	Az üzletimodell-innováció nem más, mint a vállalkozás teljes megújítása.
Amit és Zott (2012)	Az üzletimodell-innováció a vállalkozás új tevékenységének tervezését, vagy a meglévő tevékenységi rendszerének módosítását célzó folyamata.
Abdelkafi, Makhotin és Posselt, (2013)	Az üzleti modell innovációja akkor történik meg, amikor a vállalat értékdimenziói közül legalább egyet módosítanak vagy javítanak.
Berglund és Sandström (2013)	Az üzletimodell-innováció úgy tekinthető, mint egy új üzleti modell bevezetése, amelynek célja a kereskedelmi érték megteremtése.
Khanagha, Volberda és Oshri (2014)	Az üzletimodell-innováció az üzleti modell egyes elemeiben bekövetkezett inkrementális változásoktól, valamint a meglévő modell kiterjesztéstől kezdve, egészen a párhuzamos üzleti modellek bevezetéséig és az üzleti modellek áttöréséig terjedhet ki, amely esetlegesen magában foglalhatja egy már meglévő modell helyettesítését egy alapvetően különbözőével.
Jelen cikk meghatározása	Üzletimodell-innovációnak tekintjük az ügyfeleknek nyújtott érték lényegi megújítását, a vállalat/hálózat folyamatainak és tevékenységrendszerének jelentős mértékű átalakítását, valamint a bevételi források és költségstruktúra újradefiniálását.

Forrás: saját szerkesztés

Az üzletimodell-innovációval kapcsolatban, szintén fontos kiemelni a nyílt innováción alapuló üzleti modellek szerepét. Chesbrough (2006) alapján, a nyílt megközelítés arra utal, hogy a vállalatoknak üzletimodell-innovációs törekvéseik során érdemes kihasználniuk a kívülről – például a fogyasztóktól – érkező ötleteket és technoló-

giákat, miközben lehetővé teszik, hogy saját felhasználatlan ötleteiket más vállalatok hasznosíthassák. A nyílt innovációs megközelítések alkalmazásával a vállalatok csökkenthetik innovációs költségeiket, gyorsíthatják a piacra jutási időt, valamint lehetőségük nyílik arra is, hogy a felmerülő kockázatokat megosszák az innovációs folyamat további szereplőivel. Az üzletimodell-innovációhoz és a nyílt innovációs megközelítésekhez szorosan kötődik a Hax (2009) nevéhez fűződő, együttműködésen alapuló Delta modell, amelyhez a szerző kiemeli, hogy a stratégia egyik legfontosabb funkciója a fogyasztói kötődés elérése. Hax (2009) szintén hangsúlyozza, hogy a vállalatoknak működésük során kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a fogyasztók és a fogyasztói szükségletek megismerésére, amelyek alapul szolgálhatnak az egyedi és differenciált értéktéremtéshez, ezáltal lehetővé téve az iparági vezető pozíció betöltését.

A szakirodalom áttekintése alapján a következő definíciót határoztuk meg: üzletimodell-innovációnak tekintjük az ügyfeleknek nyújtott érték lényegi megújítását, a vállalat/hálózat folyamatainak és tevékenységrendszerének jelentős mértékű átalakítását, valamint a bevételi források és a költségstruktúra újradefiniálását.

Fontos megjegyezni, hogy az üzleti modell egyes elemeinek változtatása hatással van a többi elemre is, ezért azokat is felül kell vizsgálni az üzletimodell-innováció során.

Az üzletimodell-innováció kiváltó okai, motivációs tényezők

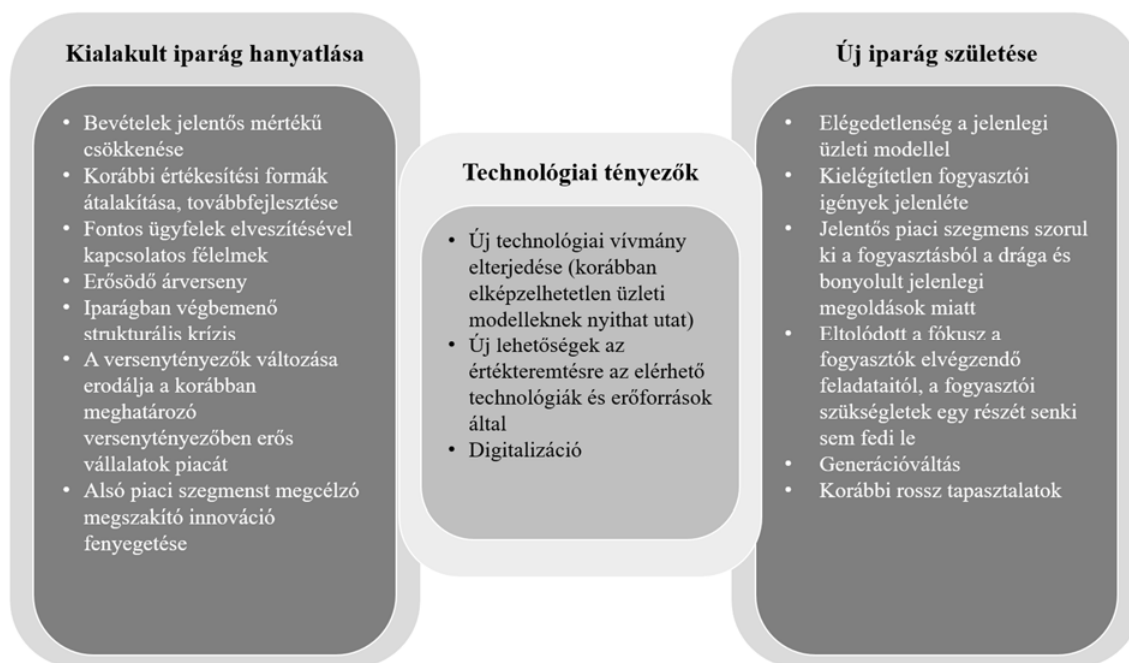
A vállalatok sokféle indítástól törekednek üzletimodell-innovációra. Az innovációt kiváltó tényezők jelentős módosulásokat eredményezhetnek az üzleti modellekben, valamint a bekövetkező változások hosszú távú előnyöket generálhatnak a vállalatok számára, és az adott iparág tartós átrendeződését eredményezhetik. A szakirodalomban tárgyalt makroszintű okok, mozgatórugók három fő jelenség körül sűrűsödnek. Ez alapján a kiváltó okok (1) egy kialakult iparág hanyatlásához, (2) egy új iparág kialakulásához, vagy pedig (3) technológiai változásokhoz köthetők (2. ábra).

A gazdasági nyomás, mint például a bevételek jelentős mértékű csökkenése, sok esetben az üzletimodell-innováció legerősebb mozgatórugójaként azonosítható, ami szükségessé teszi a vállalatok számára új bevételgenerálási források felkutatását (Amit – Zott, 2010; Eppler – Hoffmann, 2011; Stampfl, 2016).

Az új termékek fejlesztése, vagy a már meglévő termékek további alkalmazási lehetőségeinek feltárása révén indokoltá válhat a korábban alkalmazott értékesítési formák, tevékenységek továbbfejlesztése és átalakítása, illetve ezáltal az üzleti modell innovációja (Stampfl, 2016).

A fogyasztókhöz kapcsolódó kiváltó okok három részre oszthatók. Ilyen ok lehet a jelenlegi üzleti modellel való elégedetlenség, a kielégítetlen fogyasztói igények jelenléte, amelyekre a piacon található ajánlatok nem nyújtanak megoldást, valamint a fontos ügyfelek elvesztésével kapcsolatos félelmek (Stampfl, 2016).

Az üzletimodell-innováció kiváltó okai, motivációs tényezők



Forrás: saját szerkesztés

Szintén a kiváltó okok között azonosítható az áralapú verseny erősödése, amikor például egy vállalat által nyújtott értékajánlat már nem bír megkülönböztető képességgel és az ár válik az egyetlen kiválasztási szemponttá a vásárlási folyamat során. Ehhez kapcsolódóan több szerző is egyetért azzal, amire már korábban is utaltunk, hogy a termékek napjainkban egyre könnyebben másolhatók, és gyártásuk alacsonyabb termelési költségű régiókba telepíthető, ami azt eredményezi, hogy a vállalatok az üzletimodell-innovációban keresik a megújulás forrását (Plantes – Finfrock, 2008; Csath, 2012; Eichen – Freiling – Matzler, 2015; Stampfl, 2016; Bashir – Verma, 2017). Az erősödő árversenyhez szorosan kapcsolódik a stratégiai váltás szükségessége, amikor például a megváltozott környezeti feltételek miatt egy korábbi gyártó cég elkezd nyitni a szolgáltatások nyújtásának irányába.

Johnson, Christensen és Kagermann (2008) öt stratégiai körülményt azonosított, amelyek a meglévő üzleti modell megváltoztatását szükségessé tehetik. (1) Tipikusan ilyen körülmény, ha a piacon lévő megoldások drágasága vagy bonyolultsága kizárja a fogyasztásból a lehetséges vevők egy nagyobb csoportját. (2) Egy formabontóan új technológia megjelenésekor lehetőség kínálkozik egészen új üzleti modellek kialakítására (például az Apple az MP3 lejátszó köré építette újító zenéboltját). (3) Amikor egy iparág túlzottan belemerül a szegmentációba és a termékek tökéletesítésébe, új szemléletű megközelítésre lehet szükség: a fogyasztók elvégzendő feladatainak (job-to-be-done) középpontba helyezésével eddig figyelmen kívül hagyott vevői igényeket tárhatunk fel. Az úttörő innovációk, amennyiben sikeresek, jelentős fenyegetést jelentenek a hagyományos iparági szereplőkre, így további stratégiai körülmény lehet (4) a fogyasztásból korábban

kiszorult rétegeket kiszolgáló megszakító innováció elleni védekezés szükségessége. Végül (5) a versenyfeltételekben bekövetkező eltolódás is ilyen stratégiai körülmény lehet, például ha alacsony árú, „még éppen jó” minőségű termékek erodálják a korábban prémium minőséggel sikeresre vált vállalatok piacát.

Klepakova és Wolf (2017) KKV-k között végzett kutatásában két fő okot határozott meg az üzletimodell-innováció mozgatórugójaként. Első főcsoportként azonosították az *alapul szolgáló feltételeket*, mint például egy adott iparágban végbemenő strukturális krízis, vagy a korábbi rossz gyakorlatok, tapasztalatok, amelyek arra ösztönözik a vállalatokat, hogy fontolóra vegyék üzleti modelljük megújítását. Másodikként jelent meg a *situációs kiváltó okok* csoportja, amelyben egyik körülményként a családi vállalkozások esetében felmerülő generációváltást azonosították, valamint megjelent az elérhető technológiák és erőforrások által megvalósítható lehetőségek kiaknázására irányuló törekvés.

Pateli és Giaglis (2005), Wirtz, Schilke és Ullrich (2010) szintén kihangsúlyozták az új információ- és kommunikációs technológiák által nyújtott lehetőségeket, mint az üzletimodell-innováció lehetséges forrását. Továbbá Maglio és Spohrer (2013) is megerősíti, hogy az infokommunikációs eszközök elterjedésével a szolgáltatásalapú üzleti modellek dominálják a világ gazdaságát.

Az üzletimodell-innováció további kiváltó okaként a napjainkban zajló digitális forradalom azonosítható, amely iparagtól függetlenül jelentős hatást gyakorolhat a vállalatok meglévő üzleti modelljeire, illetve a digitális technológiák, platformok alkalmazásán keresztül teljesen új üzleti modellek jelenhetnek meg. A vállalatoknak folyamatosan vizsgálniuk kell az újonnan felmerülő bevételnövelési mó-

dokat, és hozzáigazítaniuk tevékenységüket az új lehetőségekhez, amelyek segítségével meglévő vagy új iparágak meghatározó szereplőjévé válhatnak (Berman, 2012). Az üzleti modellekben a digitalizáció hatására bekövetkező változásokat Prem (2015) négy építőelem – értékajánlat, kulcstevékenységek, csatornák, bevételi források – mentén azonosította, ezeket a 3. táblázatban mutatjuk be.

3. táblázat

A digitalizáció hatása az üzleti modellek egyes építőelemeire

Építőelem	Várható változások
Értékajánlat	Nagymennyiségű adat előállításán és elemzésén keresztül az értékajánlat megújítása.
Kulcstevékenységek	Folyamatok automatizálásának megkönnyítése.
	Erőforrás-hatékonyság, gyártási rugalmasság és minőség javítása.
Csatornák	Egyirányú csatornák kétirányúvá válása.
	Új ügyfélszegmensek közvetlen elérése.
Bevételi források	Termékek, szolgáltatások növekvő digitalizációja: ügynöki, szolgáltatási és lízingdíjak.

Forrás: saját szerkesztés Prem (2015) alapján

Zott és Amit (2017) szerint az egyre növekvő digitalizáció – amely nem csak a termékeket és szolgáltatásokat érinti, hanem a vállalati folyamatokat és rendszereket is – számos lehetőséget kínál az értékteremtésre, illetve ezáltal az üzletimodell-innovációra. A szerzők arra is rámutatnak, hogy az Airbnb-hez hasonló, a digitalizációra formabontó módon építő startupok miatt a hagyományos bankok, kereskedők, utazási ügynökségek és egyéb hasonló vállalatok számos nehézséggel néznek szembe és sokszor a túlélésért küzdenek.

Akadályok az üzletimodell-innováció során és ezek leküzdése

Annak ellenére, hogy az üzletimodell-innovációt mint kritikus sikertényezőt számos vállalati vezető és kutatás a termék- vagy szolgáltatásinnováció elé sorolja, megannyi akadály azonosítható annak konkrét megvalósítása során.

Eichen, Freiling és Matzler (2015) az üzletimodell-innovációs törekvések előtt álló akadályok feltárása során öt tényezőt azonosítottak, amelyek miatt kudarcot vallhat az innováció: fel nem ismert szükségesség, beszűkült ötletkeresés, nem támogató közeg és rendszerek, kidolgozatlan üzleti logika, nem felkészült szervezeti kultúra.

(1) Az első akadály – Eichen és szerzőtársainál „tudatosságként” említve – az üzletimodell-innováció szükségességének fel nem ismerése. Kutatások szerint a termékinnovációs fókusz miatt sok vállalat gondolkodásmódja beszűkült az innovációk terén, és az üzleti modellek megújítására kevesebb figyelem jut. Annak érdekében, hogy

a meglévő termékeken túl a vállalat új értéket teremtsen, újszerű megközelítés szükséges az innovációk keresésében, részletezésében és értékelésében. Schneider és Spieth (2013) érvelése szerint az üzletimodell-innováció megköveteli a vállalatoktól, hogy időben és hatékonyan azonosítsák, valamint jelezzék előre a releváns változásokat a folyamatosan változó környezetben.

(2) A második akadályt a vállalatvezetők belső fókuszra jelentheti. Az üzletimodell-innovációs lehetőségeket sokszor csak saját szervezeti kereteiken belül keresik, és nem elég érzékenyek a külső környezetben zajló változások jeleire, a saját iparáguktól és előfeltevéseiktől távolabb eső ötletekre. A keresés kiszélesítésével, például a látens fogyasztói szükségletek azonosításával új piaci szegmensekbe léphetnének be (Eichen – Freiling – Matzler, 2015). Dobák, Hortoványi és Szabó (2012) kutatása alapján az üzletimodell-innováció során mind a szükségesség felismerésében, mind pedig a keresés kiterjesztett „radarjában” kulcsszerepet játszanak a vállalkozó vezetők, akik folyamatosan új fejlesztési ötleteken dolgoznak, és proaktív módon figyelik a piaci történéseket. A vállalkozó vezető szerepe és jelenléte jelentős mértékben segítheti a vállalatot üzleti modelljének megújításában (Hortoványi, 2010, 2012).

(3) Az üzletimodell-innováció megvalósításának közeget jelentő szervezeti háttér és rendszerek jelentik az akadályok harmadik körét. Ilyen lehet többek között a túlzott mértékű szervezeti bürokrácia, a széttagolt felelősségi körök, valamint a bonyolult szervezeti folyamatok jelenléte. Mindezek mellett, az átláthatóság és a visszacsatolás hiánya, valamint a nem megfelelő ösztönzők általában megfékezik, mintsem elősegítik az innovációs folyamatokat (Eichen – Freiling – Matzler, 2015). Chesbrough (2007) szerint sok vállalat azért nem tudja megújítani üzleti modelljét, mert hiányzik a szervezetben belül egy olyan vezető, aki megfelelő hatáskörrel és képességekkel rendelkezik ahhoz, hogy ezeken a nehézségeken átlendítse, majd végrehajtsa az innovációs folyamatot.

(4) Az üzletimodell-innovációt a fentiek leküzdése esetén is akadályozhatja, ha nem eléggé kidolgozott az újítás mögötti logika. Eichen, Freiling és Matzler (2015) kutatásai szerint gyakran az derül ki, hogy az új üzleti modellben az érték teremtése és megragadása közül valamelyik nem állja ki a valóság tesztjét. Cikkük szerint az irányítás, az útmutatók és gyakran az ösztönzők is hiányoznak ahhoz, hogy a vállalatok túllépjenek a pusztán elképzeléseken és az ötlettől kidolgozott és validált üzleti logikáig jussanak el. Ezt megnehezíti azonban, hogy az üzletimodell-innováció kísérletezéssel válik kiforrottá. Chesbrough és Rosenbloom (2002) is megerősíti, hogy ez a kísérletező szemlélet távol áll az uralkodó vezetői gondolkodásmódtól, amely joggal tart attól, hogy egy alapjaiban megváltoztatott üzleti modell veszélybe sodorhatja a vállalat jelenlegi pozícióját. A probléma feloldására Johnson, Christensen és Kagermann (2008) három lépést javasol:

- erős fogyasztói értékajánlat létrehozása,
- ehhez illeszkedő nyereségképlet megalkotása,
- jelenleg alkalmazott üzleti modellel való összehasonlítás.

(5) A gátló tényezők között (Eichen – Freiling – Matzler, 2015) végül a sikeresen bevezetett üzletimodell-innovációkhoz esetlegesen kapcsolódó belső feszültségeket említik. Egyrészt, a szervezeti tagok az újdonságra nem feltétlenül tekintenek pozitívként, főleg ha az ügyvezető „nem mi találtuk ki” érzés kapcsolódhat hozzá. A korábban említett kiterjesztett „radar” azt is jelenti, hogy ezek az innovációk gyakran távol eső szervezeti egységekhez, külső partnerekhez, akár más iparágakhoz kötődnek. Emellett az új üzleti modell sikere feszítheti a szervezeti kultúrát, és egészségtelen belső rivalizálást is eredményezhet. Erre Móricz (2009) a csatorkonfliktus példáját hozza az online kiskereskedelem kapcsán. Ezek alapján vezetői feladat a szervezeti kultúra felkészítése az üzletimodell-innovációk iránti nyitottságra, és a változáskezelés az innováció megvalósítása során (Balaton et al., 2014).

A szakirodalom alapján öt fő csoportba sorolt gátló tényezők mindegyike kapcsán könnyen belátható, hogy a korábban részletezett dinamikus képességek szerepe alapvető lehet ezek leküzdésében. Ugyanakkor megfordítva az egyik legnagyobb kihívás éppen az lehet, ha a vállalatnál hiányoznak ezek a dinamikus képességek, mert az üzletimodell-innováció sikere az ezek által biztosított érzékelési, megragadási és átalakítási (sense, seize, transform) képességen múlik.

Az üzletimodell-innováció várható következményei

A vállalatok üzleti modelljük megújításával számos előnyre tehetnek szert, azonban ezek az előnyök ritkán jelentkeznek azonnal, így mérésük és számszerűsítésük jelentős kutatói kihívást hordoz magában. A legtöbb kutatás az üzletimodell-innováció vállalati jövedelmezőségre és teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja, amelyek mellett célcünk további pozitív következmények bemutatása.

Zott és Amit (2007) szerint az üzleti modell innovációja kimagasló teljesítményt eredményezhet, még érett iparágakban működő vállalatok számára is. Ilyen példaként szolgálhat az Apple iPoddal és iTunes-szal elért sikere a zenei iparágban, amelyek hatalmas mértékű növekedési ütemet eredményeztek és lehetővé tették, hogy a vállalat felülmúlja versenytársait. Könczöl (2010) pedig azt hangsúlyozta, hogy a vállalatok a fogyasztói értékajánlat megújításával, az erőforrások újszerű kombinációjával, valamint összességében az üzleti modelljük változtatásával nem csak pénzügyi jellegű előnyökre tehetnek szert, hanem alapvetően egy fenntarthatóbb modellt alakíthatnak ki.

Csath (2012) alapján elmondható, hogy a termék- és technológiai újítás mellett egy innovatív üzleti modell bizonyos esetekben még hatékonyabb lehet, amelynek eredményeképpen a vállalatok új piacokat, vevőket szerezhetnek meg, valamint erősíthetik versenylőnyüket. A termék- és folyamatinnovációkhoz hasonlóan, az üzletimodell-innovációból származó bevételek hosszú távon jóval fenntarthatóbbá válnak (Eichen – Freiling – Matzler, 2015).

Szintén ezt az állítást támasztotta alá Bashir és Verma (2017), akik szerint a versenylőny napjainkban már nem a költségelőnyből vagy differenciálásból adódik, mivel egy vállalat számára nehéz saját és versenytársai működő költségeinek meghatározása, valamint a termékek és szolgáltatások egyre könnyebben másolhatóvá válnak. Az üzletimodell-innováció fenntartható versenylőnyként szolgálhat, mivel egy teljes új rendszer lemásolása sokkal bonyolultabb, mint egy termék vagy szolgáltatás másolása, és a jövőben a verseny sokkal fontosabb kérdésévé válhat az, hogy mi a vállalat üzleti modellje.

Heij, Volberda és Van Den Bosch (2014) kutatásukban Winter és Szulanski (2001), valamint Nunes és Breene (2011) alapján vizsgálták az üzleti modell replikálásának és megújításának vállalati teljesítményre gyakorolt hatását. A *replikálás* esetében, ahogyan erre már a fogalom meghatározásánál utaltunk, a vállalat még több értéket igyekszik kiaknázni az üzleti modelljéből annak finomhangolásával és – földrajzilag vagy időben értelmezve – új területekre való átültetésével. Ennek során az üzleti modellen belüli összetevők egymást erősítő hatása fokozódik, ezért az üzleti modell replikálása megnehezíti a versenytársak számára a vállalat versenylőnyének lemásolását is.

Az üzleti modell *megújítása* ugyanezt új üzletimodell-elemek bevezetésével, és a közöttük lévő új kapcsolódások és hatások kiaknázásával igyekszik biztosítani. A megújítás során a vállalat radikális mértékben javítja a fogyasztók számára nyújtott értéket, hogy meglévő piacain megvédje vagy visszanyerje pozícióját és jövedelmezőségét. Ezenkívül az üzleti modell megújítása lehetővé teszi, hogy a vállalat még több értéket teremtsen mind saját maga, mind pedig fogyasztói számára, kevésbé intenzív versennyel jellemezhető új piacokon. Poetz és szerzőtársainak (2015) kutatása is alátámasztotta, hogy az üzleti modell több összetevőjének megváltoztatásával növelhető a vállalat egyedisége, ami gátolhatja a termékek vagy szolgáltatások versenytársak általi lemásolását. Emellett a vállalat üzletimodell-innovációjának mértéke – feltéve, hogy a közelmúltban új terméket vagy folyamatot vezettek be – pozitívan befolyásolja az innovációs teljesítményt.

Klepakova és Wolf (2017) érett iparágakban működő családi vállalkozások üzletimodell-innovációs gyakorlatának elemzése során négy lehetséges következményt határozott meg. (1) *A családhoz kapcsolódó következmények* olyan, kifejezetten a családi vállalkozásokra jellemző előnyök lehetnek, mint például még több álláslehetőség megteremtése, illetve ezáltal több családtag bevonása a vállalkozásba, továbbá a családtagok fenntartása, valamint a vállalkozás folytonosságának biztosítása. (2) Az üzletimodell-innováció következményeként azonosították a szerzők a *társadalmi és környezeti hatások* csoportját is, miszerint többek között infrastrukturális beruházások (például egy biogáz üzem létesítése) révén – új üzleti tevékenységek indításával – a vállalatok jelentős környezeti és társadalmi előnyöket érhetnek el.

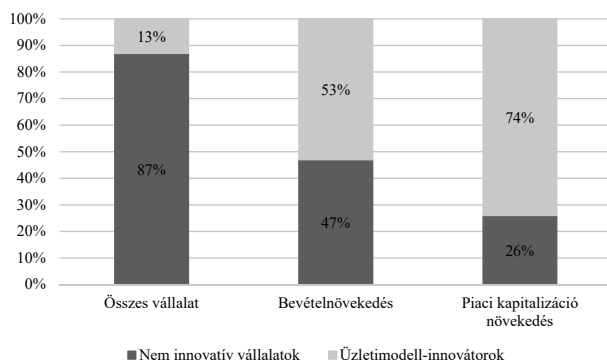
(3) Kutatásaik alapján a harmadik csoportot a *stratégiai következmények* alkotják. Ilyenkor a családi vállalat azáltal őrizte meg versenyképességét vagy jövedelmezőségét, hogy az üzletimodell-innováció a vállalat számára

kedvezőtlen iparági folyamatokat fordította meg. (4) Végül a *pénzügyi következmények* vizsgálatok azt találták, hogy az üzletimodell-innováció hatásaként mindegyik vállalatnál a vártnál magasabb és kedvezőbb pénzügyi eredmény vált elérhetővé. Klepakova és Wolf (2017) kutatása alapján látható tehát, hogy az üzletimodell-innováció a családi vállalkozások esetében is számos pozitív hatást eredményezhet.

Deeken és Yoon (2013) kategóriateremtésnek nevezi az áttörő termék- és áttörő üzletimodell-innováció ötvözetét. A szerzők a Fortune által listázott 100 leggyorsabban növekvő amerikai vállalatának körében 2009 és 2011 között végzett vizsgálatuk alapján megállapították, hogy 100 vállalatból csupán 13 számít kategóriateremtőnek. Még fontosabb, hogy ez a 13 vállalat több mint a felét adja a 100 vizsgált vállalat által elért organikus bevételnövekedésnek, míg a piaci kapitalizációban a 13 kategóriateremtő teszi ki a 100 vállalat teljes kapitalizációnövekedésének háromnegyedét (3. ábra).

3. ábra

Üzleti siker az üzletimodell-innováció segítségével



Forrás: saját szerkesztés Deeken és Yoon (2013) alapján

Továbbá egy kreatív, innovatív üzleti modellel rendelkező vállalat a potenciális munkavállalók számára is vonzóbb lehet, és választásuk során rendszerint előnyben részesítik e cégeket. Emellett, egy innovatív üzleti modellel a már meglévő alkalmazottak elköteleződését, lojalitását is növelheti.

Gyakorlati ajánlások az üzletimodell-innováció megvalósítására

Az üzletimodell-innovációtól remélhető kedvező hatások, következmények miatt természetes igény mutatkozik a gyakorlati megvalósítást támogató módszertani útmutatásra és konkrét eszközökre. Ez utóbbi téren egyre elfogadottabbá válnak az olyan elemzőeszközök, mint az üzletimodell-vászon (BMC), illetve az abból kifejlesztett Lean Canvas, ami egy a fogyasztói probléma köré épülő vászon (Maurya, 2012). Cikkünk jelen fejezete a szakirodalom gyakorlati útmutatásaira összpontosít.

Zook (2007) öt kérdést fogalmazott meg, amelyek megválaszolása segítheti a vállalatvezetőket annak meghatározásában, hogy mikor szükséges újradefiniálniuk a

vállalat alapvető tevékenységeit, avagy tágabban értelmezve, mikor kell megújítaniuk az üzleti modelljüket:

- Mennyire jövedelmezőek és lojálisak a vállalat kulcs ügyfelei?
- Melyek a differenciálás legfontosabb forrásai és azok jelenleg milyen állapotban vannak (erősödnek vagy erodálódnak)?
- Az iparág mely területén definiálható a legnagyobb nyereség, jelenleg kik tesznek arra szert és hogyan lehetne ezt megváltoztatni?
- Miként definiálhatók a vállalat legfontosabb képességei?
- Hogyan írható le a szervezeti kultúra és mennyire áll készen a vállalat a változásra?

Amennyiben megfogalmazzák az üzleti modell megújításának szükségességét, Amit és Zott (2012) alapján, a megvalósítás során további kérdéseket kell megválaszolni a sikeres kivitelezés érdekében:

- Milyen fogyasztói szükségleteket fog megcélolni az új modell?
- Milyen új tevékenységek segíthetnek ezen igények kielégítésében?
- Hogyan kapcsolhatók újszerű módon a szükséges tevékenységek?
- Kinek kell elvégezni a tevékenységeket?
- Hogyan jön létre értékteremtés minden érintett számára?
- Milyen bevételi modellek alkalmazhatók az érték megragadásához?

A szerzők szerint a felsorolt hat kérdés megválaszolása segítheti a vezetőket abban, hogy világosabban megismerjék vállalatuk helyzetét, szerepét a működési környezetüket jelentő hálózatokban, ökoszisztémákban.

Girotra és Netessine (2014) vizsgálatai szerint az üzletimodell-innováció a vállalatoknál tipikusan ad hoc folyamat, amelyhez nem rendelkeznek kiforrott keretrendszerrel. Javaslatuk szerint az üzleti modellben meghúzódó döntések mentén célszerű az innovációs törekvéseket vizsgálni. Négy ilyen döntést fejtenek ki: (1) milyen elvek mentén alakuljon a termék- vagy szolgáltatásportfólió, (2) mikor kell meghozni a kulcsfontosságú döntéseket, (3) ki hozza meg ezeket a döntéseket, és (4) milyen ösztönzők alapján hozza meg ezeket a döntéseket? A négy területen belül további gyakorlati tanácsokat fogalmaznak meg. Például a döntések időbelisége kapcsán a döntések késleltetését javasolják mind a modellalkotás során (példáuk a lean startup módszer, amely megengedi a kezdeti előfeltevések vagy célpiaccal kapcsolatos tervek lecserélését a validálások során), mind a modellen belül (példáuk a légitársaságok dinamikus árazása).

Christensen, Bartman és Bever (2016) szintén aláhúzzák az üzletimodell-innováción belüli prioritások szerepét, de emellett az újítás szervezeti elhelyezésének fontosságát is kifejtik.

Az első, tehát a prioritásokban gondolkodási keretként, egy három szakaszból álló üzletimodell-életutat javasolnak. A létrehozás szakasza a piacteremtő üzleti innováció terepe. Az értékajánlat, az erőforrások, a folyamatok és a nyereségképlet üzletimodell-összetevők közül az első kettőn van a nagyobb hangsúly. Ilyenkor a stratégiai körülményekkel és a fogyasztók elvégzendő feladataival kapcsolatos kérdések viszik előbbre a gondolkodást. A szerzők szerint ezt a fenntartó innovációk szakasza követi, amely az üzletimodell-összetevők közül erőteljesebben a folyamatokra irányul. A termékekkel, vevőkkel, versenytársakkal és piaccal kapcsolatos gondolkodás kerül előtérbe. A szerzők által hatékonyságnak nevezett harmadik szakaszban végül a nyereségképletre, és ezen keresztül a hatékonyságnövelésre helyeződik a figyelem. A vezetők ebben a szakaszban az innovációnak a költségzintekre, jövedelmezőségre gyakorolt hatását mérlegelik (Christensen – Bartman – van Bever, 2016).

Az üzletimodell-innováció szervezeti beágyazásával kapcsolatban két javaslatot fogalmaznak meg Christensen és szerzőtársai (Christensen – Bartman – van Bever, 2016). Első tanácsuk, hogy a szervezet álljon ellen annak a készletnek, hogy az új üzleti modellt a meglévő struktúrákba erőltessék bele. Ahhoz, hogy az új modell saját prioritásait követhesse, biztosítani kell önállóságát a fenti három szakasz mindegyike során. Második tanácsuk is hasonló, de a felvásárlásokhoz és összeolvadásokhoz kapcsolódik. A szerzők az organikus üzletimodell-innovációk mellett a felvásárlások útján történő fejlődést is megfontolandónak tartják. Véleményük szerint a felvásárlást követően egy föderatív struktúra biztosíthatja, hogy az innovatív rész saját céljait követhesse, de a vállalat a tevékenységeket összefüggően koordinálhassa. Ezzel az Amazon egyes felvásárlásait példaként hozó Girotra és Netessine (2014) cikkéhez hasonló következtetésre jutottak.

Összefoglalás és a jövőbeni kutatási irányok kijelölése

Az üzleti modellezés és ehhez kapcsolódóan az üzletimodell-innováció dinamikusan fejlődő területei a vezetéstudományoknak, azonban számos tényezőben nincs továbbra sem egyetértés a kutatók között. A szerzők célja ezért az volt, hogy tisztázzák a terület fejlődésének mértékét, az üzleti modellt, az üzletimodell-innováció és a dinamikus képességek témakörének kapcsolódását a vállalati megújulás bázisán.

További cél volt az üzletimodell-innováció hajtó és gátló tényezőinek, valamint eredőjének azonosítása a terület meghatározó tudományos irodalmainak feldolgozásán keresztül. Ezen felül a szakirodalom gyakorlati megvalósításra vonatkozó ajánlásait is áttekintettük.

Összességében látható, hogy az üzletimodell-innováció fogalmi rendszere jelentős fejlődésen ment keresztül az utóbbi években, amelyet a kapcsolódó kutatások számának növekedése is bizonyít. Az üzleti modellhez hasonlóan, az üzletimodell-innováció esetében sem találkozhatunk egy egységes meghatározással, így a fogalmat a leggyakrabban használt definíciók áttekintésével jártuk körül.

A vállalatok üzleti modelljüket többféleképpen is megújíthatják, de alapvetően három fő iránnyal találkozhatunk. Ilyen irány lehet a meglévő üzleti modell tartalmának megváltoztatása, amely új tevékenységek hozzáadásával valósítható meg, a tevékenységek struktúrájának átalakítása, újszerű összekapcsolása, valamint e tevékenységek végrehajtóinak megváltoztatása. Arra a kérdésre vonatkozóan, hogy a vállalatok miért újítják meg üzleti modelljüket, számos motivációs tényezőt azonosíthatunk. A szakirodalom áttekintése alapján arra jutottunk, hogy a kiváltó okok három fő jelenségre, (1) egy kialakult iparág hanyatlásához, (2) egy új iparág kialakulásához, vagy (3) a technológiai változásokhoz köthetők.

A motivációs tényezők, kiváltó okok tárgyalása mellett azonban szükséges figyelembe venni azokat a tényezőket is, amelyek akadályként jelentkezhetnek az üzletimodell-innovációs törekvések során. Ezen akadályok kiküszöbölése érdekében fontos szempont többek között, hogy a vállalat nyitott legyen a külső környezetből érkező megoldásokra, aktívan törekedjen a hálózati kapcsolatok építésére, valamint legyen egy olyan vezetője, aki megfelelő képességekkel és hatáskörrel rendelkezik a megújulási törekvések végrehajtásához.

A várható következményeknél több szerző is rámutatott arra, hogy az üzletimodell-innováció hosszabb távon fenntartható előnyöket nyújt a termék- vagy szolgáltatás-innovációhoz képest. Amennyiben egy vállalat sikeresen újítja meg üzleti modelljét, tartós, jelentős mértékű előnyökre tehet szert. A számszerűsíthető pozitív hatások mellett – mint például a jövedelmezőség növekedése vagy a költségek csökkenése – az innovatív vállalatok új vevőket, piacokat szerezhetnek meg, vonzóbb munkahelyekké válhatnak, valamint specializációjuk növelésével megakadályozhatják versenytársaikat termékeik, szolgáltatásaik másolásában. Mindezek mellett kiemelendő az új üzleti tevékenységek segítségével elérhető szociális és környezeti következmények szerepe, valamint a családi vállalkozások esetében a családtagok fenntartása és a vállalkozás folytonosságának biztosítása.

A napjainkban zajló digitális forradalom az értékláncok teljes átalakulását eredményezheti, valamint emellett számos lehetőséget nyújthat innovatív üzleti modellek kialakítására. Ennek megfelelően, Prem (2015) kutatásához hasonlóan, fontosnak tartjuk vizsgálni a digitalizáció üzleti modellekre gyakorolt hatásait, valamint olyan esettanulmányok feltárását, amelyek jó gyakorlatként szolgálhatnak a vállalatok vezetői számára és felhívhatják a figyelmet az esetleges buktatókra.

A szakirodalom áttekintése során kevés olyan konkrét vállalati esettanulmánnyal találkozhatunk, amely az üzletimodell-innováció hatásait mutatja be. Emellett látható, hogy az üzletimodell-innovációnak számos típusa létezik. Ezekből adódóan mind a következmények, mind pedig a típusok feltárása érdekében érdemes további vizsgálatokat folytatni, hogy konkrét esettanulmányok világítsák meg ezeket a kérdéseket.

Ezen a ponton fontos néhány gondolat megfogalmazása az üzletimodell-innováció hazai alkalmazásáról. Az üzleti modellezés egy új gondolkodási paradigmát is jelent a hagyományos stratégiai, üzleti és operatív tervezéshez képest.

Hazánkban elsőként tömegesen néhány egyetemi képzésben, illetve startup inkubációs programokban jelent meg.

Például a Budapesti Corvinus Egyetemen Vezetés és szervezés mesterszak Folyamatszervezés és szervezetalakítás szakirányán (illetve ennek elődjén) már több mint tíz éve intenzív üzleti modellezési képzést kapnak a hallgatók. Az Európai Innovációs és Technológiai Hivatal valamennyi tudásközösségében kötelező elem az üzleti modellezés mind a mester és a doktori hallgatók, mind a kutatók innovációs tevékenységének fokozásában.

Ezen felül több vállalat is hozzákezdett egyetemi, tanácsadói közreműködésre, vagy éppen Osterwalder és Pigneur 2010-es könyvét forgatva, saját üzleti modelljének ábrázolására, majd újragondolására. A pontos hazai helyzet feltárása és formálása a cikk szerzőinek jövőbeli szándéka.

Végül pedig vizsgálni szükséges, hogy milyen üzleti modell-innovációs mintázatokkal találkozhatunk az iparági életciklus egyes szakaszain belül, melyekben kiemelendő az érett iparágakban működő vállalatok üzletimodell-innovációs gyakorlatainak feltárása, ami a szakirodalom áttekintése alapján egy kutatási részként azonosítható.

Felhasznált irodalom

- Abdelkafi, N. – Makhotin, S. – Posselt, T.* (2013): Business model innovations for electric mobility: What can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17, p. 1–42.
- Al-Debei, M. M. – Avison, D.* (2010): Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), p. 359–376.
- Amit, R. – Zott, C.* (2001): Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, p. 493–520.
- Amit, R. – Zott, C.* (2010): Business model innovation: creating value in times of change. Working Paper, IESE Business School, University of Navarra
- Amit, R. – Zott, C.* (2012): Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), p. 41–49.
- Balaton K. et al.* (2014): Stratégiai menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Balaton Károly – Kerek Judit* (2012): A stratégiaalkotás folyamatának jellemzői a 2009. évi kérdőív alapján. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutatóközpont, TM 42. műhelytanulmány, 31 p.
- Barakonyi K.* (2008): Üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 39(5), p. 2–14.
- Bashir, M. – Verma, R.* (2017): Why business model innovation is the new competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), p. 7–17.
- Berglund, H. – Sandström, C.* (2013): Business model innovation from an open systems perspective: Structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18, p. 274–285.
- Berman, S. J.* (2012): Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), p. 16–24. doi: 10.1108/10878571211209314.
- Brink, J. – Holmén, M.* (2009): Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms. *Creativity and Innovation Management*, 18(2), p. 109–120.
- Bucherer, E. – Eisert, U. – Gassmann, O.* (2012): Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management. *Creativity & Innovation Management*, 21, p. 183–198.
- Chatterjee, S.* (2013): Simple rules for designing business models. *California Management Review*, 55(2), p. 97–124.
- Chesbrough, H.* (2006): Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Boston: Harvard Business Review Press
- Chesbrough, H.* (2007): Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 36(6), p. 12–17.
- Chesbrough, H. – Rosenbloom, R. S.* (2002): The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, p. 533–534.
- Christensen, C. M. – Bartman, T. – van Bever, D.* (2016): The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, (Fall)
- Csath M.* (2012): Üzletimodell-innováció. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Deeken, E. – Yoon, L.* (2013): Why it pays to be a category creator? *Harvard Business Review*, (March)
- Dobák M. – Hortoványi L. – Szabó Zs., R.* (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), p. 40–48.
- Easterby-Smith, M. – Lyles, M. – Peteraf, M. A.* (2009): Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(1), p. 1–8.
- Eichen, S. F. – von den Freiling, J. – Matzler, K.* (2015): Why business model innovations fail. *Journal of Business Strategy*. Emerald, 36(6), p. 29–38. doi: 10.1108/JBS-09-2014-0107.
- Eppler, M. J. – Hoffmann, F.* (2011): Challenges and visual solutions for strategic business model innovation. In: *Strategies and Communications for Innovations: An Integrative Management View for Companies and Networks*. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, p. 25–36.
- Ferincz, A. – Hortoványi, L.* (2014): Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők – humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 45(10), p. 30–41.
- Gassmann, O. – Frankenberger, K. – Sauer, R.* (2016): Leading business model research: the seven schools of thought. In: *Exploring the Field of Business Model Innovation: New Theoretical Perspectives*. London: Palgrave Macmillan, p. 7–46.
- Giesen, E. et al.* (2007): Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 25(6), p. 27–33. doi: 10.1108/10878570710833732.
- Girotra, K. – Netessine, S.* (2014): Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, (July-August), p. 98–103.
- Hax, A. C.* (2009): The Delta model: reinventing your business strategy. New York: Springer Verlag
- Heij, C. V. – Volberda, H. W. – Van Den Bosch, F. A. J.* (2014): How does business model innovation firm performance: the moderating effect of environmental dynamism. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*

- Hortoványi L. (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(4), p. 21–31.
- Hortoványi, L. (2012) *Entrepreneurial Management*. Budapest: AULA Kiadó
- Hortoványi, L. – Ferincz, A. (2015): The impact of ICT on learning on-the-job. *The Learning Organization*, 22(1), p. 2–13. doi: 10.1108/TLO-06-2014-0032.
- Johnson, M. W. – Christensen, C. M. – Kagermann, H. (2008): Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86.(12.), p. 51–59.
- Khanagha, S. – Volberda, H. – Oshri, I. (2014): Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44(3), p. 322–340.
- Klepakova, Y. – Wolf, F. (2017): Dairy farming on the cusp of innovation? Why SMEs in mature industries innovate their business models and what they achieve with it. Dublin
- Könczöl E. (2010): Üzleti modellek a piaci változások tükrében. *Vezetéstudomány*, 41(7–8), p. 25–32.
- Maglio, P. P. – Spohrer, J. (2013): A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 42, p. 665–670.
- Magretta, J. (2002): Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), p. 86–92.
- Markides, C. (2006): Disruptive innovation: In need of better theory. *The Journal of Product Innovation Management*, 23(1), p. 19–25.
- Mayo, M. – Brown, G. S. (1999): Building a competitive business model. *Ivey Business Journal*, 63(3).
- Móricz P. (2007): Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 38(4), p. 14–29.
- Móricz P. (2009): Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődése az üzleti modell nézőpontjából. PhD. értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Nunes, P. – Breene, T. (2011): Reinvent your business before it's too late: watch out for those s curves. *Harvard Business Review*, (January-February)
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Chichester: Wiley
- Pateli, A. G. – Giaglis, G. M. (2005): Technology innovation-induced business model change: A contingency approach. *Journal of Organisational Change Management*, 18, p. 167–183.
- Plantes, M. K. – Finfrook, R. D. (2008): *Beyond price: differentiate your company in ways that really matter*. Austin: Greenleaf Book Group Llc.
- Poetz, M. K. et al. (2015): Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure. In: *Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited (Advances in Strategic Management), p. 12–347. doi: 10.1108/S0742-332220150000033009.
- Prem, E. (2015): A digital transformation business model for innovation. In: *ISPIM Innovation Summit*. Brisbane
- Reeves, M. – Love, C. – Tillmanns, P. (2012): Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, (9), p. 76–83.
- Roaldsen, I. (2014): Dynamic capabilities as drivers of business model innovation – from the perspective of SMEs in mature industries. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(4), p. 349–364.
- Sandberg, K. D. (2002): Is it time to trade in your business model? *Harvard Management Update*, 7(1), p. 3–5.
- Santos, J. – Spector, B. – Van der Heyden, L. (2009): Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. Fontainebleau
- Schneider, S. – Spieth, P. (2013): Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1)
- Stampfl, G. (2016): *The process of business model innovation: an empirical exploration*. Berlin: Springer Gabler
- Stewart, D. W. – Zhao, Q. (2000): Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), p. 287–296.
- Szabó Zs. R (2005): *A stratégiaalkotás folyamata*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutatóközpont, 13. műhelytanulmány, 92 p.
- Tapscott, D. (2001): Rethinking strategy in a networked world, (or Why Michael Porter is wrong about the internet). *Strategy+Business*, (Issue 24 (Fall)).
- Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), p. 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), p. 172–194.
- Teece, D. J. (2014): The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) Theory of Firms. *Academy of Management Executive*, 28(4), p. 328–352.
- Teece, D. J. (2017): Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, p. 1–10. doi: [http:// dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007](http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007).
- Teece, D. J. – Peteraf, M. – Leih, S. (2016): Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), p. 13–35.
- Winter, S. G. – Szulanski, G. (2001): Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), p. 730–743.
- Wirtz, B. W. – Schilke, O. – Ullrich, S. (2010): Strategic development of business models: Implications of the Web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*, 43, p. 272–290.
- Zook, C. (2007): Finding your next core business. *Harvard Business Review*, (April), p. 66–75.
- Zott, C. – Amit, R. (2007): Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18, p. 181–199.
- Zott, C. – Amit, R. (2008): The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, p. 1–26.
- Zott, C. – Amit, R. (2017): Business model innovation: how to create value in a digital world. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), p. 19–23.
- Zott, C. – Amit, R. – Massa, L. (2011): The business model: recent development and future research. *Journal of Management*, 37(4), p. 1019–1042.