

## A VERSENGÉS ÚJ SZÍNTEREI PLATFORMOK STRATÉGIAMENEDZSMENT-MEGKÖZELÍTÉSÉBŐL

A platformosodás jelenségének vizsgálata feltörekvő kutatási terület, az olyan cégek sikerei nyomán, mint az Apple, Facebook vagy Google. Jelen cikk a témakörben írt nemzetközi szakirodalmakat gyűjti össze és elemzi, megvizsgálva a platform fogalmát stratégiai menedzsment, piacelmélet (IO) és technológiai menedzsment szempontjából. A stratégiai menedzsment nézőpontjából a platformok sikerességét alapvetően három tényező határozza meg (1) a hálózati hatás ereje, (2) a platform minősége és (3) a résztvevői. Szerzők, a sikertényezőket interakció-alapú, viselkedési, stratégiai és funkcionista megközelítésekben is vizsgálva, három proposíciót fogalmaznak meg, melyeket empirikus kutatásokkal érdemes a későbbiekben tanulmányozni. Megállapították, hogy a platformok sikere az üzleti modell felépítésétől függ, hiszen a szabályozó mechanizmusokon keresztül a tulajdonos vállalat tudja kontrollálni, kik és hogyan szerepelhetnek, állíthatnak elő szolgáltatást a vevők részére a platformon. Végül soron az alkotók által generált tartalom az, ami közvetlenül befolyásolja a fogyasztóknak nyújtott minőséget.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, megújulás, üzleti modell, technológiai menedzsment, piacelmélet

Napjainkban a platformosodás jelensége divatos téma gazdasági folyóiratokban és külföldi hírportálokon, hiszen a már-már világ urainak tűnő nagy technológiai cégek többsége is platform üzleti modellt használ. Nem is véletlenül tűnnek legyőzhetetlen óriásoknak: 2015-ben a világ tíz legértékesebb cégéből öt ugyanis közülük került ki, név szerint az Apple, a Microsoft, a Google, az Amazon és a Facebook (Zhu – Furr, 2016), melyek az elmúlt években is tovább erősítették pozíciójukat.

Annak ellenére, hogy a mindennapok során körbevesznek minket platformcégek termékei, még mindig kevés elméleti szakirodalom foglalkozott azok szervezeti sajátosságaival. (Az 1. mellékletben felsoroljuk a platformok kutatásának kiemeltek műveit a stratégiai menedzsment területén). Elengedhetetlen elemezni, mi lehet a siker titka az olyan gyorsan feltörekvő termékeknek vagy szolgáltatásoknak, mint például az iPhone vagy a Facebook, és a történetükből, üzleti modelljükből a hagyományos iparágakban működő cégek is hasznos tanulságokat szűrhetnek le. A vállalatoknak ideje megtanulniuk, hogyan találhatják meg új szerepüket a megváltozott környezeti feltételek között és hogyan vehetik ki részüket a sikertörténetekből.

A vállalatok számára – legyenek azok startupok, multinacionális óriások vagy helyi kisvállalatok – a versenyképességük megőrzése szempontjából kritikus, hogy megértsék, mik azok a platformok, minek köszönhető, hogy átvette a hagyományos, termék alapú, lineáris szemléletű üzleti gondolkodás helyét. A vállalatok számára ez a makroökonómiai transzformáció (Accenture, 2016) olyan stratégiai inflexió pontot jelenthet, amivel gyökeresen átrendeződnek az erőviszonyok az üzletmenetben és egyes iparágakban is (Grove, 1996).

Az akadémiai folyóiratok hasábjain csak az utóbbi évtizedben jelentek meg a platformosodás jelenségét boncolgató írások, így különösképpen fontos, hogy fogalmi tisztázásra kerüljön sor.

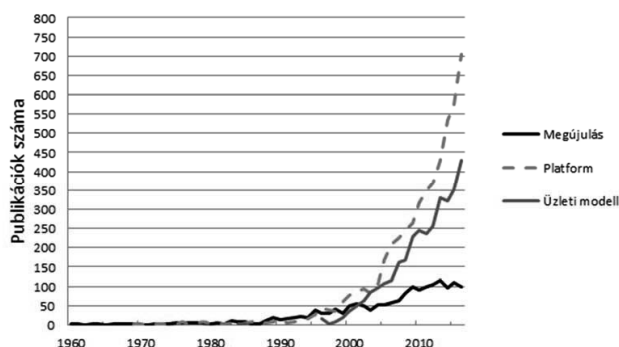
A platformok a megszokott üzleti keretektől teljesen eltérő logikát testesítenek meg, mivel jóval nagyobb hangsúlyt fektetnek a kínálók és a keresők értékteremtésbe való bevonásába. Megváltoztatják a módot, ahogy eddig a vezetésről, üzleti modellekről vagy értékteremtésről gondolkodtunk. Az iPhone nyolc év alatt letarolta a piacot és olyan erős, stratégiai versenyelőnnyel is bíró „öreg motoros” mobiltelefon-gyártókat győzött le, mint például a Nokia. A siker kulcsát Van Alstyne és munkatársai (2016) a platform alapú stratégiának tulajdonítják, amiben a résztvevők által szolgáltatott információk és a közöttük lévő kapcsolatok adják a versenyelőnyt és a kritikus értéket. Az Apple azzal, hogy egy színtérre hozta az applikációfejlesztőket és -felhasználókat, mindkét csoport számára előnyös helyzetet teremtett. Az iPhone jóval túlszárnyalta a korábban Nokia által uralt mobiltelefon-piacot, teljesen új értéket hozva az applikációk és mobiltelefonos szolgáltatások egész ökoszisztémája számára (Hacklin et al., 2017).

A szakirodalmak kereséséhez a cikk központi témakörének angol nyelvű kulcsszavait, a „platform”, „renewal” és a „business model” kifejezéseket használtuk. A platform kifejezés maga a cikk által vizsgált jelenség, ami egy új típusú üzleti modell. A platform egyben kihívás és lehetőség is a jelenlegi piaci szereplők számára, de mindenképpen stratégiai megújulást kényszerít ki.

A Scopus adatbázisban folytatott keresés alapján a vizsgált időszakban (1960-2016), 1681 db találat jelent meg a megújulás, 5177 a platform és 3329 az üzleti modell kifejezésre. A megújulásról szóló cikkek már az 1960-as években, a platformok 9 évvel később, míg az üzleti modellel kapcsolatos cikkek az 1970-es években jelentek meg. Ez utóbbi terület igazából a 2000-es évektől kezdett el egyre növekvő mértékben fejlődni, hasonlóan a platformkutatásokhoz. A platformokról szóló kutatások azonban jóval nagyobb ütemben nőttek az elmúlt öt évben, mint az üzleti modellekről szólók, 2011-ről 2016-ra megkétszereződött a számuk. (1. ábra)

1. ábra

A publikációk számának növekedése



Forrás: saját szerkesztés. A keresés a Scopus adatbázisban történt, az alábbi kulcsszavak használatával: business model (üzleti modell), platform, renewal (megújulás). Keresési feltételek: kulcsszavak keresése a cikkek címében, absztraktjában és a kulcsszavai között az üzlet, menedzsment és számvitel tárgykörben. Dokumentumtípus: cikk, a forrás típusa: folyóiratok

**Az ellátási lánctól az érett iparágban működő, platformalapú üzleti modellig**

Az üzlet menetének platformformája nem új keletű dolog, platformok már a 80-as évektől kezdve léteztek, elsőként a Nintendo megjelenésével. Az 1990-es években azonban még „termékplatformról” beszéltek, ami egy vállalatban belüli modulárisan felépített architektúrát takart, ami különálló komponensekből állt (Cusumano, 2010). Amiről a cikkben szó lesz az az „iparági platform” kategóriájába esik, aminél már az egyes komponenseket gyakran nem is ugyanabban a cégben fejlesztik ki, és ezek a kiegészítő szolgáltatások vagy termékek nagyban hozzájárulnak a platform értékéhez (Cusumano, 2010).

Ahhoz, hogy megértsük, valójában miben is újdonság a platformalapú működés, először a klasszikus porteri értéklánctól és az ellátási lánctól érdemes kiindulni. A klasszikus felfogás szerint a vállalatok értéklánc mintájára működnek, a szervezeten belüli tevékenységek a fogyasztói igény-kielégítés és nyereségelérés érdekében sorozatban helyezkednek el. A vállalatban belül a fogyasztó számára értéket jelentő célért erőforrásokat alakítanak át e tevékenységek során (Chikán, 1997).

Az ellátási lánc a „tevékenységek olyan összekapcsolódó sorozata, amelyben minden a végső célt, a fogyasztó igényének kielégítését szolgálja” (Chikán, 1997, p. 16.). Am ezek a tevékenységek már különböző szervezeti kereteken belül mehetnek végbe, közvetítve egymás között megveszik, majd újra eladják a javakat, szem előtt tartva a végfogyasztói igényeket (Chikán, 1997; Van Alstyne et al., 2016, p. 56.; Choudary, 2015).

Az információs technológiai vívmányok megjelenésével a vállalatok közötti átadás-átvételi sorrendiség átalakuláson ment keresztül. A kézzelfogható, fizikai eszközök tulajdonlására már nem feltétlenül van szükség, helyüket az információ közvetítése veszi át több esetben is (Cailaud-Jullien, 2003; Choudary, 2015; Zhu – Furr, 2016). A

platformalapon működő cégeknél az értékteremtés nem lineáris folyamat. Sőt, az egyes folyamatok nem is feltétlenül ugyanazon a szervezeten belül zajlanak le. A fogyasztók számára értékteremtő tevékenységeket nem egyedül viszi véghez a vállalat, hanem akár több, különböző külső szereplő, vállalat hozzájárulásával.

A digitális rombolás hozadéka, hogy a fogyasztók számára nyújtott érték már iparági határokon túl mozog egyre gyorsuló mértékben. Azokban az iparágakban, ahol a digitális rombolás erős, az értékteremtés teljesen új feladásra van szükség, aminek következtében az addigi üzleti modelljüket érdemes újra gondolni (Hacklin et al., 2017).

A vállalatok platformként való működése nem csak a növekedési fázisban lévő iparágakra korlátozódik. Az Apple látszólag nem versenytársa a Swatch-nak, ám az okosórák megjelenésével a svájci óragyárnak számolnia kell a szilícium-völgyi vállalat termékeinek fenyegetésével is. A platformok az eredeti iparágtól teljesen különböző területre is beléphetnek, ráadásul meglehetősen agresszívan. A platformvállalatok „mozgó célpontok”, amin belül a szerepek rövid idő alatt felcserélődhetnek, így egy platformon közreműködőből bármikor válhat platformvállalat (Hagiu – Yoffie, 2009). A Google online kereső szolgáltatásból tért be látszólag teljesen eltérő iparágakba, így most már a mobil operációs rendszere és a vezető nélküli autója is legalább olyan híres, mint a keresőmotorja. A platformok a céliparágban a versenyhelyzetet meglehetősen felpezsdítik és megváltoztatják az addig kialakult erőviszonyokat (Van Astyne et al., 2016).

**A platform értelmezése különböző megközelítésekből**

A platformokat hálózatokként és ökoszisztémaként is szokták aposztrofálni. A platformok speciális hálózatok, amelyben a résztvevők közötti kapcsolódást a hálózati hatás befolyásolja és a platform közvetítői támogatják (Evans – Schmalensee, 2007; Eisenmann et al., 2006). Ugyanakkor egy olyan gazdasági ökoszisztéma, amely a vállalatok hierarchikus rendszere helyett eltérő vállalatok hálózatát foglalja magába (Yun et al., 2017), amelyek kiegészítőként vannak jelen a platformtulajdonos vállalat mellett (McIntyre et al., 2017).

A hálózati hatás relevanciájának megértésében a közgazdaságtudomány is segít. A mikroökonómiai alaptézis szerint pozitív externália keletkezik hálózatos piacokon, mivel a tagok hasznossága növekedik a hálózat méretével (Carlton – Perlof, 2003; Thépot, 2012), ezt „fogyasztói externáliának” is nevezik (White – Weyl, 2012). Minél több a résztvevő, minél nagyobb a hálózat, annál nagyobb mértékben állnak rendelkezésre adatok, amik segítenek a kereslet-kínálat egymásra találásában (Van Alstyne et al., 2016). Mikroökonómiai terminológiával élve a közvetett hálózati externáliákat tehát a platformok segítenek internalizálni (Thépot, 2012) azzal, hogy közös felületet biztosítanak a résztvevők. Így működnek például a párkereső felületek, hírközlő oldalak, keresőoldalak, ahol az információközvetítés az alapja a nyújtott szolgáltatásoknak.

Közös jellemzőjük, hogy a felhasználók egyik csoportjának hasznossága egyenesen arányosan növekszik a másik felhasználói oldal méretével, tehát a közvetett hálózati hatás jelensége merül fel (Caillaud – Jullien, 2003; White – Weyl, 2012; Evans – Schmalensee, 2007).

A platformokra leggyakrabban kétoldali piacokként (Kim, 2015; Rochet – Tirole, 2006; Eisenmann et al., 2006) vagy piacterekként (Tauscher – Laudien, 2017) hivatkoznak a kutatók, pedig a platformszereplők száma szerint beszélhetünk többoldali platformokról is. A hétköznapiak során is rendszeresen használt kétoldali piacok – mint például a Google vagy Facebook – jellemzője, hogy három szereplővel működnek: két kiszolgált fogyasztói réteggel és magával a vállalattal. Ezek a platformok egyszerre két független fogyasztói csoport igényeit is kielégítik, a közöttük kapocsként operáló platformvállalat szerepe pedig a két fogyasztói réteg közötti kapcsolattartás és annak koordinálása (Rochet – Tirole, 2005; Thépot, 2013; Evans – Schmalensee, 2007).

Eisenmann és munkatársai (2011) háromszögletűnek mutatják be a platformokat, ahol a Nintendo példáját véve a fejlesztők és a játékosok a felhasználók, és a szolgáltatóval mindketten kapcsolatban vannak. Mivel a szolgáltató ilyen értelemben maga a tulajdonos cég, ezért szintén kétoldali platformról beszélhetünk az ő értelmezésükben.

Többoldali platformról írt Cusumano (2010) szintén a Facebook példáját említve. A többoldalúságot számos kutató (Cusumano – Gawer, 2002; Hagiú – Yoffie, 2009; Cusumano, 2010; Hagiú, 2014; Zeng, 2015) nem a fogyasztói csoportok szerint, hanem a platformműködés résztvevői, kiszolgáltóinak száma alapján határozta meg. Ebben az esetben már nemcsak a fejlesztők és végfogyasztók közötti kapcsolat van jelen a platformon, hanem más szereplők, gyakran hirdető, tartalomszolgáltatók is kapcsolódnak hozzájuk.

Van Alstyne és munkatársai négy csoportra osztották a platformok ökoszisztémáinak résztvevőit az ott betöltött szerepük alapján (2016, p. 56.). Első és legfontosabb szereplők a tulajdonosok, akik a platformon létrejött szellemi tulajdonjogokért és a vezetésért felelnek. Eldönti, kik lehetnek a platform résztvevői. A másodikok maguk a szolgáltatók, akik a felületet adják a fogyasztók számára. Harmadik oldal maguk az alkotók (Cusumano – Gawer, 2002), vagy más néven a játékosok (Hagiú – Yoffie, 2009), a kiegészítők (Cusumano, 2010; Hagiú, 2014; Zeng, 2015), akik a saját ajánlatukat kínálják a platformon. Harmadik oldal lehet a tulajdonos cég egyes egysége, vagy akár teljesen más szervezet is. A negyedik csoport pedig maguk a végfogyasztók, akik élnek az alkotók ajánlataival. A továbbiakban tehát a platformvállalat kifejezést használjuk a többoldali platformok helyett, hiszen a két fogyasztói csoporton kívüli szereplőket is figyelembe vesszük majd.

Fontos azonban kiemelni, hogy a különböző szolgáltatók is a platformtulajdonos vállalat fogyasztójának tekinthetők, hiszen ezek a külső szereplők a vállalat szolgáltatását használják azáltal, hogy a platformhoz csatlakoztak. Ebben az értelemben a fogyasztókra használt olyan fogalmak, mint például a résztvevők, tartalomsz-

gáltatók, oldalak, kiegészítők vagy szereplők megfeleltethetők egymásnak és a továbbiakban leegyszerűsítve résztvevőknek vagy szereplőknek nevezzük őket.

A témakörben született szakirodalmak alapvetően három nézőpontból, piacelmélet, technológiai menedzsment és stratégiai menedzsment aspektusából vizsgálták a platformok működését (McIntyre et al., 2017). Míg a piacelmélet a közvetett és közvetlen hálózati hatás létrejöttének okait vizsgálták (például Caillaud – Jullien, 2003 vagy Evans – Schmalensee, 2007), a technológiai menedzsment sokkal inkább a platform technológiai architektúrájával foglalkozott (például Piscicelli et al., 2017 vagy Tauscher – Laudien, 2017). A stratégiai menedzsment az előző két irányzat által vizsgált tényezőket versenyelőny-szerzés szempontjából vizsgálta, megnézve például mi kell ahhoz, hogy egy cég vezető platform lehessen (Gawer – Cusumano, 2002). A továbbiakban McIntyre és kollégáinak (2017) csoportosításával élve, azt kibővítve rendszerezük a platformszakirodalmat a piacelmélet, a technológiai menedzsment és a stratégiai menedzsment keretein belül.

### Piacelméleti nézőpont

Piacelméleti szempontból nézve a platform egyfajta felület, ahol a szereplők kapcsolatba léphetnek egymással, legyen szó akár piacterekről (például Ali baba vagy eBay) vagy a felhasználók és a tartalomgyártók hálózatáról (pl.: Apple AppStore) (Cusumano – Gawer, 2002; Hagiú, 2014). A platformot tulajdonló vállalat közvetíti a platformon működő szereplők (oldalak) között és egy folyamatosan fejlődő rendszert biztosít, amin több fejlesztő, gyártó is dolgozhat elkülönülten (Cusumano – Gawer, 2002; Zeng, 2015). A platformvállalat innovációja függ a résztvevők innovációjától és ez fordítva is igaz, ezzel egy kölcsönös fejlesztési spirált indukálnak (Cusumano – Gawer, 2002; Zeng, 2015).

Mivel a platform csak felületet biztosít több oldal egymásra találásának, ezért például a kereskedők esetében nincs szükség készletkezelési tevékenységekre, a platform működési költsége alacsony, a százalékos árrésük magasabb, így pénzügyileg vonzóbb ötletnek tűnhet, mint a hagyományos viszonteladói modellek (Hidding et al., 2011; Hagiú – Wright, 2013).

### Technológiai menedzsment-nézőpont

Technológiai menedzsment-nézőpontból fontos kitérni még a platformok felépítésére, az együttműködők bevonására is, hiszen ettől függ a hálózati hatás ereje (McIntyre – Srinivasan, 2017). A platform szereplőinek kapcsolatát, a platform technikai felépítését, az ott folyó értékteremtő folyamatokat (De Oliveira – Cortimiglia, 2017) és a platform működését szabályozó standardokat (Bonardi – Durand, 2003 in McIntyre et al., 2017) a platformot tulajdonló vállalat határozza meg.

A platformok között nemcsak a végfogyasztó kegyeiért megy a verseny, hanem a többi résztvevő bevonásáért is, akik majd a platformot modulárisan „felépítik” (Gawer, 2014). Technológiai szempontból nézve a platformokon a kiegészítőket biztosító szereplők („complementor”) generálnak tartalmat, ők adják el a termékeiket vagy ajánlják

fel a szolgáltatásukat a platform másik oldalának (Cusumano, 2010; Zeng, 2015).

Az angolul „bundling”-nak is nevezett fogalom azt taglalja, hogy a szervezetnek mennyi funkciót, tevékenységet kell belefoglalnia a platformba, ahhoz, hogy a felhasználók keresési és tranzakciós költsége valóban alacsony legyen, anélkül, hogy túlterhelnék azt. Hagiu szerint (2014) fel kell mérni a funkciók kiválasztásakor, hogy valóban ad-e legalább annyi értéket a platformhoz az adott tevékenység, mint amennyi ráfordítást igényel. Mindent nem érdemes belefoglalni a platformba, valamit hagyni kell a kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó vállalatokra és a külső alkotókra is (Hagiu, 2014). A stabil kulcskomponensek adják a platform architektúráját kevés variációban, viszont a változatos kiegészítő elemek a periférián kínálnak több változatot is (McIntyre – Srinivasan, 2017). A platform tehát maga az elengedhetetlen építőelem, kulcskomponenseket kínálva, amelyre a többi vállalat vagy egyén építhet a saját szolgáltatását, termékét kínálva (Gawer, 2014; McIntyre – Srinivasan, 2017).

Az, hogy az egyes cégek milyen fejlesztőt vagy egyéb kiegészítőket szolgáltató vállalatokat, egyéneket tudnak bevonni a saját rendszerükbe, döntő lehet a siker szempontjából. Bár a résztvevők megmaradnak a platformot tulajdonló vállalatától függetlenül, de mivel ők lesznek a tartalom-előállítók a platformon, az ő értékajánlatuk jelenik meg a fogyasztók számára (Cusumano, 2010; Zeng, 2015).

### Stratégiai menedzsment-nézőpont

Az üzleti modellezés és a stratégia gyakran egymásnak megfelelő, a gyakorlatban felszínesen használt fogalmak, ám ideális esetben sokkal inkább egymás kiegészítői (Tapscott, 2001; Magretta, 2002; Móricz, 2007, Horáth – Móricz – Szabó, 2018). Az üzleti modellezés nem foglalja a versennyel, és nem is eléggé részletes az üzleti folyamatok kidolgozásához, ugyanakkor feltárja egy adott üzletág vagy probléma mögötti tényezők összefüggéseit (Móricz, 2007). Tapscott (2001) szerint az üzleti modellezés ott ér véget, ahol a stratégia elkezdődik. A stratégiai menedzsment-szemlélet a stratégia üzleti modell összefüggéseit tárja fel.

A platformokat a versenyképesség szempontjából figyeli, fókuszálva a platformon belüli adottságokra, például az árazási stratégiákra (Caillaud – Jullien, 2003;

Gawer – Cusumano, 2008; White – Weyl, 2012), növekedésre, terjeszkedésre (Hidding et al., 2011; Eisenmann et al., 2011; Van Alstyne et al., 2016), és a hagyományos modellről való átváltás lehetőségeire (Gawer – Cusumano, 2008; Zeng, 2015; Edelman, 2015; Zhu – Furr, 2016).

Burgelman (1991) alapján, a szervezet nem más, mint stratégiai kezdeményezések folyamata, amelyek egymással versenyeznek a korlátozott erőforrásokért. Az egyéni stratégiai kezdeményezésekkel az egyének saját képességeiket kívánják kifejezni. A végső stratégia pedig ezeknek a kezdeti stratégiai variációk közötti szelekció és késleltetése mentén jön létre. Annak érdekében, hogy a stratégia alatt a vállalat minden szintjén ugyanazt értsék, szelekciós mechanizmusok szükségesek. A szelekciós folyamat strukturális feltételeit a felső vezetésnek kell megteremtenie, ami jelenthet adminisztratív és kulturális mechanizmusokat is. E mechanizmusokon keresztül, a figyelem és erőforrás megosztásának szabályozásával kiválasztódik a követendő stratégia (Burgelman, 1991; Hortoványi 2010, 2012).

A platformok esetében a tulajdonos vállalat teremti meg a feltételeket, amelyek mentén a kereskedők, tartalom-előállítók („alkotók”) bemutatgatják variációikat, azaz ajánlataikat, szolgáltatásaikat a többi oldalnak (Eisenmann et al., 2011; Van Alstyne, 2016). A fogyasztók tehát több opció között is szelektálhatnak adott szolgáltatáson vagy piacon belül.

A tulajdonos vállalatnak azonban a hagyományos, lineáris üzleti modellel szemben korlátozottabb eszközei lehetnek a szabályozási feltételek megteremtéséhez, a platform nyitottsága miatt. A fogyasztói véleményezések és értékelések rendszert építenek ki a platformtulajdonosok a szolgáltatási vagy termékszínvonal monitorozására (Hagiu – Wright, 2013; Hagiu, 2014; Van Alstyne et al., 2016), amelyek minden oldal számára hozzáférhető, így csak a valóban értéket teremtő, életképes kezdeményezések maradhatnak fenn hosszú távon, hiszen negatív értékelést kapott felhasználók szolgáltatásaitól hamar elpártolnak a fogyasztók. Az eBay, Alibaba vagy akár a magyar telekocsi-szolgáltatás, az Oszkár színvonalra is a felhasználók értékelésén alapul. Az esetleges negatív egyéni variációk nem ártanak a platformnak, hiszen a beépített szelekciós mechanizmus, a fogyasztói értékelési rendszer transzparensen és egyszerűen kiszűri azokat, viszont ehhez a tulajdonos vállalatnak figyelnie kell a szolgáltatás minőségének változásait.

1. táblázat

A platform fogalma három eltérő megközelítés alapján

	Piacelmélet	Technológiai menedzsment	Stratégiai menedzsment
<b>Platform mint hálózat</b>	Két csoport összekötését támogató felület (Cusumano – Gawer, 2002; Hagiu, 2014)	Cégek képesek tartalmat/funkciót előállítani rajta (Cusumano, 2010; Zeng, 2015)	A platformot működtető vállalat felel a működtetéséért, a résztvevők értékteremtésének felügyeletéért (Van Alstyne, 2016)
<b>Platform mint ökoszisztéma</b>	A platformok közös architektúráján keresztül teremtenek értéket (McIntyre – Srinivasan, 2017)	Standardok határozzák meg a platform technikai specifikációit, ami támogatja az ökoszisztémát (McIntyre – Srinivasan, 2017)	Az értékteremtő folyamatot a platformot tulajdonló vállalat szabályozza standardokkal (Bonardi – Durand, 2003 in McIntyre et al., 2017)

A cikk elméleti keretétől szolgáló dimenziók

	Belső	Külső
Makro	<b>Funkcionalista megközelítés</b> A platform felépítése, szervezeti struktúra	<b>Stratégiai megközelítés</b> Platform növekedése, fejlődési stratégiák
Mikro	<b>Viselkedési megközelítés</b> Platform irányítása, szükséges vezetői képességek, felhasználók magatartása	<b>Interakció-alapú megközelítés</b> Résztevők, együttműködők bevonása a platform működésébe

Forrás: Guerras-Martín és társai (2014) alapján

Az értékelésen kívül belépési korlátot is szabhatnak az „alkotóknak” a tulajdonosok. Jó példa erre az Apple alkalmazásfejlesztése, ugyanis az AppStore-on való megjelenéshez az applikáció lefejlesztése után még jóváhagyási körön is át kell esnie a fejlesztéseknek, ahhoz, hogy a célközönség megismerje végül.

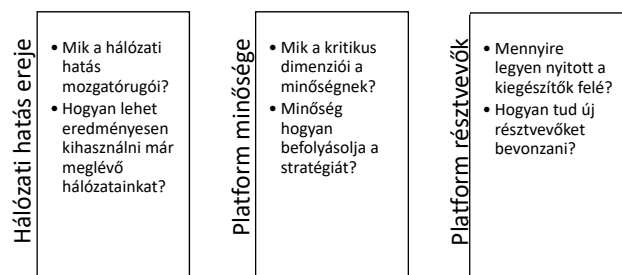
A legjövödelmezőbbnek mutató variációt a platform-vállalat maga is kínálhatja, mint ahogy például az Amazon is tette a legkeresettebb slágertermékei esetén (Zhu – Liu, 2015). Megfigyelve mely termékek teljesítenek jól a platformon, a tulajdonos vállalat dönthet úgy, hogy elkezd árulni ugyanazt a terméket jóval alacsonyabb áron, vagy csak visszaélve a csatorna erejével a saját kínálatát előtérbe helyezve, ezzel egyszersmind versenytársként jelenik meg a platform egyik oldalát jelentő kereskedőkkel szemben. (1. táblázat)

### Három kulcskérdés a platformok sikerességét illetően

McIntyre és Srinivasan (2017) platformokról szóló összefoglalójukban öt utat azonosítottak, amelyre a jövőbeli kutatásoknak érdemes kitérnie. Tanulmányuk alapján a hálózati hatás erejének, a platform minőségének, a közvetett hálózati hatás mozgatórugóinak, a kiegészítők természetének vizsgálata, valamint a kiegészítők dinamikájának mélyebb megismerése is cél lehet a jövőben. A 2. ábrán látható, hogy az öt kérdéskör alapvetően három fő vizsgálati területet érint: a hálózati hatás, a platformminőség, illetve a platform résztvevőinek témakörét.

2. ábra

A platformkutatások három fő témaköre



Forrás: saját szerkesztés

McIntyre – Srinivasan (2017) eredményei alapján

A három témakört a stratégiai menedzsment szemüvegén keresztül kívánjuk tovább elemezni. A stratégiaimenedzsment-diszciplínán belüli elméleteket két dimenzió, a kutatások szintje (mikro- vagy makroszint), illetve annak kontextusa (külső vagy belső) mentén csoportosította Guerras-Martín és társai (2014).

Jelen cikkben a makroszint a platformok egészét, a mikroréteg a platformon aktív résztvevők – személyek vagy akár szervezetek – szintjét vizsgáló kutatásokat jelentik. A belső kontextus a platform belső irányítására, felépítésére vonatkozik, míg a külső kontextus a platformon kívüli szereplőkkel való kapcsolatokra utal. (2. táblázat)

### A hálózati hatás erejének kérdése

Korábbi évtizedekben kínálati gazdaság működött, az a cég lett sikeres, amely könnyörtelenül hatékonyá tette működését, és egy kézben fogta össze a kulcsfontosságú erőforrásokat. A sikert a versenytársak legyőzése, minél nagyobb versenyelőny szerzése jelentette (Van Alstyne et al., 2016). Ezzel szemben az internet gazdaságában kereslet oldali méretgazdaságosság, azaz hálózati hatás adja a mozgató erőt (Caillaud – Jullien, 2003; Van Alstyne et al., 2016).

A hálózati hatás egy tyúk-tojás problémát eredményez. Amíg nincs elegendő felhasználója a platformnak, addig a gyártók vagy tartalom-előállítók sem fognak csatlakozni a platformhoz. Viszont tartalom nélkül a fogyasztók se választják az adott platform szolgáltatását.

### Interakció-alapú megközelítés

A többoldalú platformok esetén érdekes kérdés lehet, hogy hány felet javasolt csatlakoztatni a platformhoz. Minél több oldala van ugyanis a platformnak, a kereszthálózati hatás annál nagyobb, így több bevétel generálódhat különböző csatornákból. Hátrányuk azonban, hogy ezzel a platform komplexitása is nő, ami magával vonhatja az eltérő érdekek küzdelmét (Hagiu, 2014).

### Viselkedési megközelítés

A résztvevők számossága önmagában értékes a platformon, aminek hatására újabb résztvevők csatlakoznak a hálózathoz, amivel az értékteremtés fokozódik (Hidding et al., 2011; Van Alstyne et al., 2016; Cusumano, 2011), ezzel egy spirált elindítva, ami ha túlságosan felerősödik végső soron monopóliumok létrejöttéhez is vezethet – ilyen például a Facebook a közösségi platformok körében (Van Alstyne et al., 2016; Cusumano, 2011).

Ugyancsak a fogyasztók közösségi erejére helyezte a hangsúlyt Piskorski (2011), aki szerint a platformok a fogyasztók fizetési hajlandóságát növeli, vagy csökkenti a költségeket azáltal, hogy elősegíti a fogyasztók közötti kapcsolatok létrejöttét, amennyiben a cég számára „ingye-

nesen” végeznek munkát. Ezek teljesüléséhez releváns, hogy a vállalat, amely platformalapon akar működni, ne csak a saját céljait tartsa szem előtt, hanem elsősorban a felhasználói kielégítetlen szükségleteit vegye figyelembe és azokat kapcsolják az üzleti célokhoz (Piskorski, 2011).

### Stratégiai megközelítés

A platformok dominanciája nem törvényszerű. Tény, hogy minél erősebb a pozitív hálózati hatás, annál kevesebb platform között szlik el a felhasználói réteg. Hasonlóan, ha a fogyasztók szükségletei többnyire megegyezők, akkor elegendő néhány platform azok kielégítésére. Viszont, ha nagyban különböznek a fogyasztói igények és nem alakul ki erős hálózati hatás, akkor a rivális platformok száma is növekszik, hogy mindegyik felhasználót egyaránt kiszolgálhassák (Cusumano, 2010; Eisenmann et al., 2011). Így nem alakul ki egyetlen győztes platform sem, mivel már nem költséges váltani a platformok között, akár egyszerre többet is tudnak használni a felhasználók (Cusumano, 2010). A hálózati hatás és a magas tranzakciós költségek a platformokat jól elbarikádozhatja az új, önállóan működő belépőktől, ám más platform cégek könnyen „bekebelezhetik” egymás piacát (Eisenmann et al., 2011).

A bekebelezés során a vállalat eltérő piacról lép be a célpiacra, kombinálva annak funkcionalitását a sajátjával, így létrehozva többoldalú platformot (Hidding et al., 2011). A platformoknak ugyanis gyakran átfedésben vannak a piacaik, így a támadó vállalat kihasználhatja a közös felhasználói kapcsolatokból és tényezőkből származó előnyöket és így beolvastva azokat saját felületébe. A támadó platform a saját felhasználói bázisát használja arra, hogy a megtámadni kívánt platform piacán a kritikus tömeget biztosítsa a sikeres beolvastáshoz. Hogy mit tehetnek a védekező vállalatok? Eisenmann és munkatársai (2011) két utat javasoltak: a platformot meg kell nyitni a szövetségesek felé vagy a támadó vállalat értékajánlatához kell közelíteniük. A kettő egymással szorosan összefügg, hiszen a szövetségesekkel jobban tudja saját platformját differenciálni, ezzel még több fogyasztót lefedni.

Cusumano (2010) szerint a platformok közötti versenyek gyakoriak lesznek a jövőben. Korábbi kutatásai alapján megállapította, hogy nem csak az alkalmazott technológián múlik, ki nyer vagy veszít, hanem hogy kié a jobb stratégia.

### Funkcionális megközelítés

A sikeres beolvastás a támadó fél szervezeti hátterén is legalább annyira múlik, mint a megfelelő stratégián, ugyanis az egyes szervezeti egységek között erős koordináció szükséges ahhoz, hogy a két platformot minél jobban integrálhassa funkcionalitásában és árazási szempontból is (Eisenmann et al., 2011).

Közgazdasági elmélettel leírva, az egyes oldalak közötti magas tranzakciós költségek garantálják a platformok létjogosultságát (Hagiu – Yoffie, 2009; Thépot, 2013; Eisenmann et al., 2011), olyan esetekben, amikor a két csoport csak lassan és főleg nagy költségek árán kerülhetne kapcsolatba. A költséget főleg a két oldal egymásra találása, a másik oldali szereplő felkutatása jelenti (Thé-

pot, 2013; Eisenmann et al., 2011). Legjobb példa erre a Facebook, ahol maga a felület és a kiterjedt hálózat pillanatokká redukálja a régi ismerősök felkeresésének idejét, míg hagyományosan sokkal több energiába telne felkutatni és elérni az adott személyt.

### Propozíció

Az információs és kommunikációs technológiák fejlődése a vállalati működés számos területét átalakítja (Hortoványi – Ferincz, 2015). A digitalizáció lehetővé tette, hogy a platformok gyakorlatilag végtelen tárterületet biztosítsanak olyan javaknak, amiket korábban mondjuk egy könyvespolcnyi területre kellett bezsúfolni. A mennyiségi korlátok lebomlásával a piac kibővült, részmegmensek is helyet kaptak a kínálatban. A népszerűség tehát többé nem korlátozza be a fogyasztók elképzeléseit, minden résziac megtalálja a maga részét a kínálatban (Anderson, 2006).

A platformok könnyen elérhető információt szolgáltatnak az egyes oldalaknak, ami egyrészt csökkenti a bizonytalanságot az egyes oldalak számára (Salomon, 2016), másrészt minél több adat keletkezik a platformon, annál több résztvevő fog csatlakozni hozzá (Van Alstyne et al., 2016). Összefoglalva tehát „a platformot úgy kell elképzelni, mint ami technológiát biztosít az externáliák megoldására, miközben a tranzakciós költségeket minimalizálja” (Evans – Schmalensee, 2007, p. 154.).

*P1: A platformok esetén, a digitális technológia miatt könnyen elérhetővé váló információk gerjesztik a hálózati hatást.*

### A platform minőségének kérdése

A platformok minőségét vizsgálva a legfontosabb kérdés, hogy mennyire számít a fogyasztók számára a minőség, és mennyire inkább csak a platform elérhetősége, láthatósága a lényeg számukra (McIntyre – Srinivasan, 2017). Már a minőség meghatározása is igencsak komplex, hiszen nem egyszerűen a platformon lévő termékek teljesítménye számít, hanem sok egyéb tényező. Például a telekocsi szolgáltatást nyújtó platformoknál a földrajzi lefedettség és időszerepesség a minőségi faktor, míg a különböző krémeket értékelő Krémmánia.hu-n az információ színvonala, alapossága a releváns mutató.

### Interakció-alapú megközelítés

A minőség megteremtésében a platformtulajdonos vállalatnál kívül a résztvevőknek van nagy szerepe, hiszen ők a tartalomgenerálók, a szolgáltatásnyújtók vagy éppen a kereskedők, akikkel a vevők kapcsolatban állnak, és akik az értéket előállítják a platformon (Teece – Linden, 2017; Parmentier – Gandia, 2017). Míg a hagyományos modell szerint a külső fenyegetések ellen falakat kell emelni, addig a platform létében alapvetően a szereplők közötti nyitottság a meghatározó (Van Alstyne et al., 2016). Éppen ezért a minőség javítása érdekében a tulajdonosnak szabályoznia kell, kiket enged be, akár megfelelő árazással (Hagiu, 2014; Edelman, 2015; Eisenmann et al., 2016), operatív intézkedésekkel (mint például felhasználói adat-

lapok ellenőrzése) (Hagiu, 2014), vagy értékelési rendszer megteremtésével (Hagiu – Wright, 2013; Hagiu, 2014; Van Alstyne et al., 2016).

### Viselkedési megközelítés

Szervezetben belüli optimalizáció helyett külső interakciók vezetése áll a középpontban. A hagyományos értéklánc-alapú vállalatok a belső erőforrásaikat, tevékenységeket a lehető legoptimálisabban akarják felhasználni az értékteremtési folyamatban. A platformoknál az értéket az alkotók és a fogyasztók közötti kapcsolatok facilitálása adja (Piskorski, 2011). Ebből fakadóan az ökoszisztéma vezetése, a résztvevők meggyőzése a legfontosabb képességek, amik sikertényezőként hatnak a platformok esetén (Van Alstyne et al., 2016).

### Stratégiai megközelítés

Stratégiai nézőpontból a vevői értékteremtés helyett az ökoszisztéma értékteremtés a releváns kérdés a platformnál, az egész közeg értékmaximalizálásán van a fókusz. Ahelyett, hogy a vállalatok az eladásösztönzésre, marketingre helyeznék a hangsúlyt, a sikeres platformcégek azt figyelik, hogyan segíthetnék elő még inkább a felek közötti kapcsolatteremtést. A digitális stratégia kialakítása helyett a közösségi stratégia lett a fontosabb (Piskorski, 2011).

A platformon folyó értékteremtés nem egyvonalú folyamat, sokkal inkább egy iteratív, visszacsatoláson alapuló procedúra. Így fordulhat elő tehát, hogy a platformmodellben néhány vásárlót esetleg kedvezményezett helyzetbe hoznak a még több vásárló bevonása érdekében (Piskorski, 2011; Van Alstyne et al., 2016).

A szakirodalmak által említett csapdahelyzetek egyike a fókuszvesztés csapdája, amikor a vezetők beleragadnak a hagyományos viszonteladói modell irányításába és túl sokat törődnek az eladás mennyiségi kérdéseivel, ahelyett hogy a platformon zajló interakciók minőségére koncentrálnának (Van Alstyne et al., 2016). Az olyan közösségi platformokon, mint például az eBay vagy az álláskeresők és kínálók Facebook-ja, a LinkedIn, a fogyasztók célja nem a vállalathoz való kapcsolódás, hanem a többi fogyasztóval való kapcsolatfelvétel (Piskorski, 2011). Megoldást nyújthat, ha a fogyasztók ismeretéhez köthető megkülönböztető képességre fókuszál a vállalat még változások esetén is, így hosszú távon is fennmaradhat a platform (Cusumano, 2011).

### Funkcionális megközelítés

A hagyományos értékláncmodell alapján működő vállalathoz képest, az erőforrás-birtoklás helyett erőforrás-elosztás jellemző a platformvállalatokra. Az erőforrás-alapú elméletek szerint a vállalatnak versenyelőnye származik, ha értékes, megfogható vagy megfoghatatlan erőforrásokat birtokol. Ezzel szemben a platformoknál a kulcsforrások, eszközök maga az alkotók és a fogyasztók által alkotott hálózat, közösség (Van Alstyne et al., 2016). A platform minőségének meghatározásakor tehát a közösségből kell kiindulni, a platformon zajló interakciók kapnak szerepet az értékeléskor.

A hagyományos vállalatoknál a mérőszámok szűk köre alkalmazható, ami a szervezet adott megfelelőségét tükrözi. Ilyen lehet például a készletfogyás figyelése a folyamat optimalizációjához. A platformoknál a hangsúly az interakciók minőségén van, így folyamatosan monitorozni kell az értékteremtési folyamatot a vállalkozónak (De Oliveira – Cortimiglia, 2017). Az interakciókra vonatkozó mérőszámokra van szükség, mint például a meghíúsult interakciók száma, vagy a látogatási számok, megosztások aránya az elköteleződés és aktivitás mértékének megállapításához. Továbbá érdemes figyelni a párosítások („match”) minőségét, azaz, hogy mennyire felel meg a kínálat a keresleti igényeknek. A pozitív mérőszámokon túl a negatív hálózati hatás elkerüléséhez a nem megfelelő viselkedést szükséges figyelni (Van Alstyne et al., 2016).

A meghíúsult interakciók hatalmas kockázatot rejtnek a fogyasztóknak, amiket a platformtulajdonosok csak részben tudnak kezelni. Például az Airbnb-n foglalt szállás esetén a szállást kínáló visszakozhat lakása kiadásától, vagy az Oszkár felületén a kocsi vezető lemondhatja az utazást, akár az utolsó pillanatban is. Lemondás esetén a platform automatikusan jelzi a többi környékbeli ajánlatot, előrefizetés esetén visszautalja az összeget, ám tényleges kárpótlás nem történik. A hagyományos üzleti modelleknél ilyen nem történhet meg, hiszen nem egyének személyes helyzetétől függ a szolgáltatás kínálata, hanem profitorientált vállalatoktól, ahol a dolgozók a teljesített szolgáltatás minősége alapján vannak mérve, míg egy oszkáros sofőr számára ez csak kiegészítő kereset.

### Propozíció

A kontroll fókusz, vezetési stílus, a kulcsforrások, az értékteremtés színtere és célja, valamint az elsőként történő piacra lépés előnye mentén összehasonlítva a hagyományos, lineáris modellel látszik, hogy hosszabb távon a platform iránti kereslet függ az ott lévő interakciók jellemzőitől, az elsőként történő piacra lépés, az elérhetőség csak rövid ideig ad versenyelőnyt.

*P2: A platform minőségének fogyasztók általi megítélésében a platformon zajló interakciók nagyobb szerepet játszanak, mint a platform gyors, könnyű elérése.*

### A platformon résztvevők dinamikájának kérdése

A stratégiai szövetségek száma a 80-as évektől fokozatosan növekedett, köszönhetően a verseny világméretűvé válásának, globalizációnak és a technikai-technológiai fejlesztések ugrásszerű növekedésének (Antal-Mokos et al., 2005, p. 181.). A stratégiaalkotásban is már elfogadottá vált a kooperativitás versenyelőnyt biztosító tulajdonsága, ahogy Porter (1980 in Antal-Mokos et al., 2005, p. 186.) is az iparági modelljében a közvetett szereplőket, egyéb tényezőket is figyelembe veszi.

A vállalatcsoportok közötti versenyen túl, a szövetségeken belüli kapcsolatok azok, amik igazán érdekesek a

platformalapú üzleti modell vizsgálatának szempontjából. Ugyanis egyszerre beszélhetünk kooperatív viszonyról és versengésről is, amit a co-opetition angol szó foglal össze legjobban. Co-opetition esetében a versengés rejtetten van jelen a szövetségesek kapcsolatában (Doz et al., 1989 in Antal-Mokos et al., 2005, p. 187).

### Interakció-alapú nézőpont

Árazással a platform vezetői befolyásolni tudják, kik léphetnek be a platformra és a kereslet-kínálat oldali kiegyensúlyozatlanságokat, interakciókat is normalizálhatja (Hagiu, 2014). Az ár ösztönözheti a fogyasztókat az egymással való együttműködésre (White – Weyl, 2012) és ez versenyelőnyt biztosíthat a többi platformmal szemben (Gawer – Cusumano, 2008). A többoldalú platformok elmélete szerint, minél többféle típusú vevőt vonunk be, annál nagyobb potenciális profitforrás állhat rendelkezésünkre (Hagiu, 2014). Ez azonban hibás feltételezés lehet, mivel oldalanként eltérőek lehetnek az árazási módszerek.

### Viselkedési megközelítés

Bizonyos résztvevőnek érdemes drágábban adni a szolgáltatást, mint másoknak, akik gyakran ingyen veszik azt igénybe. Gondoljunk csak a hirdetési oldalakra, ahol a hirdetézők fizetnek a megjelenésért, míg a vásárlóknak nem kerül külön költségbe, hogy megtekinthessék a hirdetéseket (Hagiu, 2014). Ezt a módszert „Oszd meg és uralkodj!” (Caillaud – Jullien, 2003) stratégiának vagy támogatási mechanizmusnak (Gawer – Cusumano, 2008; Edelman, 2015) is nevezték, azaz az egyik oldal támogatásáért cserébe a másik oldalon valódi profitot realizál a vállalat (Caillaud – Jullien, 2003, p. 324).

Másik nézet szerint azoknak a fogyasztóknak kell kedvezményes áron biztosítani a platform használatát, akik hozzájárulnak a pozitív hálózati hatás (externália) eléréséhez (White – Weyl, 2012). Hagiu (2014), valamint Eisenmann és munkatársai (2006) munkája alapján az alábbi szabályokat lehet megfogalmazni platformok árazására:

- a kevésbé érzékenyebb rétegnek számítsuk fel a magasabb költségeket,
- tagsági díj esetén az az oldal fizet többet, amely több hasznot realizál,
- tranzakciónkénti fizetés esetén azt a résztvevőt kell felüldíjazni, aki több értékhez jut,
- a minőségre érzékenyebb rétegnek kell kedvezményezett fizetést biztosítani,
- exkluzív hozzáférésért a szolgáltatók magasabb árat kérhetnek el.

Attól, hogy sokan vannak egy platformon még nem biztos, hogy fejlesztően hozzájárulnak annak működéséhez. A tovagyrúzó hatás<sup>2</sup> csapdája figyelmeztet, hogy a nem megfelelő platformaktivitás (hiába sok) rombolhatja a platform értékét (Van Astyne et al., 2016). A tulajdonosnak kell ösztönöznie a tagokat a megfelelő aktivitásra, hogy közösen többet érjenek el, mint külön-külön (Hagiu, 2014), ehhez egyik eszköz a platform struktúrájának, szabályozási környezetének megfelelő kialakítása (Piscicelli et al., 2017).

Több interakció esetén, amikor az operatív szabályozás nehézségekbe ütközhet a visszajelzések rendszerek, a résztvevők értékelése a gyakori eszköz, amivel kordában tudják tartani a „rossz” résztvevőket (Hagiu – Wright, 2013; Hagiu, 2014; Van Astyne et al., 2016). Végső esetben a rendszegő résztvevők előjogainak visszavonásával lehet korrigálni a kialakult helyzetet (Van Astyne et al., 2016).

### Stratégiai megközelítés

A platform vezetőinek fontos mérlegelniük és pontosan figyelniük „kiket” engednek be a platformba és a résztvevőket hogyan irányítják, vagy hogyan kontrollálják az ő tevékenységüket (Hagiu, 2014; Zhu – Furr, 2016). A tulajdonosnak fel kell adnia a teljes kontroll ideálját ahhoz, hogy a külsős résztvevők segítségével fejlődhessen a platform (Hagiu, 2014; Zeng, 2015).

A platformalapon működő cégeknek a kooperatív versengés atmoszférájában kell élniük és működniük, hiszen a belső és külső résztvevőkből bármikor versenytárs válhat (Hagiu – Yoffie, 2009; Van Alstyne et al., 2016). A tulajdonosoknak meg kell tanulniuk hatékonyan kezelni a feszültségeket, hogy termőre fordítható azokat (Van Alstyne et al., 2016). Ehhez számos szerző által vizsgált sikeres példák vannak, ám ezek még mindig csak útmutatásul szolgálnak a lehetséges megoldás felé.

Amennyiben a platformtulajdonos versenybe száll az alkotókkal, megremeghet a külső partnerek bizalma a platformban, és ha alacsony az átváltás költsége, akkor más platformot keresnek tevékenységükhöz. Az Amazon példája is mutatja, hogy bár platformot biztosít az eladók és vevők tranzakcióinak, de a slágertermékek forgalmazásában visszaáll eredeti, kereskedői szerepébe és versenybe száll a többi eladóval szemben (Zhu – Liu, 2015).

### Funkcionális megközelítés

Az átgondolatlan hozzáférés lerombolhatja a kialakított értékeket, azáltal, hogy egyfajta „zajt” okoz a rendszerben, ami meggátolja a megfelelő interakciókat (Hagiu – Wright, 2013; Hagiu, 2014). Ez akár negatív hálózati hatást is eredményezhet, ami végül a felhasználók elpártolását vonhatja maga után. Szigorúbb szabályozással fenntartható a minőségi színvonal és már számos minta létezik platformvállalatoknál ennek kivitelezésére. Létezhet alapvetően technológiai alapú szabályozás, például chipek beültetésével a tevékenységek figyelése lehetővé válik. De akár olyan operatív megoldásokhoz is nyúlhat a tulajdonos, mint például a felhasználói adatlapok ellenőrzése, szűrése (Hagiu, 2014), ezzel kizárva a nem megfelelő egyéneket.

Nincs fekete vagy fehér megoldás a gyakorlatban, viszont a szellemi tulajdonjog védelmével, egyértelmű határok húzhatók az együttműködés és a versengés között. Le kell szabályozniuk a cégeknek, hogy mennyi információt, intellektuális erőforrást kívánnak megosztani a platformról és a felületről a külsősöknek, hiszen akár a kiegészítő termékeket gyártókból is lehetnek versenytársak (Cusumano – Gawer, 2002; Gawer – Cusumano, 2008). Az Intel példája alapján a kulcstechnológiát érdemes védeni, míg a felület technológiáját ajánlott megosz-



tani a többi fejlesztővel. A rövid távú érdekeket az iparág hosszú távú fejlődése céljából néha be kell áldozni (Cusumano – Gawer, 2002).

**Propozíció**

A platform jól szabályozott belső struktúrájával kézben lehet tartani a belső és külső érdekkonfliktusokat. Cusumano és Gawer (2002, p. 53.) szerint először a hasonló célokkal rendelkező szereplőket egy vezető alá érdemes rendelni, akár szervezeten belüli „Kínai Nagyfal” emelésével elkülöníteni a külső résztvevővel versengő résztvevőtől az egységektől, akiknek a munkájukhoz szükséges a külsős együttműködések. Ehhez a szervezeti kultúrát és a szervezeti folyamatokat tanácsos igazítani, végül a vállalati stratégia belső kommunikációját szükséges javítani az eltérő célok miatt (Cusumano – Gawer 2002, p. 57.). Azonban e mellett is célravezető folyamatosan monitorozni a versenytársi kiválásra utaló tevékenységeket és a co-opetition mértékét (Van Astyne et al., 2016).

A platformon belül az egyes oldalak szerepei felcserélhetők. A vevő és az alkotó helyet cserélhet, mint ahogy például Ubernél is valaki lehet sofőr és utas is egyszerre, vagy egy piactéren egyszerre lehetünk eladók és vevők is. Ez a típusú szerepcseré értékes a platform számára, mivel növeli az interakciókat, ezért a tulajdonosnak ösztönöznie kell az ilyen jellegű ténykedéseket (Van Alstyne et al., 2016).

*P3: A résztvevőket érdemes szegmentálni viselkedésük alapján (versengő vagy együttműködő, vagy mindkettő egyszerre), és ezekre a szegmentumokra hozni megfelelő szabályozást, a résztvevők értékteremtő viselkedésének fenntartása érdekében.*

**Összefoglaló következtetések, jövőbeli kutatási irányok**

Cikkünkben a témához tartozó szakirodalmak áttekintésével a platformokat a piacelmélet, a technológiai menedzsment és a stratégiai menedzsment nézőpontjából mutattuk be, kitérve a létjogosultságukra és felépítésükre. A platformok alapvetően különböznek a hagyományos, viszonteladói modelltől, mivel lényeges értékteremtő tevékenység a platformvállalaton kívül, a platform külső szereplői körében történik. A cikkben tárgyalt legfontosabb eltéréseket a 3. táblázatban foglaltuk össze.

A platformok létét alapvetően a hálózati hatás határozza meg, hiszen az egyes szereplők hasznossága növekszik a hálózat méretével (Carlton – Perlof, 2003; Thépot, 2012). A stratégiai menedzsment diszciplináján belül interakció-alapú, viselkedési, stratégiai és funkcionista megközelítésből vizsgáltuk a platformon kialakuló hálózati hatásának erejét, a platform minőségét és a platform résztvevőit. E kérdéskörök mentén három előfeltételezést fogalmaztunk meg, amiket empirikus kutatásokban érdemes a jövőben tovább tanulmányozni.

3. táblázat

**A hagyományos, viszonteladói modell és a platformmodell különbségei (saját szerkesztés)**

Hagyományos megközelítés	Szempont	Platform-megközelítés
A végfogyasztó igényeinek kielégítése	<b>Értékteremtés célja</b>	A platform-ökoszisztéma összetételének növelése
Szervezeten belüli hatékony folyamatokban rejlik	<b>Értékteremtés helye</b>	Külső interakciókban nyilvánul meg
Belső erőforrások szoros kontrollja	<b>Vezetési stílus, képességek</b>	Külső ökoszisztéma ápolása, facilitálás
Anyagi vagy nem anyagi erőforrások birtoklása	<b>Kulcserőforrások</b>	A szereplők által alkotott közösség, hálózat
A szervezeten belüli folyamatok teljesítményének mérése.	<b>Kontroll, mérés fókusza</b>	Kulcsfontosságú az interakciók teljesítményének növelése, minőségének figyelése.
Erőteljes	<b>Elsőként történő piacra lépés előnye</b>	Nem erőteljes <sup>3</sup>

A platformok felületet biztosítanak olyan csoportok egymásra találásához, amelyek másképpen csak magas keresési költségek mellett léphetnének interakcióba egymással. A hálózati hatás ereje azonban nem csak a felület összekötő szerepében rejlik, hanem főleg abban, hogy a platformokon olyan információk állnak a felek rendelkezésére, amelyeknek a beszerzése egyébként csak magas tranzakciós költségek árán valósulna meg. E pozitív hatás erősítéséhez hozzájárult a digitalizáció is, amelynek köszönhetően a mennyiségi korlátok lebomlottak, a piac kibővült, így képes például a világ összes könyve is elférni egy tárterületen.

*P1: A platformok esetén, a digitális technológia miatt könnyen elérhetővé váló információk gerjesztik a hálózati hatást.*

A platform minősége több, komplex tényező együttes hatásától függhet, így például minőségi szempont lehet egy platform földrajzi lefedettsége (telekocsi szolgáltatók), vagy a rendelkezésre álló információk helytállósága is (termékértékelő oldalak). A szakirodalmak elemzése alapján elmondható, hogy hosszú távon a platformon zajló interakciók (legyenek azok információ- vagy termék-cserék) minősége az, ami számít a fogyasztók számára. A platform elérhetősége csak rövid távon számít jobban a fogyasztók számára, idővel a minőségi követelmények súlya megemelkedik. Ahogy a piacra nem elsőként belépő platformvállalatok példája is mutatja, idővel a minőséggel be lehet érni az elsőként piacra lépők előnyét, mint ahogy a Google Android-ja is beérte az iOS-t, és magas piaci részesedésre szert tett.

*P2: A platform minőségének fogyasztók általi megítélésében a platformon zajló interakciók nagyobb szerepet játszanak hosszú távon, mint a platform gyors, könnyű elérése.*

A platform sikerességének egyik meghatározó tényezője a platform üzleti modelljének kialakítása. A felépítés az, ami hatással van a platformrésztevők magatartására, hiszen szabályokon, mérőszámokon keresztül a platformtulajdonos vállalat tudja kontrollálni kik és hogyan szerepelhetnek, állíthatnak elő szolgáltatást a vevők részére a platformon. Végső soron az alkotók által generált tartalom az, ami közvetlenül befolyásolja a fogyasztóknak nyújtott minőséget, viszont a tulajdonos a platform kialakításával tudja azt kézben tartani. Piscicelli és munkatársainak (2017) megállapításához hasonlóan azt találtuk, hogy a platform struktúrája az, ami annak sikerességét vagy bukását predesztinálja, hiszen a résztvevők viselkedését a tulajdonos által hozott szabályok befolyásolják.

A résztvevők azonban dinamikus kapcsolatban vannak, szerepet is cserélhetnek a platformon, mint ahogy az Uber példáján is látszik a sofőrből (tartalom-előállító) válhat utas (fogyasztó) egyik napról a másikra. Az egyes oldalak versenyezhetnek egymással, ugyanakkor együtt is működhetnek a platformon. Megfelelő árazással, operatív szabályozással, értékelési rendszer, vagy belépési korlátok felállításával a tulajdonos vállalatok szabályozni tudják a platformon létrejött szolgáltatásvariációkat, amik közül a fogyasztók szelektálhatnak. Fontos azonban, hogy ezek a korlátozási mechanizmusok a résztvevők szerepéhez illeszkedjenek, ezért érdemes lehet szegmentálni a platform szereplőit a szabályozás aszerint, hogy a platformmal alapvetően versengő vagy együttműködő félről van-e szó.

*P3: A résztvevőket érdemes szegmentálni viselkedésük alapján (versengő vagy együttműködő, vagy mindkettő), és ezekre a szegmentumokra hozni megfelelő szabályozást, a résztvevők értékteremtő viselkedésének fenntartása érdekében.*

## Jegyzet

<sup>1</sup> Angolul csak „platform envelopment”-nek nevezik a jelenséget a téma szakértői, amelynek során a nagyobb platform maga alá vonja a kisebb platformot.

<sup>2</sup> „Spillover effect”

<sup>3</sup> Tizenöt platformvállalatot vizsgálva jutottak arra kutatók, hogy azok közül, akik sikeresek lettek platformként, csak egy cég kezdte működését első belépőként (Hidding et al., 2011).

## Felhasznált irodalom

- Anderson, C. (2007): Hosszú farkok: a végtelen választék átírja az üzlet szabályait. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, G. – Tari, E. (2005): Stratégia és szervezet. Kolozsvár: Scientia Kiadó
- Bartlett, C. – Ghoshal, S. (1998): Managing across borders: the transnational solution. 2nd ed. szerk. Boston: Harvard Business Press
- Burgelman, RA (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2), p. 239-262.
- Caillaud, B. – Jullien, B. (2003): Chicken & egg: competition among intermediation service providers. *RAND Journal of economics*, 34(2), p. 309-328.
- Carlton, D. W. – Perloff, J. M. (2003): Modern piacelmélet. Budapest: Panem Kft.
- Chikán, A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék: "Versenyben a világgal" kutatási program zárótanulmány
- Choudary, S. P.(2015): Platforms and a new age of monopolies. *Business Today*, 24 május, p. 102-104.
- Cusumano, M. (2010): The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), p. 32-34.
- Cusumano, M. A. (2011): Technology Strategy and Management. The Platform leader's dilemma. *Communications of the ACM*, 56(10), p. 21-24.
- Cusumano, M. A. – Gawer, A. (2002): The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), p. 51-58.
- De Oliveira, D.T. – Cortimiglia, M. N. (2017): Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design. *Business Horizons*, 60, p. 747-758
- Edelman, B (2015): How to Launch Your Digital Platform, *Harvard Business Review*, 93(4), p. 90-97
- Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M. (2011): Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), p. 1270-1285.
- Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M. W. (2006): Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), p. 1-11.
- Evans, D. S. – Schmalensee, R. (2007): The Industrial Organization of markets with two-sided platforms. *Competition Policy International*, 3(1), p. 151-179.
- Evans, P. – Gawer, A. (2016): The rise of the platform enterprise: a global survey. *The emerging platform economy series*, (1), p. 4-29.
- Gawer, A. – Cusumano, M. A. (2008): How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), p. 28-35.
- Gawer A. (2014): Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. *Research Policy* 43, p. 1239–1249.
- Grove, A. S. (1998): Csak a paranoidok maradnak fenn. Budapest: Bagolyvár
- Hacklin, F. – Björkdahl, J., – Wallin, M. (2017: in press): Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value'. *Long Range Planning*, p. 1-29.
- Hagiu, A. – Yoffie, D (2009): What's Your Google Strategy? *Harvard Business Review*, 87(4), p. 74-81.
- Hagiu, A (2014): Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), p. 71-90.
- Hagiu, A. – Wright, J. (2013): Do you really want to be an eBay?. *Harvard Business Review*, 91(3), p. 103-108.

- Hortoványi, L.* (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(4), p. 21–31.
- Hortoványi, L.* (2012): *Entrepreneurial management*. Budapest: AULA Kiadó Kft.
- 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.
- Horváth, D. – Móricz, P. – Szabó Zs. R.* (2018): Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6), p. 1-12.
- Hidding, G. J. – Williams, J. – Sviokla, J. J.* (2011): How platform leaders win. *Journal of Business Strategy*, 32(2), p. 29-37.
- Kim, J.* (2015): The platform business model and business ecosystem: quality management and revenue structures. *European Planning Studies*
- Magretta, J.* (2002): Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), p. 86-92.
- McIntyre, D. P. – Srinivasan, A.* (2017): Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38 (1), p. 141–160.
- Móricz, P.* (2007): Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 38 (4), p.14-29.
- Parmentier, G. – Gandia, R.* (2017): Redesigning the business model: from one-sided to multi-sided. *Journal of Business Strategy*, 38(2), p. 52-61.
- Piscicelli, L. – Ludden, G. – Cooper, T.* (2017: in press): What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. *Journal of Cleaner Production*, p. 1-12.
- Piskorski, M. J.* (2011): Social strategies that work. *Harvard Business Review*, 89(11), p. 117-122.
- Rochet, J.-C. – Tirole, J.* (2006): Two-sided markets: a progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), p. 645-667.
- Salomon, V.* (2016): Emergent models of financial intermediation for innovative companies: from venture capital to crowdinvesting platforms in Switzerland. *Venture Capital*, 18(1), p. 21-41.
- Tapscott, D.* (2001): Rethinking strategy in a networked world (or why Michael Porter is wrong about the internet). *Strategy+Business*, 24, p.1-8.
- Täuscher, K. – Laudien, S.* (2017: in press): Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*
- Teece, D. – Linden, G.* (2017): Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(1), p. 1-14.
- Thépot, F.* (2013): Market power in online search and social-networking: a matter of two-sided markets. *World Competition*, 36(2), p. 195-221.
- Van Alstyne, M. W. – Parker, G. G. – Choudary, S. P.* (2016): Pipelines, platforms and the new rules of strategy: Scale now triumphs differentiation. *Harvard Business Review*, 94(4), p. 54-62.
- White, A. – Weyl, G. E.* (2012): Insulated platform competition. Working paper. Chicago: University of Chicago
- Yun, J. – Yang, J. – Zhao, X. – Won, D. – Park, K.* (2017): Growth of a platform business model as an entrepreneurial ecosystem and its effects on regional development. *European Planning Studies*, 25(5), p. 805-826.
- Zeng, M.* (2015): Three paradoxes of building platforms. *Communications of the ACM*, 58(2), p. 27-29.
- Zhu, F. – Furr, N.* (2016): Products to platform: making the leap. *Harvard Business Review*, 94(4), p. 72-78.
- Zhu, F. – Liu, Q.* (2015): When platforms attack. *Harvard Business Review*, 93(10), p. 30-31.

A platformok kutatásának kiemelt művei a stratégiai menedzsment területén

Cím	Szerző	Év	Adatfelvétel módja, módszertan	Paradigma	Kutatási terület
The elements of platform leadership	Cusumano, M. A. – Gawer, A.	2002	6 eset példa	Piacelmélet, stratégiai menedzsment	Funkcionális
Chicken & egg: competition among intermediation service providers	Caillaud, B. – Jullien, B.	2003	Közvetítő szolgáltatások árazási mechanizmusának lemodellezése	Piacelmélet, stratégiai menedzsment	Viselkedési
Strategies for two-sided markets	Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M. W.	2006	13 hálózati piacon működő 24 eset példája	Stratégiai menedzsment	Stratégia, funkcionális
The Industrial Organization of markets with two-sided platforms	Evans, D. S. – Schmalensee, R.	2007	14 eset példa	Piacelmélet, stratégiai menedzsment	Funkcionális
How Companies Become Platform Leaders	Gawer, A. – Cusumano, M. A.	2008	Apple, Microsoft, Google, Qualcomm, EMC, Linux esetpélda	Stratégiai menedzsment, technológiai menedzsment	Funkcionális, interakció-alapú
What's your Google strategy?	Hagiu, A. – Yoffie, D.	2009	13 esetpélda	Stratégiai menedzsment	Funkcionális, stratégiai
The evolution of platform thinking.	Cusumano, M.	2010	Microsoft, Apple, Google esetének példája	Technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Stratégiai
Platform leader's dilemma	Cusumano, M. A.	2011	Microsoft, Apple, Google, Nokia, JVC, IBM, Sony esete	Stratégiai menedzsment	Funkcionális, stratégiai, interakció-alapú
Platform envelopment	Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M.	2011	Szakirodalom elemzés, szimulációs modellezés, 42 platform bekebelezés esetének elemzése	Stratégiai menedzsment	Stratégiai
How platform leaders win?	Hidding, G. J. – Williams, J. –Sviokla, J. J.	2011	15 platform iparág elemzése.	Stratégiai menedzsment	Viselkedési, stratégiai
Social strategies that work	Piskorski, M. J.	2011	9 esetpélda	Stratégiai menedzsment, piacelmélet	Viselkedési, stratégiai
Do you really want to be an eBay?	Hagiu, A. – Wright, J.	2013	23 esetpélda	Stratégiai menedzsment	Interakció alapú, viselkedési, funkcionális
Strategic Decisions for Multisided Platforms	Hagiu, A.	2014	10 esettanulmány (felsővezetői interjúkkal), többoldalú platformoknak nyújtott tanácsadás alapján	Piacelmélet, technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Interakció-alapú, viselkedési, stratégiai, funkcionális
Platforms and a New Age of Monopolies	Choudary, S. P.	2015	11 esetpélda	Stratégiai menedzsment, technológiai menedzsment, piacelmélet	Stratégiai, funkcionális
How to launch your digital platform	Edelman, B.	2015	12 esetpélda	Stratégiai menedzsment	Viselkedési
Three paradoxes of building platforms: Insights into creating China's Taobao online marketplace ecosystem	Zeng, M.	2015	Platform-ökoszisztéma megteremtésének lépéseinek elemzése a Taobao esetén keresztül	Piacelmélet, stratégiai menedzsment	Stratégiai
When platforms attack	Zhu, F. – Liu, Q.	2015	Amazon eset példája: versengés a saját platform résztvevőkkel	Stratégiai menedzsment	Viselkedési, stratégiai
Emergent models of financial intermediation for innovative companies: from venture capital to crowdinvesting platforms in Switzerland	Salomon, V.	2016	Interjúzás 10 start-up befektetővel és egy esettanulmány Svájc legnagyobb közösségi befektetési platformjával	Technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Funkcionális
Products to platforms: making the leap	Zhu, F. – Furr, N.	2016	12 esetpélda	Stratégiai menedzsment	Stratégiai

Cím	Szerző	Év	Adatfelvétel módja, módszertan	Paradigma	Kutatási terület
Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design	De Oliveira, D.T. – Cortimiglia, M.N.	2017	Szakirodalmi összefoglaló, és 2 (DesignStyle, CoachingCo) esettanulmány elemzése	Stratégiai menedzsment, technológiai menedzsment	Funkcionális
Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps	McIntyre, D.P. – Srinivasan, A.	2017	Szakirodalmi összefoglaló	Piacelmélet, technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Stratégiai
Redesigning the business model: from one-sided to multi-sided	Parmentier, G. – Gandia, R.	2017	10 esetpélda	Stratégiai menedzsment, technológiai menedzsment, piacelmélet	Funkcionális, stratégiai
What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms	Piscicelli, L. – Ludden, G. – Cooper, T.	2017	2 P2P árucserélő platform (Peerby, Ecomodo) esettanulmányának elemzése	Technológiai menedzsment	Viselkedési
Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces	Täuscher, K. – Laudien, S.	2017	Vegyes módszer megközelítés: tartalomanalízis (100 véletlenszerűen kiválasztott piactérnél) és megfigyelések felkódolása, majd klaszteranalízis	Technológiai menedzsment	-
Business models, value capture, and the digital enterprise	Teece, D. – Linden, G.	2017	Szakirodalmi összefoglaló, 7 esetpélda	Technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Interakció-alapú
Growth of a platform business model as an entrepreneurial ecosystem and its effects on regional development	Yun, J. – Yang, J. – Zhao, X. – Won, D. – Park, K.	2017	Mélyinterjúk, félig strukturált kérdőívvel, rendszer dinamikai szimuláció az okostelefon szoftver fejlesztő platformok és a szállásfoglaló platformok esetén	Technológiai menedzsment	-