

OTDK-dolgozat

2025.

Budapesti Corvinus Egyetem

Gazdálkodástudományi Kar



**Mekkora potenciál rejlik a Customer-to-manufacturer modellben
Magyarországon? – Esettanulmány az eMAG szemszögéből**

**What is the potential of the Customer-to-manufacturer model in
Hungary? – Case study from the perspective of eMAG**

Légrádi Attila

Konzulens: Móricz Péter

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.04.12.

Tartalomjegyzék

1.Bevezetés	1
2.Elmélet	2
2.1 Ügyfélorientáció	2
2.1.1 Ügyfélorientáció elméletének kifejlődése	2
2.1.2 Közös értékteremtés (Co-creation)	4
2.1.3 Ügyfélorientált üzleti modell evolúciója	6
2.1.4 Az ügyféladatokon alapuló üzleti modellek kritikája	10
2.1.5 Ügyfélközpontúság összefoglalása	11
2.2 A C2M modell	12
2.2.1 A C2M modell felépítése	12
2.2.2 A C2M modell feltételei	15
2.2.3 A C2M modell informatikai megvalósítása (Adattól a rendszer kapcsolódásáig)	17
2.2.4 C2M modell fogyasztói oldal	20
2.2.5 C2M modell gyártói és kereskedői oldala	22
3.Módszertan	23
3.1 Saját kutatás bemutatása	23
3.2 Esetcégek bemutatása	24
3.2.1 eMAG bemutatása	24
3.2.2 FMCG kereskedő partner bemutatása	25
3.3 Kutatási módszertan	26
3.3.1 C2M modell megvalósítás feltárás módszertana	26
3.3.2 A partner vállalat szempontját feltáró módszertan	27
3.3.3 Elemzési keret	28
4. Elemzés	29
4.1 Az eMAG jelenlegi piactér fejlettsége a C2M kontextusában	29
4.1.1 eMAG ügyfelek és partnerek bemutatása	30
4.1.2 Ügyfél adatok körének bővítése	30
4.1.3 Adat felhasználási IT infrastruktúra felépítése	31
4.1.4 C2M szolgáltatások kiépítése partnereknek	32
4.1.5 Az eMAG jelenlegi C2M fejlettségének összefoglalása	33
4.2 C2M elemek megvalósításának tárgyalása	35
4.2.1 Ügyfél adatkör bővítés megvalósítása	35
4.2.2 Adat felhasználási IT infrastruktúra megvalósítása	38
4.2.3 C2M szolgáltatások kiépítés megvalósítása	40
4.2.4 C2M elemek megvalósításának összefoglalása	43
4.3 Partner vállalat szemszöge az eMAG C2M megvalósításában	45
4.3.1 A partner vállalat e-kereskedelmi stratégiája	45
4.3.2 Partner kapcsolatának bemutatása eMAG-gal	47

4.3.3 Ügyfél adatok körének bővítése a partner szemszögéből	47
4.3.3 Adat felhasználási IT infrastruktúra a partner szemszögéből	48
4.3.4 C2M szolgáltatások kiépítése a partner szemszögéből	50
4.3.5. Partner szemszögének összefoglalása	51
4.4 Javaslatok az eMAG számára a C2M modell magyarországi megvalósításához	52
4.4.1 Javaslatok az ügyfél adatok körének bővítésére	53
4.4.2 Javaslatok az Adat felhasználási struktúra kiépítésére	54
4.4.3 Javaslatok a C2M szolgáltatások kiépítésére	55
4.4.4 Javaslatok összefoglalása és üzleti modell felvázolása	56
5. Kutatási eredmények összefoglalása	57
5.1 Kutatási kérdések összefoglalása	57
5.2 Kutatás korlátai	59
5.3 További kutatási irányok	59
<i>Hivatkozásjegyzék</i>	61
<i>Mellékletek</i>	65
A. Az eMAG-gal végzett interjú kérdései	65
B. Az IT infrastruktúra szakértővel végzett interjú kérdései	66
C. A gyártó partner eMAG key account managerével végzett interjú kérdései	67
D. A gyártó partner rendszerekért felelős asszisztensével végzett interjú kérdései	68
E. Kováts Dániel és id. Légrádi Attila életrajzának elérhetősége	69

Ábrajegyzék

ábra 1: A kereslet és gyártási módok fejlődése (Forrás: Koren et al, 2013, Saját szerkesztés)	7
ábra 2: C2B üzleti modell fejlődésének lépcsői (Forrás: Zhang et al., 2019, Saját szerkesztés)	9
ábra 3: A JD.com C2M modellje (Forrás: Mak & Shen, 2021, Saját szerkesztés)	13
ábra 4: Ellátási lánc modellek (Coppens, 2021, Saját Szerkesztés)	14
ábra 5: A C2M modell feltételei (Forrás: Coppens, 2021, Saját Szerkesztés)	15
ábra 6: A C2M modell adatstruktúrája (Forrás: Pinduoduo, 2019, Saját Szerkesztés)	17
ábra 7: Shein C2M infrastruktúrájának kapcsolatai (Forrás: Coppens, 2021, Saját Szerkesztés)	19
ábra 8: A PDD social commerce modellje (Forrás: Chen, Wang & Zhao, 2019, Saját Szerkesztés)	20
ábra 9: A PDD kapcsolat háló alapú marketingje (Forrás: Chen, Wang, Zhao, 2019, Saját Szerkesztés)	21
ábra 10: eMAG pénzügyi eredménye (Mrd ft) (Forrás: ebeszámoló, 2023, Saját Szerkesztés)	24
ábra 11: Elemzési keret (Forrás: Saját Szerkesztés)	28
ábra 12: Akció kiértékelő mátrix (Forrás: Saját Szerkesztés)	29
ábra 13: eMAG IT szervezeti struktúra (Forrás: Rocketreach.org, 2023, Saját Szerkesztés)	32
ábra 14: eMAG kereskedői felület (Forrás: eMAG Seller's Day, 2022)	33
ábra 15: eMAG jelenlegi C2M fejlettsége (Forrás: Saját Szerkesztés)	34
ábra 16: Ügyfél adatkör bővítés lehetőségei (Forrás: Saját szerkesztés)	35
ábra 17: Ügyfél adatkör bővítés akcióinak értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)	38
ábra 18: Az adat felhasználási IT infrastruktúra akcióinak értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)	40
ábra 19: C2M szolgáltatások akcióinak értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)	43
ábra 20: C2M akciók átfogó értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)	44
ábra 21: Partner e-kereskedelmi stratégiája (Forrás: Saját Szerkesztés)	45
ábra 22: Partner ügyfél adatkör akciók értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)	48
ábra 23: Partner adatfelhasználási IT infrastruktúra akciók értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)	49
ábra 24: Partner C2M szolgáltatások akciók értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)	51
ábra 25: Partner C2M átfogó akciók értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)	52
ábra 26: eMAG Marketplace javasolt üzleti modell (Forrás: Saját Szerkesztés)	56

Absztrakt

Az e-kereskedelem fejlődése egyre dinamikusabbá vált az elmúlt években. Újabb és újabb üzleti modellek jelentek meg a fejlett országokban, amelyek között Kína vette át a vezető szerepet az elmúlt időszakban. A kínai Pinduoduo és SHEIN kialakította az úgy nevezett Customer-to-manufacturer modellt, amely a platformon keletkezett vásárlói adatokat a gyártók számára valós időben képes eljuttatni, ami által személyre szabási, branding és termékfejlesztési tevékenységben segítik ezeket a szereplőket. A modell segítségével ezek az e-kereskedelmi cégek diszruptálni tudták a szektorukat, és rendkívül gyorsan és nyereségesen tudtak növekedni, valamint jelentős versenyelőnyre tudtak szert tenni. A világ többi részén még nem alkalmazott ez a kereskedelmi modell, valamint nem is kutatták a megvalósításának lehetőségét. A dolgozatomban ezért azt vizsgálom, hogy hazánkban életképes lehet-e ez az üzleti modell.

Kutatásom célja az, hogy feltárjam azt, hogy Magyarországon az e-kereskedelmi szereplők által megvalósítható-e a C2M modell. A dolgozatomban arra törekedek, hogy megállapítsam a modellhez vezető akciókat, valamint egy magyar e-kereskedelmi szereplő példáján keresztül megvizsgáljam ezeknek a megvalósíthatóságát. Az eredmények segítségével fel szeretném állítani azt, hogy a fennálló üzleti modellt milyen módon szükséges változtatni. Kettő kutatási kérdést vizsgálok a cél elérése érdekében. Az első kérdésben feltárom azt, hogy az esetcégem számára, ami az eMAG, megvalósíthatóak-e a C2M-hez szükséges akciók. A második kérdésben pedig az eMAG egy kiválasztott gyártó partnerének segítségével feltárom, hogy az ő oldalukról is megvalósíthatóak lennének-e ezen akciók. A téma kutatói és az iparágban dolgozó üzletemberek számára szeretnék értékes eredményt előállítani.

Dolgozatomban az ügyfélorientált üzleti modellek és a C2M modell definiálása után kidolgozom a fentebb említett kérdésekre a választ, amelyhez felállítottam egy saját értékelő modellt, amely a C2M modell megvalósításának dimenzióit taglalja. A modell dimenziói az ügyfél adatok körének bővítése, az adat felhasználási IT infrastruktúra felépítése és a C2M szolgáltatások partnereknek kiépítése. Az egyes dimenziók akcióit a prioritás-megvalósíthatóság mátrixban értékelem az eMAG-gal és a gyártóval folytatott interjúk alapján. A modellhez az adatgyűjtést interjúk, vállalati anyagok és egy workshop segítségével gyűjtöttem össze.

A kutatásom eredményei alapján az látható, hogy az eMAG esetében megvalósítható a modell, de

az üzleti modelljüket adat alapúvá kell tenniük. Az adatkör bővítéshez és a C2M szolgáltatások bevezetéséhez akciók kisebb módosításokkal megvalósíthatóak. A kritikusabb pont az API fejlesztés és az adatfelhasználási infrastruktúra kiépítése. Az eMAG jelenleg még nem aknázza ki az platformján összegyűlt adatokat, valamint nem rendelkezik a szükséges szervezeti erőforrásokkal hozzá. Az API fejlesztés, ami az automatikus gyártási kapcsolathoz szükséges, pedig a partner oldaláról nehezen megvalósítható. A meglévő IT infrastruktúrájának jelentős fejlesztése szükséges hozzá, amely prioritása alacsony, hiszen bevétele nagyon alacsony része származik jelenleg az eMAG-on való eladásokból. A dolgozatomban javaslatként azt fogalmazom meg erre a problémára, hogy legyen egy köztes lépés, amikor egy a partner IT infrastruktúrájába telepíthető API segítségével, humán interfészen keresztül legyenek hasznosítva ezek az adatok és elemzések. Az adatkör bővítés és a C2M szolgáltatások esetében is teszek javaslatok arra vonatkozóan, hogy a magyar sajátosságok szerint kerüljenek megvalósításra.

Kulcsszavak: e-kereskedelem, adatalapú üzleti modellek, Customer-to-manufacturer modell

JEL klasszifikáció: M15, M19, M30

1. Bevezetés

A kínai e-kereskedelem mára már a legfejlettebbnek mondható a világon. Az ország relatív fejletlen infrastruktúrája és a hatalmas belső piac tökéletes fejlődési keretet adott ezen iparág vállalatainak számára. Számos fejlett e-kereskedelmi vállalat jelent meg, mint az Alibaba, JD.com, Meituan, Pinduoduo és SHEIN. Ezek a vállalatok voltak felelősek számos piaci újításért az iparágban. A legújabb technológiai trend, amely Kínában született meg a Consumer to Manufacturer modell. A modell lényege az, hogy az e-commerce oldalakon felgyűlemlett fogyasztói adatokat egyenesen a gyártók számára el lehet juttatni, ami lehetővé teszi a pull értékláncok megvalósítását azáltal, hogy a gyárak már a fogyasztók által igényelt termékeket tudják gyártani. A modell sikerességét mutatja, hogy magas penetrációval rendelkező kínai piacon, a Pinduoduo új szereplőként 17%-os piaci részesedést tudott elérni, valamint továbbra is dupla akkora ütemben növekszik mint a versenytársai (Pinduoduo, 2021). Vajon ez a modell sikeresen átültethető más piacokra is, vagy csak Kínában működőképes? Potenciálisan átírhatja-e a kereteket a meglévő cégek esetében vagy új kihívók fogják megvalósítani ezt a modellt?

A dolgozat témája kanadai Ivey Business School-on eltöltött félévemben tanult kínai menedzsment tárgyam során született meg. A kínai e-kereskedelem egy jóval fejlettebb szinten áll jelenleg, amely jó példát mutathat a többi piac fejlesztéséhez is. A dolgozat fő kérdése erre irányul, hogy hogyan valósítható meg a Customer-to-manufacturer modell a magyar piaci keretek között?

A kérdés elemzéséhez a dolgozatom első részében megvizsgáltam az ügyfélorientáltság elméletét, amely során végigvezettem a C2M modellhez való fejlődés útját. A szakirodalmi kutatás második felében feltártam a C2M modellel kapcsolatos jelenlegi fejleményeket. Az eMAG példáján keresztül bemutatom a modell lehetséges alkalmazását a magyar piacon. A kutatást három szakaszban közlöm, amely az eMAG jelenlegi C2M fejlettsége, a C2M elemek megvalósíthatóságának tárgyalása, valamint a kiválasztott partnercég szemszöge a C2M megvalósításával kapcsolatosan. A dolgozat eredménye a digitális B2C és e-commerce vállalatok döntéshozóinak, valamint a digitális vállalkozók számára szolgálhat izgalmas eredményekkel. A dolgozat fő célja a kutatási kérdések mély megválaszolása.

2. Elmélet

Az elméleti áttekintés során az általánostól az egyedi logikáig haladtam, ami azt jelenti, hogy az elméleti modellek után kitértem a témakörben elért gyakorlati eredmények ismertetésére. Az elméleti áttekintés kettő nagy részre osztottam, ami az ügyfélorientáció és a C2M modell. Az áttekintéshez felhasználtam tudományos cikkeket, tanácsadó cégek anyagait és független szakértők munkáit.

Az ügyfélorientáció elméleti áttekintését a legfőképpen tudományos munkákra alapozom, hiszen egy nagyon mélyen kutatót téma, míg a C2M modell kifejtését tudományos munkák mellett kiegészítettem szakértők munkáival, valamint a vállalatok elérhető anyagaival.

2.1 Ügyfélorientáció

2.1.1 Ügyfélorientáció elméletének kifejlődése

Az ügyfélorientáció a közhiedelmekkel ellentétben nem marketing gyökerekkel rendelkezik, hanem a tudományos menedzsmentből indult ki, amikor a Ford gyárban az autók gyártásánál az ügyfelek igényei először lettek felhasználva a tervezéshez. A fogalomnak több értelmezése is lehet, mint a piaci orientáció, marketing és az „ügyfél az első” szemlélet (Duffy et al., 2020). A 1900-as évek közepén két nagy menedzsmentgondolkodó fogalmazta meg az ügyfélorientáció lényegét:

- Peter Drucker (1954) szerint az ügyfelek igényei definiálják azt, hogy a vállalat mivel is foglalkozik.
- Theodore Levitt (1984) szerint a vállalatoknak egy ügyfélszerző és igénykielégítő szervezetnek kell lennie.

A marketingorientáció részeként is megfogalmazásra kerül az ügyfélorientáció. Ezen megközelítés szerint az ügyfélorientáció arról szól, hogy a cégnek elégséges megértéssel kell rendelkeznie az ügyfelei igényeiről, hogy folyamatosan egyre jelentősebb értéket tudjon előállítani a számukra (Narver & Slater, 1990).

A fenti korai megállapításoknak inkább normatív jellege volt, amelyet nehezen lehetett a gyakorlatban megvalósítani a döntően termék/termelés fókuszú cégek számára, amely miatt

gyakran kritizálták ezeket a megközelítéseket. Továbbá, felfogható az elmélet úgy is, hogy rövidtávon a cégnek reagálnia kell az ügyfelek összes igényére, viszont az ügyfélorientált szervezeteket inkább a stratégia megközelítés jellemzi, amelyben a kinyilvánított, tacit és a jövőben megjelenő ügyféligenyek is számításba kerülnek (Connor, 1999; Narver & Slater, 1990).

Az ügyfélorientációs elméletek gyakorlati megvalósításának egy lehetséges iránya a vállalatok és ügyfeleiket összekötő érintkezési pontok vizsgálata (Rayport & Jaworski, 2003). Ezek tipikusan interfészekon keresztül valósulnak meg, amelyek lehetnek emberek által kezelték vagy automatizáltak is. A menedzsment kihívása az, hogy ezeket az interfészeket integrálja és tudatosan kihasználja a cég (Rayport & Jaworski, 2003). Ezeknek három különböző típusát lehet megkülönböztetni:

- Információs
- Kiszolgálási
- Tranzakciós

Ezekon a csatornákon jelentős mennyiségű ügyféladat halmozódik fel tranzakciós, kiszolgálási, reklamációs adatok formájában, amelyet a cégek ki tudnak elemezni (Burns & Thatcher, 2015). A vállalatoknak proaktívan kell törekedniük arra, hogy ezeket az adatokat megszerezzék, hogy az ügyfélorientáltságot be tudják építeni a vállalat napi működésébe. Az ügyfél és a vállalat interakciójában nem csak gazdasági, hanem társadalmi erőforrások is gazdát cserélnek, mint a bizalom és társas interakciók, amelyekről szintén lehet adatot gyűjteni (Bagozzi, 1979).

A vállalatok bevezettek több taktikai megoldást is, amely segítségével az ügyféligenyeket be tudták gyűjteni. Ilyen az ötletelési platform, amelyen az ügyfelek koncepciókat adhatnak le, valamint értékelhetik másokét (Kaplan & Haenlein, 2010). Folyamatos visszajelzések útján lehetőség nyílik arra, hogy a termékfejlesztés az ügyfeleket bevonva történjen, amely módon a termék és szolgáltatás tényezők átalakíthatóak (Kirschner et al, 2011). Bizonyos weboldalakon a cégek lehetőségek biztosítottak arra, hogy a vásárlók saját maguknak tudják megtervezni a termékeiket (Piller, 2004). Az ügyfelekről való információk feltárása kulcsfontosságú vállalati tevékenységgé fejlődött Prahalad és Ramaswamy (2004) szerint, hiszen ezáltal tudják az ügyfélközpontúságot a mindennapi tevékenységekbe beleépíteni.

Az ügyfélorientáció szervezeti implementációja a dinamikus képességeken keresztül tud

megvalósulni. A dinamikus képesség fogalma a következő: A vállalat képessége arra, hogy integrálja, kiépítse és újrakombinálja belső és külső kompetenciáit gyorsan változó környezetben (Teece et al., 1997). Az érzékelés, kiaknázás és átalakítás a három dinamikus képesség, amelyre a vállalatnak szüksége lehet és kritikus a hosszú távú profitabilitásban. Ezeket a dinamikus képességeket az ügyfélorientáltság hatja át, hiszen egy fontos környezeti elemként jelenik meg a modellben (Teece et al., 1997). A felsorolt tényezők nem vásárolhatóak meg, hanem stratégiai szemlélettel lehet kiépíteni a vállalatba, hiszen arra irányul, hogy a szervezeti képességeket folyamatosan az üzleti környezetre lehessen szabni.

Wirtz és Daiser (2018) azonosították az ügyfélorientáció üzleti modellbe foglalásának hiányosságát, ezért kidolgoztak rá egy modellt. A szerzők négy nagy elemre bontják az ábrájukon az ügyfélorientáltság beépítését:

- **Ügyfélközpontú működés:** Ügyfelek szegmenseinek feltérképezése, érintkezési pontok meghatározása
- **Ügyfél ismeret megszerzése:** Módszerek kiválasztása adatgyűjtésre, beérkezett adatok értelmezése
- **Ügyfélorientált üzleti modell változás:** Üzleti modellbe beépítés módjának és fokának meghatározása, fejlesztési folyamat kiválasztása
- **Üzleti modell evolúciója:** Megvalósíthatóság folyamatos vizsgálata, prototípus építés, döntés, implementáció és monitorozás

Az ügyfélorientáció szemlélete napjainkban a szolgáltatási logikában (Vargo, Lusch, 2004) és a közös értékteremtésben (Prahalad, Ramaswamy, 2004) fejlődött tovább. A következő alfejezetben a közös értékteremtés megvalósulását vizsgálom részletesebben, amely az internet korában kapott egy nagyobb löketet a fejlődéshez. A megközelítés lehetőséget adott a vállalatoknak az ügyfelek nagyobb bevonásához.

2.1.2 Közös értékteremtés (Co-creation)

Az ezredforduló idején a menedzserek fókuszába a növekedés az értékteremtés került. Az érték jelentése és az értékteremtés folyamata eltolódik a termék- és cégközpontú szemléletről a személyre szabott fogyasztói élmények felé az internet korának beköszöntével. A tájékozott és aktív fogyasztók egyre inkább közösen teremtenek értéket a céggel, ami által a vállalat és a fogyasztó közötti interakció az értékteremtés színterévé válik. A piac ebben az esetben a fogyasztók, fogyasztói közösségek és cégek közötti párbeszéd és interakciók fórumává válik

(Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Az ügyfélorientáció egy magasabb formája a közös értékteremtés, ahol az ügyfél is bevonásra kerül az érték létrehozásában. Fontos viszont kiemelni azt, hogy a vállalatok gyakran keverik a co-production fogalmával. A co-production esetében a feladatok egy részét a vállalat kiszervezi az ügyfélnek elvégzésre, mint például az önkiszolgáló kasszák használata a kiskereskedelmi láncokban. Ezzel szemben a co-creation során az ügyfelek bevonásra kerülnek a vállalat által megszabott gyártási paraméterek meghatározásában (Lovelock & Young 1979). Prahalad és Ramaswamy részletesen kifejtette azt, hogy mi a különbség a közös értékteremtés és az annak hitt tevékenységek között, amit az 1. táblázatban mutatok be.

AMI NEM KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS

AMI KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS

Ügyfelekre helyezett hangsúly, de folyamatok hiánya	Közös érték létrehozása
Az ügyfélnek „mindig igaza van” mentalitás	Kiszolgálási folyamat közös kialakítása ügyfél egyéni igényeire
Ügyfélszolgálat könnyű elérhetősége	Közös probléma meghatározás és megoldás
Tömeges testre szabás gyártásban	Olyan környezet biztosítása, ahol az ügyfél képes részt venni a termék megalkotásában
Önkiszolgálás	Folyamatos párbeszéd
Kiszervezett termékmenedzsment	Személyreszabott élmények közös megalkotása
Bonyolult piackutatás lefolytatása	Közös innovációt elősegítő környezet létrehozása

Táblázat 1: A Közös értékteremtés koncepciója (Forrás: Prahalad & Ramaswamy, 2004, 8. oldal)

A párbeszéd a legfontosabb összetevője a közös értékteremtésnek, hiszen a piacot lehet azon a lencsén keresztül vizsgálni, hogy egy folyamatos párbeszéd tere a cégek és a fogyasztók között (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2001). A közös alkotási élmény személyre szabása az egyéni interakciók és tapasztalati eredmények előmozdítását jelenti. Egy teljesen más folyamat szükséges, ahol az egyéni fogyasztókat az ő feltételeik szerint vonják be, ami az üzleti vezetők számára egy széleskörű kihívás (Prahalad & Ramaswamy, 2003). A közös értékteremtés

megvalósításához több fennálló logikát meg kell változtatni (Prahalad és Ramaswamy, 2004):

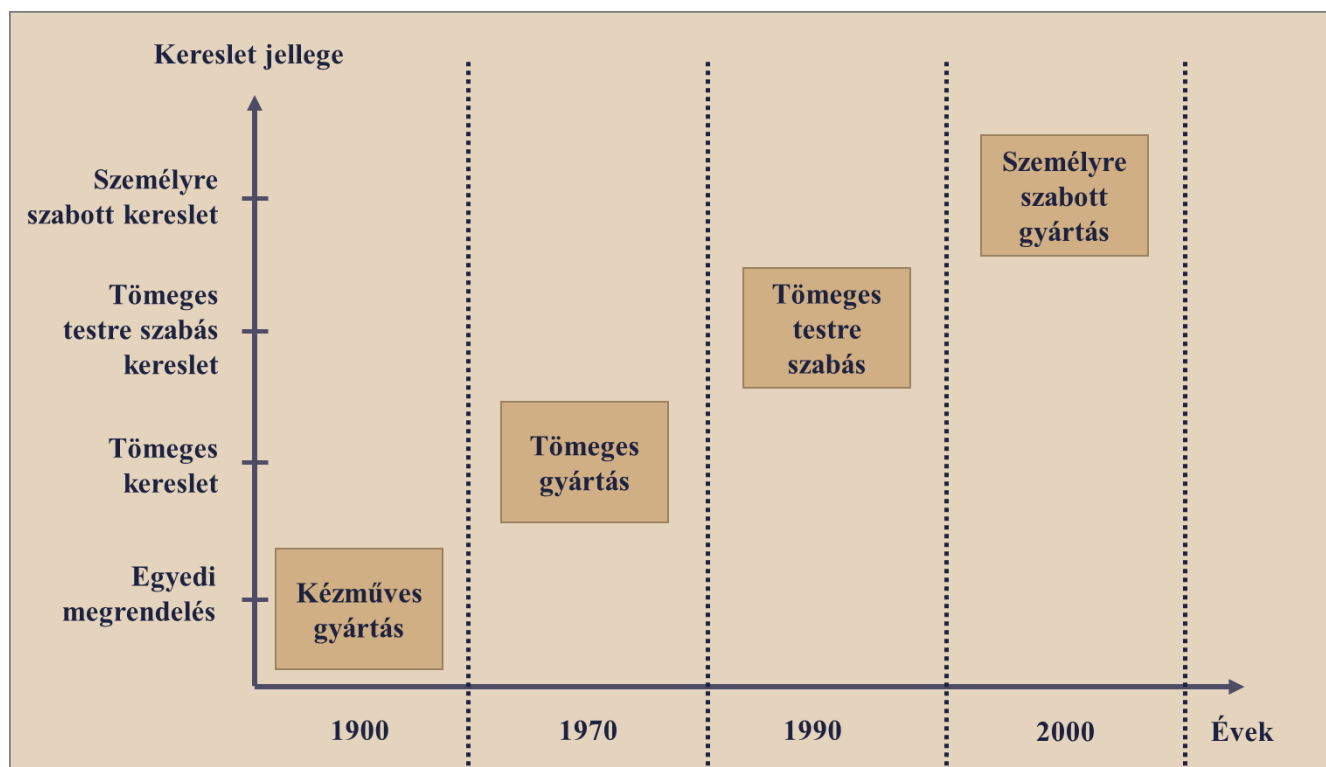
- A vállalatok egyirányú kommunikációját kétoldalúvá kell alakítani
- A vállalat-ügyfél logikát a sorrendben meg kell fordítani ügyfél-vállalatra
- A cég által kontrollált interakciók helyett ügyfelek és partnerek közötti interakciót szükséges facilitálni
- Az ügyfélnek képesnek kell lennie az igényeinek érvényesítésére a terméktervezésben
- Korábban az ügyfeleknek kellett illeszkedni a vállalat által biztosított portfólióba, míg a közös értékteremtés esetén az ügyfeleknek képesnek kell érezni magukat, hogy részt vegyenek a problémamegoldási folyamatban, amelyet a cég által biztosított eszközökkel tudnak megtenni

A közös értékteremtés a jelenlegi hálózatos világban egyre inkább kulcsfontosságúvá válik, hiszen az online csatornákon jelentős mennyiségű emberi erőforrás áll rendelkezésre, akik számos tranzakciót végeznek el. Ez a tömeges együttműködés jelenségét hívta elő, amelyben nagy számú ügyfél képes együttműködni feladatok lebonyolítására. A vállalatoknak jelenlegi folyamataikat át kell alakítani ahhoz, hogy támogassák ennek a trendnek a megvalósulását (Prahalad és Ramaswamy, 2004).

A közös értékteremtést az ügyfélorientáció továbbfejlődéseként lehet értelmezni. A cégek számára teljes paradigmaváltást jelent ez, amely megvalósításához üzleti modellben és folyamatokban kell elérni változásokat. Az ügyfélorientáció és a közös értékteremtés inkább irányvezető elméletként segítik a vállalati vezetőket. A következő fejezetben kifejtem ezeknek a logikáknak az üzleti modellben való megjelenését.

2.1.3 Ügyfélorientált üzleti modell evolúciója

Az ügyfelek személyreszabottság iránti igénye, valamint a platform-alapú üzleti modell fejlődése lehetővé tette azt, hogy a vállalatok versenyképessége nem a gyártási kiválóságuk, hanem az ügyfelek igényeinek kiszolgálására alapuljon (Zhang et al, 2019). A fejezetben bemutatom az ügyfélorientált üzleti modell evolúcióját.



ábra 1: A kereslet és gyártási módok fejlődése (Forrás: Koren et al, 2013, Saját szerkesztés)

Az évek előrehaladtával a termékek gyártását egyre inkább az ügyfelek igényei vezérelték. Az ipari termelési módok a kézműves gyártási módból a tömeggyártási móddá fejlődtek, majd a tömeges testreszabási modellé, végül pedig a személyre szabott gyártási móddá. Látható, hogy az elmúlt 100 év során a gyártási paradigmák átalakulása óta az egyes termékváltozatok mennyisége csökken. Az ipari gyártás az intelligens gyártás irányába fejlődik. A big data, a cloud, az IoT és más technológiák lehetővé teszik a vállalkozások számára a tömeges testreszabási modell bevezetését (Zhao & Feng, 2017).

Az ügyfélorientált üzleti modell kevés vállalatnál működik még jelenleg, hiszen számos technológia és tényező megléte szükséges, ezért a kutatások jellemzően egy-egy elemét ragadják meg a modellnek. A modell előzményei közé tartoznak a group buying, és a CRM, amelyet röviden kifejték.

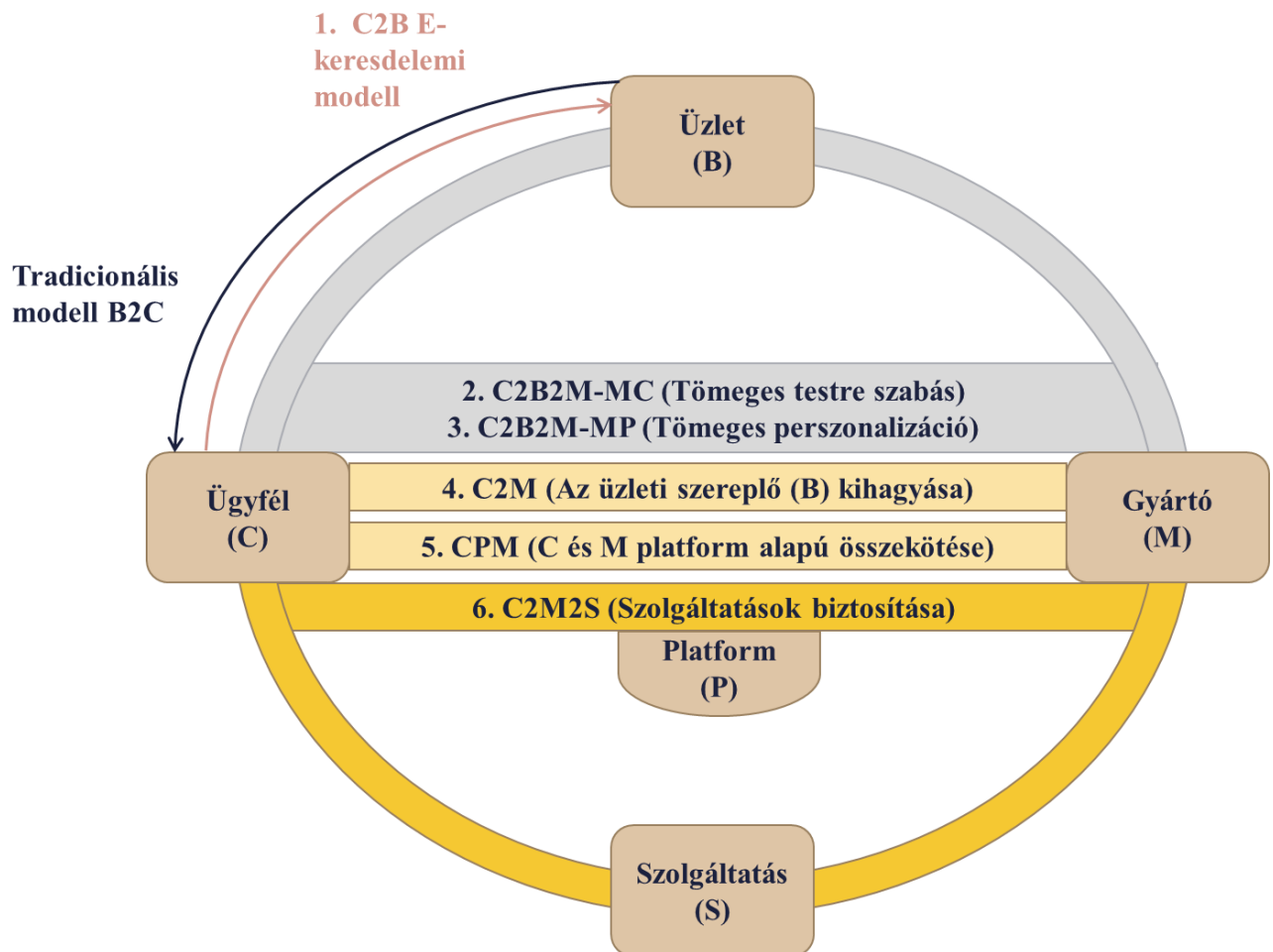
Az ügyfélorientáció első gyakorlati megvalósulása a CRM implementációja. Az ügyfélkapcsolatok stratégiai menedzsmentjéhez a cégeknek az ügyfelekkel kapcsolatos tevékenységeit, valamint az ügyfelek adatait strukturált módon kellett gyűjteniük ahhoz, hogy akciókat tudjanak kitalálni. A vállalatok a megvalósítás érdekében informatikai rendszereket fejlesztettek, amelyek lehetőséget tudtak nyújtani a kampánymenedzsmentre, a sales force automatizálásra és a perszonalizációra (Frow, Payne, 2009). A CRM egy mérföldkő volt az

ügyfelorientált működésben, de ez még a vállalat által kezdeményezett tranzakciókról szólt.

A kereskedelemben az online és omnichannel csatornák előretörésével jelentős mennyiségű elemezhető ügyféladat keletkezik. Az elmúlt években egyre több ügyfélanalitikai megoldást fejlesztettek ki a cégek, amelyek közé sorolhatóak az eladás előrejelzés, a mikroszegmentáció, a dinamikus árazás és a lemorzsolódás előrejelzés. A mesterséges intelligenciával támogatva ezek az elemzések automatikusan elvégzésre kerülnek, és emészthető formában kerülnek a döntéshozók elé. Az ügyfélanalitika jelenlegi problémája, hogy számos kereskedő nem rendelkezik az affinitással ahhoz, hogy ezeket a technológiai újításokat bevezesse (Hossain, Akter & Yanamandram, 2020). A technológia lehetővé tette, hogy az ügyféligények nagy hangsúllyal szerepeljenek a vállalatok termékdöntéseibe, de még továbbra is a vállalatok kezdeményezték ezt.

Az Online Group Buying az e-kereskedelem kifejlődésével jelent meg párhuzamosan. A modell lényege az, hogy a fogyasztók valamilyen úton közösségbe szerveződnek abból a célból, hogy mennyiségi árkedvezményhez jussanak. Ez egy kölcsönösen előnyös modell a vásárlóknak és eladóknak is, hiszen az eladók számára értékes az az információ, hogy nagyobb mennyiségben tud eladni, ami által a beszerzését/gyártását tudja optimalizálni. A Group Buying közösségek növelik az értékteremtést több szempontból is, mert együtt nagyobb hatást tudnak gyakorolni a termékjellemzőkre, vásárlási folyamatra és a brandingre is (Chen, 2012). Ez a megoldás már az ügyfelek által kezdeményezett, de nem volt hatással a vállalati folyamatokra, hiszen még számos technológia nem létezett ahhoz, hogy be lehessen építeni.

Az ügyfelorientált üzleti modell megszületése a 2010-es évek második felére tehető, amikor az e-kereskedelem, az ügyfélanalitika, a group buying, az okosgyártás és a social commerce elérte azt a fejlettséget, amikor egy üzleti modellbe lehetett őket egységesíteni (Coppens, 2021). Zhang et al. (2019) a tudományos munkákból megalkotta az integráló elméleti keretet, amelyet a 3. ábrán lehet látni.



ábra 2: C2B üzleti modell fejlődésének lépcsői (Forrás: Zhang et al., 2019, Saját szerkesztés)

A modell megvalósításának eszközei egyes szereplő esetében:

- Ügyfelek személyes igényeinek feltárása (Ügyfél - C): Ügyféligények feltárása, Kereslet irányítása, kereslet strukturálása
- Hálózatos interaktív platform (Platform – P): Felhőalapú platform big data elemzés képességgel, interaktív platform
- Flexibilis gyártás (Gyártó – M): Nyitott tervezés, flexibilis gyártás, nyitott ellátási lánc
- Szolgáltatások (Szolgáltatás – S): Felhasználói élmény javítás, termékszolgáltatás bevezetése

A C2M üzleti modell a következő lépések mentén fejlődött tovább a technológia érettségének fokozódása által (Zhang et al, 2019):

- C2B (Consumer to business): Az e-kereskedelemben gyakran olyan tranzakciók jöttek létre, amelyek az ügyfél igényeire helyezték a hangsúlyt, mint a group buying vagy az

aukciók. Itt még az ügyfélorientációnak csak a tranzakciókon van hatása, míg az értéklánc többi elemére nincs (Liu, 2011)

- C2B2M-M (Consumer to business to manufactory mass production) modell: A C2B modell továbbfejlődése, amelyben a vállalatok képesek a tömeges testreszabásra a gyártásban. Moduláris termékfejlesztés jellemző, amelyet a tömeges ügyféligenyekre alapoznak (Duray, Ward, Milligan, & Berry, 2000)
- C2B2M-MP (Consumer to business to manufactory mass personalization) modell: A gyártás fejlettsége fokozódik, hiszen ebben a modellben képesek az egyéni fogyasztók igényeinek kielégítésére nyitott architektúrájú termékekkel (Chellappa & Sin, 2005), testreszabott tervezéssel, on-demand gyártási és kiber fizikai rendszerekkel (Hu, 2013)
- C2M (Consumer to manufactory) modell: Az ügyfél és a gyártó között direkt csatorna jön létre, amellyel az ügyfél részt tud venni a tervezésben, gyártásban és szállításban. A gyártás kizárólag realizált igényre történik (Franke, Schreier, & Kaiser, 2010).
- CPM (Costumer Platform-Connecting Manufactory) modell: A CPM esetében a facilitáló platform kerül a középpontba, amely képes nagy mennyiségű adat kezelésére és az ügyfél bevonására (Scholten, 2011)
- C2M2S (Costumer to Manufactory to service): Az ügyfélorientált üzleti modellek közül a legfejlettebb, ahol egy interaktív platformot biztosítanak ügyfeleknek, amely felület lehetőséget ad a szórakozásra vagy a közösségi média használatra. A platform hatalmas mennyiségű adatot képes tárolni a felhőben az ügyfelek tevékenysége által, amely alapján lehetőség nyílik a kollaboratív tervezésre, gyártásra és ellátási lánc menedzsmentre (Zhang et al., 2019)

2.1.4 Az ügyfeladatokon alapuló üzleti modellek kritikája

Az adatgyűjtés jelenleg az ügyfelek által természetesnek érzékelt folyamatok keretei között történik, amely során sokszor az ügyfelek nem kerülnek tájékoztatásra az adatok felhasználásáról (Andrew, Baker, 2019). A Google a 2000-es évek elején egy új internetes üzleti modellt alakított ki a befektetők nyomására, amely a felhasználók keresési történetét használta fel arra, hogy célzott marketing szolgáltatásokat nyújtson cégeknek. A kezdeti modellt továbbfejlesztve a cég több ingyenes szolgáltatást nyújt (Google maps, Android, Smart home stb.) azzal a céllal, hogy a felhasználók életének minden aspektusából adathoz jussanak (Andrew, Baker, 2019). A Google óta több vállalat is az üzleti modelljének középpontjába

helyezte az adatot, mint a Facebook és a Palantir (Zuboff, 2019).

Zuboff (2019) a „Surveillance Capitalism” fogalmát bevezetve részletesen taglalja azt, hogy kollektív társadalmi akció nélkül ezek a technológiai óriások eluralkodhatnak a társadalmi rendszerünk és életünk fölött. A viselkedési adatok felhasználásával megvalósul az emberek instrumentalizációja, amely azt jelenti, hogy a cégek felhasználói átalakulnak egy „viselkedési adatbányává”, valamint ezt felhasználva az életük minden területe befolyásolásra kerül. Ez által a tényező által az adatkezelés gazdasági téma helyett társadalmi témaként értelmezendő, amely helytelen kezelése esetén elveszthetjük a kontrollt a kezünk közül.

Bizonyos államok más módon közelítették meg ennek a problémakörnek a kezelését. Az Egyesült Államokban jelenleg is hiányzik még szabályozási keret az adatvédelem kapcsán, míg Európában 2016-ban bevezetésre került a GDPR. A kínai állam ezzel teljesen ellentétes utat követ, hiszen a „Social Credit System” által intézményesíti a megfigyelést az országban. A vállalatok szabályozása mellett szól az, hogy a monopol hatalmuk csökkenthető ezáltal. A szabályozás megalkotása viszont nem feltétlen egyszerű, hiszen több résztvevő kritizálja a GDPR-t is abból a szempontból, hogy visszavetheti az innovációt a gazdaságban (Aho, Duffield, 2020).

A GDPR jelenleg a legfejlettebb szabályozás a területen, de hatásossága több szempontból is kritizálható. A lényege az, hogy az egyének visszakövethetőségét próbálja szabályozni, amivel előírja a titkosítási és tárolási szabályokat, de Zuboff (2019) kritizálja ezt, hiszen a technológiai óriások számára a viselkedési adatok felhasználása a kulcs, amelynek a mérethozadékát növeli ez a szabályozás a törvényes keretek megteremtésével. A további probléma az, hogy a törvény a monopol helyzetbe lévő vállalatok erejét célzott letörni, de jelenleg ellentétes hatást váltott ki (Andrew, Baker, 2019).

2.1.5 Ügyfélközpontúság összefoglalása

A menedzsmentgondolkodók már a 1900-as évek közepén megfogalmazták azt, hogy a cégeknek ügyfélközpontúan kell működniük, de nagyon sokáig a gyakorlatba nehéz volt átültetni, hiszen a menedzserek nem rendelkeztek azokkal az érintkezési pontokkal, amelyek lehetővé tették volna ezt. A vállalatoknak képesnek kell lenniük az ügyfél inputokat az

érintkezési pontok által az üzleti modellükbe beleintegrálni.

Az ezredfordulón továbbfejlődött a szemléletmód úgy, hogy már nem csak az ügyfél inputjait szükséges begyűjtenie a cégeknek, hanem be kell vonniuk őket az értékteremtésbe is. Erre több lehetősége is van a cégeknek, de nem szabad abba a hibába esni, hogy nem valós közös értékteremtést végeznek, hanem csak kifogásként alkalmazzák az ügyfélorientációt.

A technológiai fejlődés segítségével a teljes vállalati értékáramot és modellt decentralizálttá / ügyfélorientálttá lehet tenni. A feltételek hozzá a következőek: ügyféligények / interakciók rögzítése, interaktív platform, flexibilis gyártás és szolgáltatási szemlélet. A C2B modelltől a C2M2S modellig több fejlődési lépése van egy ilyen üzleti modell kiépítésének.

A modell megvalósítása során figyelembe kell venni, hogy a szükséges adatok etikus módon kerüljenek rögzítésre és felhasználásra. Az érintetteknek ki kell dolgoznia egy olyan adatkezelési keretrendszert, amely megakadályozza a nagyvállalatok túlzott dominanciáját.

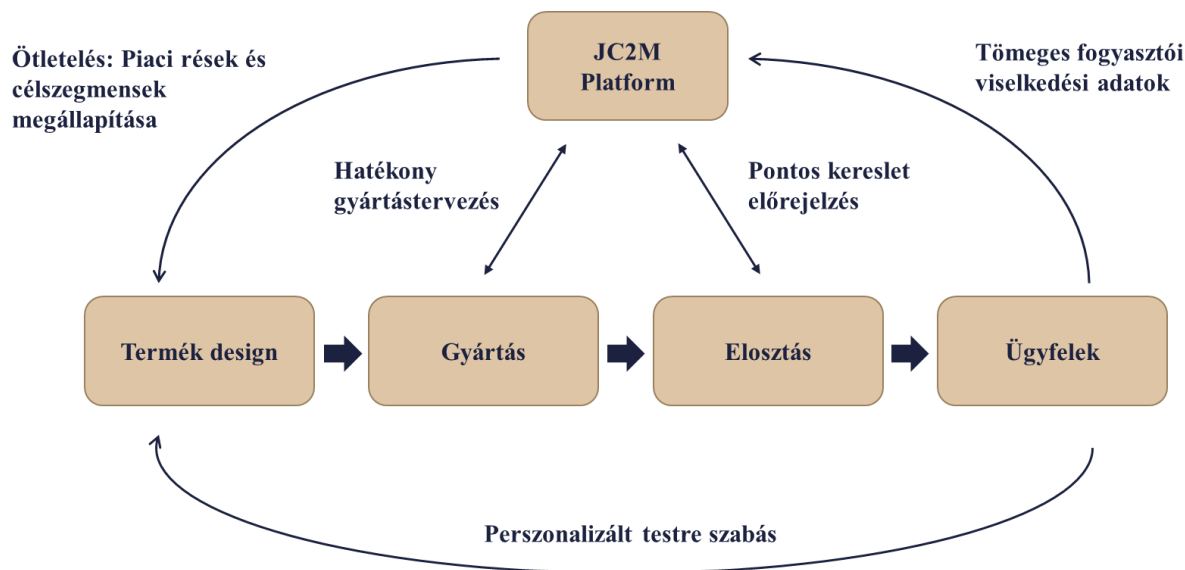
De hol tart a gyakorlatban az üzleti modell megvalósítása? A következő fejezetben kifejtem a C2M modell jelenlegi gyakorlati megvalósulásának tényezőit.

2.2 A C2M modell

2.2.1 A C2M modell felépítése

A C2M egy olyan kereskedelmi stratégia, amely a végfelhasználók és a gyártók között kiépített közvetlen digitális kapcsolaton alapul, amelyet e-kereskedelmi platformok facilitálnak. A C2M úttörői olyan kínai e-kereskedelmi platformok, mint a JD.com és az Alibaba, de ennek az új modellnek meg van a lehetősége arra, hogy az egész világon elterjedjen az e-kereskedelemben. (Lee, 2004). A közvetlen kapcsolat kialakítása során az értéklánc köztes szereplői, mint például a viszonteladók és a designer cégek kihagyásra kerülhetnek, amellyel hatékonyabbá tud válni az iparág (Smith, 2021). A fejezetben megjegyzendő az, hogy az elméleti modellek erősen szétválasztják, de a gyakorlatban egyelőre a C2M alá veszik a CPM és a C2M2S modelleket is, ezért a kutatás további részében a C2M alatt a három modellt egyszerre értem. A következő ábrán a JD.com által alkalmazott

verzió sematikus ábráját lehet látni.

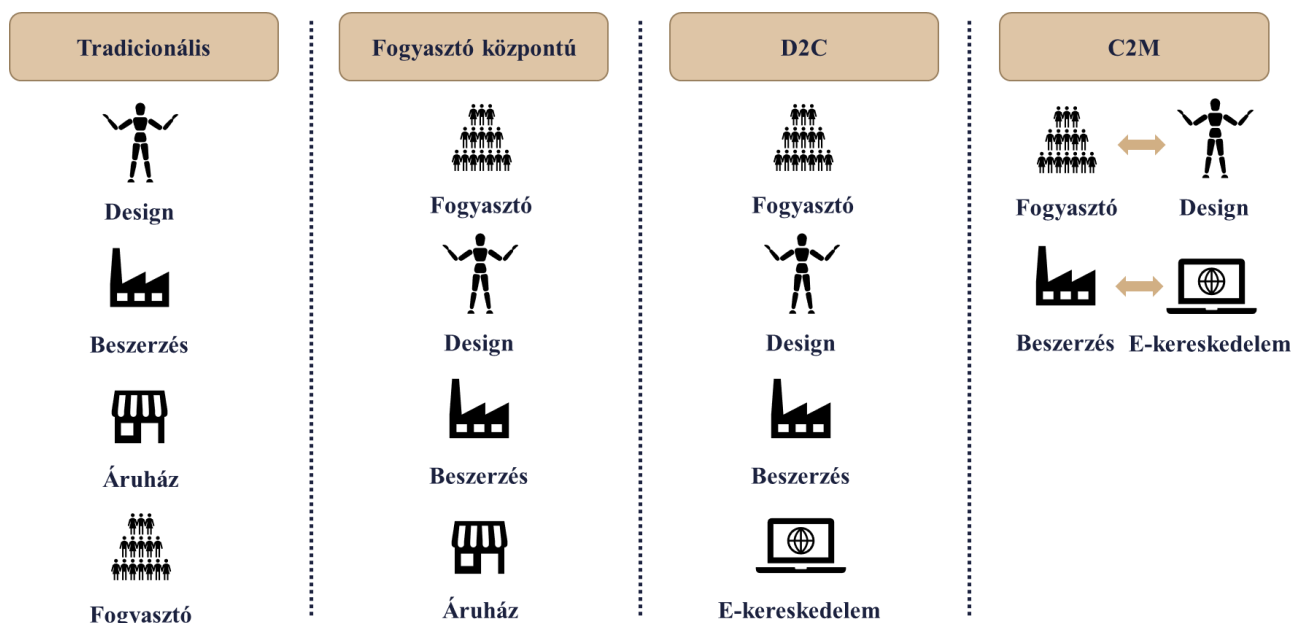


ábra 3: A JD.com C2M modellje (Forrás: Mak & Shen, 2021, Saját szerkesztés)

A kulcs elemek a modell tekintetében a következők (Mak & Shen, 2021):

- **Tömegesen elérhető viselkedési adatok:** Az e-kereskedelmi oldal különböző technikákkal (gamifikáció, „Tiktok”-szerű rövid videók) huzamosabb időre a weboldalára/applikációjára csábítja a fogyasztót, amivel széleskörű adatkört tud szerezni minden egyes fogyasztójáról.
- **Kereslet előrejelzés:** A disztribúciós egységek, amelyek lehetnek fizikai térben elhelyezkedő üzlethelyiségek vagy működhetnek D2C customer metódussal is, a valós idejű adatok alapján tudják optimalizálni a készleteiket, hiszen a pull értékláncban a gyártás csak akkor fog elkezdődni, ha az ügyféligény felmerül.
- **Gyártástervezés:** A gyártástervezési rendszer integrálásra kerülne az e-kereskedelmi frontend területtel, amin keresztül a fogyasztói adatok segítségével csak az igény megjelenése után indulna meg a gyártás, ami egy agilis rendszerben már azonnal juttatná a terméket a fogyasztóhoz.
- **Tömeges személyreszabás:** A fogyasztó a saját viselkedési adatai alapján mindig személyreszabott lehetőségeket kaphat a rendelés kapcsán, ami jelenthet akciót, de különleges termékeket is. A fejlettebb C2M rendszerekben a fogyasztók arra is lehetőséget kapnak, hogy megtervezzék a saját termékeiket és a közösségi oldalakon lévő közösségüknek értékesítsék ezeket.

A C2M modell alapjaiban alakítja át az e-kereskedelemben korábban használt ellátási láncok logikáját. Az ellátási láncok fejlődését kronologikusan a következő ábrán lehet látni.



ábra 4: Ellátási lánc modellek (Forrás: Coppens, 2021, Saját Szerkesztés)

- Tradicionális modellek ellátási lánc:** Az alapvetően push logikára építő tradicionális modellben kezdetekben nem használtak fogyasztói adatokat, ami miatt a termékek tervezése kizárólag a termékfejlesztő cégekre hárult, valamint több köztes szereplő szükséges volt a termék eljuttatásához. A továbbfejlesztése a fogyasztóközpontúsággal érkezett meg, hiszen piackutatás segítségével fogyasztói adatokhoz lehetett jutni, de ez alapvetően nem változtatta meg az értéklánc működését, csak a tervezőcégek pontosabb adatokra tudtak építeni. Az e-commerce platformok megjelenésével az ellátási lánc tovább tudott fejlődni oda, hogy egyenesen a fogyasztókhoz lehetett szállítani a termékeket, amivel a boltok kihagyhatóvá váltak a láncból (Coppens, 2021).
- C2M modell ellátási lánc:** A fogyasztók szerepe jóval nagyobb, hiszen a közösségi aspektusra építő e-kereskedelmi oldalak tartalom- és termékgyártóként is bevonják a fogyasztót, valamint magas fokú testreszabhatóságot biztosítanak a termék kapcsán, ami által nem a tervező cégek, hanem a gyár és a fogyasztó kezébe kerülne a termékfejlesztés. A fogyasztói adatok alapján valós idejű gyártástervezés folyik, ami az e-kereskedelmi platformmal kerül összekötésre, tehát a D2C szempont is

megmaradna ebben a láncolatban (Coppens, 2021).

Az értékláncok fejlődésének története rámutat arra, hogy a C2M modell megvalósítása mindenképpen egy teljes értékláncot lefedő feladat. A vállalatvezetőknek figyelnie kell arra, hogy döntéseikbe a partnereket is vonják be. A modell egy kritikája az értéklánc szempontjából, hogy a fogyasztókra építve gyakran alacsonyabb minőségű termékek születnek, ami miatt hiába működtet a cég egy tökéletesen pull alapú ellátási láncot, hiszen „garbage in, garbage out” szemléletben nem lesz sikeres a termékek árusítása.

2.2.2 A C2M modell feltételei

Kínában a C2M modell működésének alapját a kínai emberek életvitele, a gyártóegységek fejlettsége és az élet minden területét átszövő kínai közösségi média adja meg. Ezek a fennálló tényezők ahhoz, hogy valóban használható adatok generálódjanak a fogyasztókról, valamint ezek felhasználásra kerüljenek. A C2M modell egyik kritikája jelenleg, hogy hiába gyűjtesz elég adatot a fogyasztókról, ha alapvetően a gyárak és vállalatok nem eléggé agilisak ahhoz, hogy a gyártásukat ráalapozzák ezekre az adatokra (Williams, 2020). A feltételeket további négy kategóriára lehet felosztani, amit a következő ábrán lehet látni.



ábra 5: A C2M modell feltételei (Forrás: Coppens, 2021, Saját Szerkesztés)

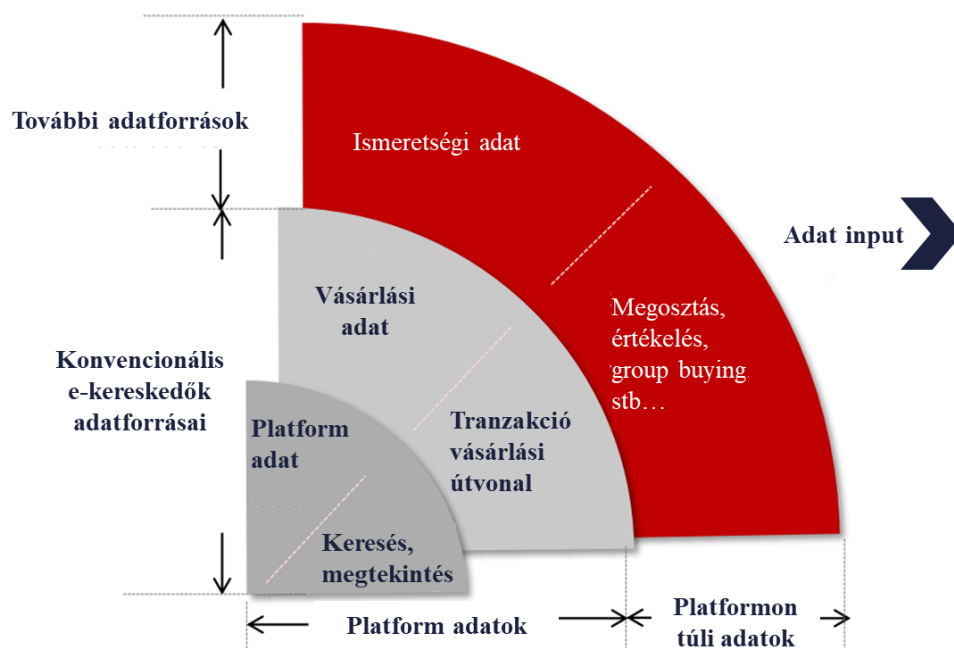
- **E-kereskedelem mindennapokba ágyazódása:** Kínában beépült a mindennapi életbe az e-kereskedelmen keresztül való vásárlás, ezért az országban lévő fogyasztók gyakran hétköznapijaik során szórakozásként használják ezeket az oldalakat. Fontossá válik így az, hogy az ügyfelek ne márkákkal találkozzanak, hanem mindennapi emberekkel, akik őszinte véleményüket mondják el és a közösségük megbízik bennük emiatt. Az ilyen véleményvezéreket key opinion customernek (KOC) nevezi a szakirodalom, akik feladata az, hogy mindennapi emberként megosszák a tapasztalataikat a közvetlen követői bázisával. Kínában tehát fontos az emberek életvitelszerű megközelítése, hiszen így lehet teljes körű adatkört szerezni a modell működtetéséhez (Coppens, 2021).
- **Közösségi e-kereskedelem:** A közösségi e-kereskedelmet alkalmazó oldalak Kínában a fogyasztóik személyes kapcsolatrendszerére építenek, amely segítségével a nagy tömegekhez tudnak eljutni. Az egyik legsikeresebb példa a Pinduoduo nevezetű oldal, ahol gamifikált felületen keresztül tudnak csoportos vásárlást kezdeményezni az ügyfelek. A csoportos vásárlás esetén leárazásokhoz juthatnak, ami miatt az ismerőseikkel gyakran együtt vásárolnak az oldalt használók. Kínában ez egy elfogadott és szükséges funkcionalitása a cégek megoldásainak (Accenture, 2022).
- **Kiskereskedelem és gyárak digitalizációja:** A modell elengedhetetlen része az okos gyárak jelenléte, amelyek rendelkeznek olyan rendszerekkel, amik képesek integrálni az ellátási láncban keletkezett igények belettervezését a gyártási rendszerbe valós időben. A gyárak rendszere képes aggregálni a rendeléseket és előre eladni kapacitást, amivel megvalósulhat a pull ellátási lánc, amivel a fogyasztói igényekre reagálva indul be a gyártás. Az okos gyár rendszereknek magukba kell foglalniuk a teljes ellátási láncban lévő szereplők kapacitástervezését, valamint automatikusan kell tudniuk reagálni a fogyasztói igényekre (Mak & Shen, 2021).
- **„A figyelemgyár”:** A Douyin (Tiktok) előretörésével a fogyasztók is részeseivé váltak a tartalomgyártásnak. Az oldalon elérhető rövid videók segítségével oda lehet szegezni az embereket a telefonjuk képernyője elé és a mesterséges intelligencia használatával meg lehet érteni a fogyasztókat, hogy milyen tartalmakat keresnek. Azzal, hogy bárki lehet tartalomgyártó lehetőség nyílt arra, hogy a tartalomgyártók a saját termékeiket elkészítsék és promótálják az oldalukon. Ez lehetőséget ad arra, hogy a platformon lévő fogyasztók találkozhassanak a termékkel és hozzáadhassák saját meglátásaikat, amely adatok később felhasználhatóak a gyártásban (Brennan, 2020).

Összeségében láthatjuk, hogy Kínában számos fogyasztói és gyártási trend található, ami alapvetően fejlettebb e-kereskedelmet eredményez. A fejezetben említett tényezők megléte szükséges ahhoz, hogy hasznosítható mennyiségű adat generálódjon a C2M modell megvalósításához.

2.2.3 A C2M modell informatikai megvalósítása (Adattól a rendszer kapcsolódásáig)

A C2M modell megvalósításához számos technológiai fejlődés implementációjához volt szükség, amelyeket ebben a fejezetben kifejttek. A JD.com és a Pinduoduo új belépőkként nem voltak a meglévő fejletlenebb IT infrastruktúrák által korlátozva, ami miatt be tudták vezetni a szükséges technológiákat (Phamhti és Ngominh, 2022).

A Pinduoduo Kínában a WeChat applikációval került integrálásra, ami miatt a platform 1 milliárd felhasználóval került összeköttetésre. A fejlett mesterséges intelligencia és a közösségi média összeköttetéssel a cég már nem csak a platformon gyűjtött adatokhoz jut hozzá, hanem a vásárlók kapcsolati hálójához is hozzáfér (Pinduoduo, 2019). A platform adatstruktúráját az 7. ábrán lehet látni.



ábra 6: A C2M modell adatstruktúrája (Forrás: Pinduoduo, 2019, Saját Szerkesztés)

A tradicionális e-kereskedelmi modellben a platformon mutatott viselkedést (keresés, termékmegtekintés), valamint a vásárlási szokásokat lehetett rögzíteni. Ezzel lehetősége nyílt az aktív vásárlóknak a termékpreferenciát és vagyoni helyzetét felmérni, amivel nagyon pontos termékajánlásokat és promóciókat lehet biztosítani a számukra. A modell limitációja az, hogy feltételezi azt, hogy a vásárló a platformra bejelentkezik, ezért csak az aktív fogyasztókat lehet elérni. A Pinduoduo a WeChat-en keresztüli megosztások és a group buying csoportjain keresztül aktivizálni tudja azokat fogyasztókat is, akik az aktív vásárlóik ismeretségi körében vannak, és ezeket az adatokat is képes a vállalat gyűjteni (Pinduoduo, 2019).

Az adatok API-on (Application programming interface) keresztül oszthatóak meg a partnerekkel. Az IBM (2023) meghatározása alapján, az API egy kód bázis, amely lehetővé teszi az applikációk közötti kommunikációt és adatmegosztást. A következő típusai vannak:

- **Open API:** Open-source, bárki számára elérhető applikációs programozói felületek
- **Partner API:** Önkiszolgáló interfész, amelyet az egyes stratégiai partnereknél installálni szükséges
- **Internal API:** A külső szereplők nem tudják elérni. A belső csapatok applikációi közötti kommunikációt segíti elő
- **Composite API:** Több applikáció adatkapcsolatát egységesítő felület

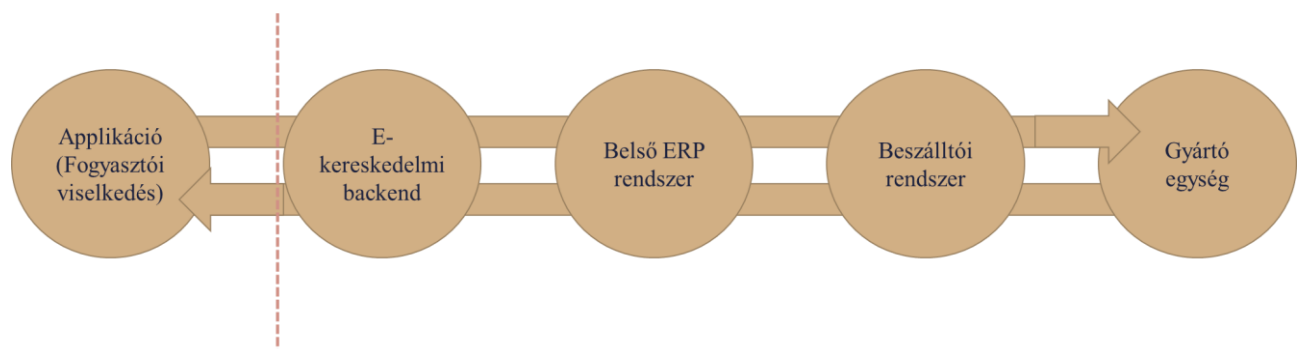
Az adatok felhasználása jelenti a Pinduoduo egyik versenyelőnyét, hiszen késői belépőként a rendszerét decentralizált mesterséges intelligenciára tudta alapozni (Phamhti és Ngominh, 2022). A technológia képes arra, hogy az adat felmerülésének helyén kerüljön elemzésre, amivel lehetőség nyílik valós idejű és nagymennyiségű adat mesterséges intelligencia által való elemzése több kliensen is (IBM, 2021). Jelenleg még korlátozottan került bevetésre a technológia, de egy nagy kiskereskedelmi lánc már készletmenedzsmentre, műszaktervezésre, vásárlói szokások elemzésére és hirdetések kihelyezésére használja bolti szinten. Az Nvidia megoldása lehetőséget nyújt az adatok bolti lokáció szintű elemzéséhez, amelyhez fel tud használni helyi kamerafelvételeket, külső adatforrásokat, és helyi adatokat ahhoz, hogy a mesterséges intelligenciával ki lehessen elemezni (Hendel, 2022). A Pinduoduo esetében lehetőséget nyújt arra, hogy a külső adatforrásokat is elemezni tudja a mesterséges intelligencia (Pinduoduo, 2019). Bawack et al. (2022) a következő mesterséges intelligencián alapuló megoldásokat azonosított:

- **Sentiment elemzés:** NLP, szövegbányászás, véleménybányászás
- **Személyreszabás és recommendation engine:** Collaborative filtering, clustering

algorithms, case-based reasoning

- **Egyéb:** Vásárlási optimalizáció, web bányászás, BI, advanced analytics, Deep Learning

A platform kereskedői megoldása a gyártás és a branding optimalizálására irányul. A rendszerbe való belépés nem kötelező a kereskedőknek, de a Pinduoduo lehetőséget nyújt erre. A partner vállalatok számára jelentős informatikai rendszer integrációt igényel a modell bevezetése. Alternatívaként az e-kereskedelmi szolgáltató biztosíthatja a rendszer elemeit, ha a gyártók még nem rendelkeznek valamilyen rendszerrel. Ez tipikusan a KKV szektoros partnereknél jöhet szóba. A Pinduoduo jellemzően kínai vidéki kisgazdákkal dolgozik, akik előtte nem rendelkeztek semmilyen digitális megoldással, ami miatt könnyebben lehetett egy zárt rendszert csinálni (Pinduoduo, 2019). Az Alibaba szintén hasonló megoldásokat alkalmazott, hiszen sokszor vidéki kézművesekkel és kistermelőkkel szövetkezik, akik szintén nem rendelkeztek hasonló rendszerrel (Aninvestor, 2021). A rendszer implementációjának kritikája az, hogy még KKV-k esetén egyszerű egy zárt informatikai rendszer kialakítani, de nagyobb vállalatok esetében már jelentős költségek melletti integráció lehet csak az opció vagy a régi rendszerek kiváltása (Coppens, 2021).



ábra 7: Shein C2M infrastruktúrájának kapcsolatai (Forrás: Coppens, 2021, Saját Szerkesztés)

A C2M rendszerek implementációjához szükséges elemeket a SHEIN rendszerének bemutatása segítségével teszem meg (Coppens, 2021):

- Frontend applikáció
- E-kereskedelmi backend
- Belső ERP rendszer
- Beszállító rendszere
- Gyártástervezési rendszer

A C2M-hez szükséges rendszerek implementációjához szükséges rendszerek rámutatnak arra,

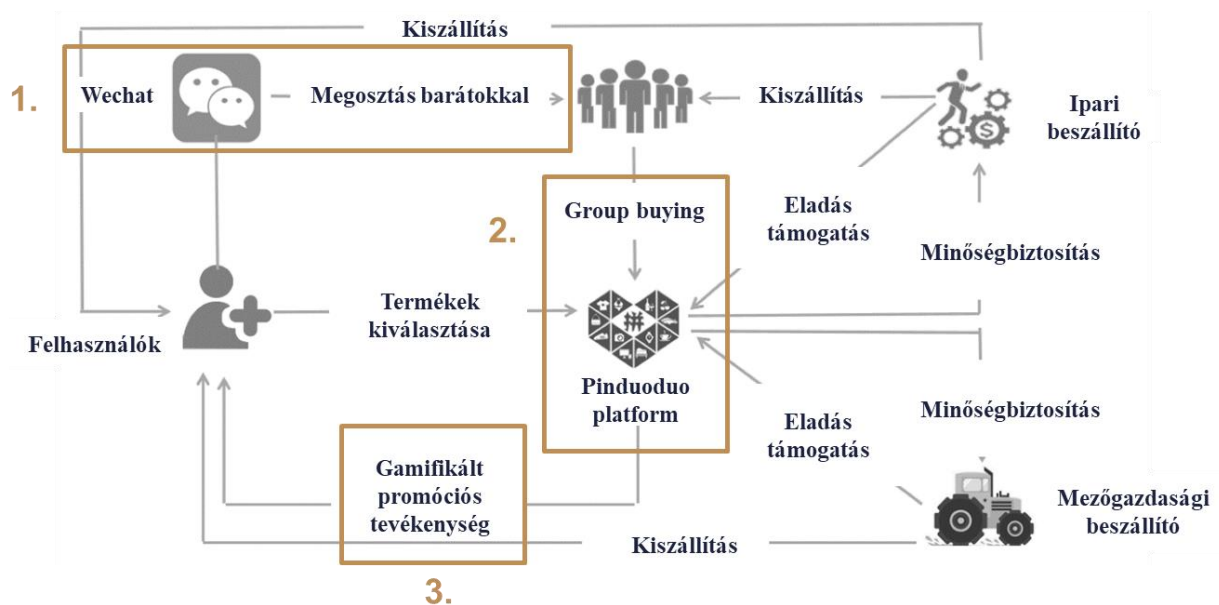
hogy nem csak az e-kereskedelmi cég esetében kell rendszereket implementálni, hanem a teljes ellátási láncot érinti, ami alapján feltehető az a kérdés, hogy a partnerek készen állnak-e hasonló rendszerek bevezetésére?

2.2.4 C2M modell fogyasztói oldal

A Pinduoduo egy közösségi e-kereskedelmi modellt valósít meg a fogyasztói oldalon. A modell kulcs tényezői a következők:

1. WeChaten megjelenő véleményvezérek, valamint közösségi funkciók,
2. A group buying útján bevont ismerősök,
3. A gamifikáció, amelyen keresztül a vásárlók leárazásokat tudnak szerezni.

A közösségi kereskedelem vállalat modelljében való betöltött szerepét a 8. ábrán lehet látni (Chen, Wang & Zhao, 2019).



ábra 8: A PDD social commerce modellje (Forrás: Chen, Wang & Zhao, 2019, Saját Szerkesztés)

A platform azáltal, hogy a WeChat-tel került integrálásra, jóval alacsonyabb ügyfélszerzési költséggel rendelkezik a többi e-kereskedelmi platformhoz képest. Az ismerősök linkként tudják át küldeni egymásnak a megvásárlandó terméket, amely alapján egy olyan ajánlási rendszer jön létre, amivel a fogyasztók megspórolhatják a hosszadalmas keresést. Ez kifejezetten előnyös olyan vásárlók számára, amelyek kevésbé jártasok az elektromos platformok alkalmazásában. A következő szerepek léteznek ebben a vásárlói hálózatban (Chen,

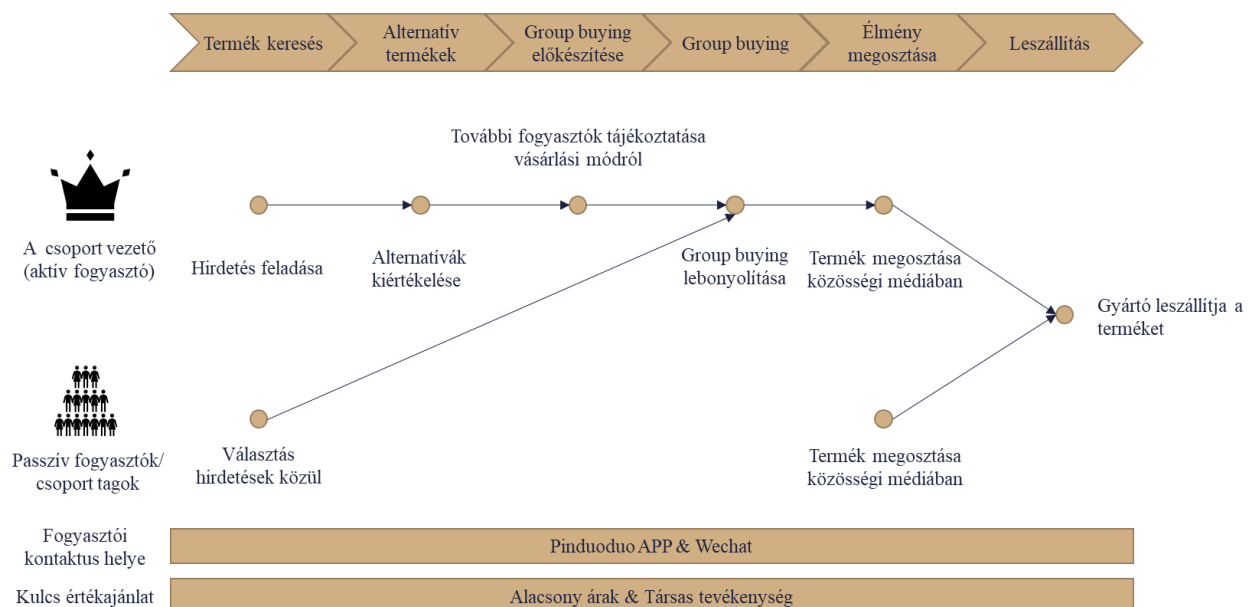
Wang & Zhao, 2019):

- Szupersztárok
- Véleményvezérek (KoL – Key Opinion Leaders)
- Helyszínelő kapcsolatok
- Barátok barátai

A kapcsolatok kulcsfontosságúvá válnak ebben a modellben a marketing szempontjából, valamint a tradicionális word of mouth marketinget így a digitális csatornákra lehet terelni, amivel lehetőség nyílik ezeknek a kapcsolatoknak az elemzésére (Chen, Wang & Zhao, 2019).

A valós idejű közvetítések is egy a platform által bevezetett innováció. Ez lehetőséget nyújt arra, hogy az ügyfelek bizalmat nyerjenek, hisz belátást kapnak a termékek gyártására. Az élő közvetítés során a vásárlók folyamatosan kérdezhetnek, és választ kapnak az eladótól. Azok az emberek, akik már vásároltak, hagyhatnak megjegyzéseket is. Ez a megoldás lehetőséget nyújt a vásárlás előtti minőségellenőrzésre (Pinduoduo, 2019).

A „group buying” által az vásárlók kezébe kerül a kezdeményezés arra, hogy bevonjanak több embert a vásárlásba, ami által mindenki alacsonyabb árat kap. Az emberek ráadásul hajlamosak arra, hogy hozzájuk hasonló emberekkel létesítsenek kapcsolatot, ezáltal könnyen el tudnak jutni a platformon lévő termékek egy homogén vásárlói csoporthoz (Chen, Wang & Zhao, 2019). Az 9. ábrán lehet látni ezt a folyamatot.



ábra 9: A PDD kapcsolat háló alapú marketingje (Forrás: Chen, Wang, Zhao, 2019, Saját Szerkesztés)

Pinduoduo 2018-ban lefejlesztette a mobil applikációjára „DuoDuo Orchard game”-t, amely a cég növekedésében a „killer service”-nek bizonyult. A szolgáltatás a játékok és a közösségi

média karakterisztikáit ötvözte, és folyamatos figyelmet igényelt az ügyfelektől. A vásárlásokkal, termékkeresésekkel és megosztásokkal a felhasználók játékon belüli pontokat kaptak vízcseppek formájában, amelyekkel a játékban lévő fákat lehetett táplálni. Ha megnövekedett egy fa, akkor a felhasználók kaptak a való életben egy doboz friss gyümölcsöt jutalomként (Chen, Wang & Zhao, 2019). A gamifikációnak érzékelhető hatása van a vásárlókra, hiszen többször osztanak meg tartalmakat, többször jönnek vissza vásárolni, valamint aktívabbakká válnak (Hofacker et al, 2016).

Az alfejezetben kifejtettem a PDD által bevezetett közösségi e-kereskedelmi megoldásokat, amellyel ki tudták aknázni a vásárlók ismerősi hálóját. A megoldások lehetőséget nyújtanak arra, hogy az emberek közösségi platformként tekintsenek a vásárlási platformra, amivel meg lehet növelni az aktivitást. Magyarországon jelenleg még nincsenek ilyen megoldások. Vajon a fogyasztók nyitottak lennének ezeknek a funkcióknak az alkalmazására?

2.2.5 C2M modell gyártói és kereskedői oldala

A gyártók számára számos lehetőséget rejt a modell kiaknázása. A C2M üzleti modellel rendelkező e-kereskedelmi platform számos szolgáltatást tud nyújtani számukra a felhalmozódott ügyféladatokból (Zalando, Pinduoduo 2022):

- **Marketing szolgáltatások:** A Zalando egy évben 17.000 kampányt indít a partnereivel karöltve, amelyeket a platformon lévő 50 millió felhasználó fogyasztói szokásaira alapoznak. A platform 360 fokos marketing szolgáltatást biztosít, hiszen képes a partnerek számára adatalapúan előrejelezni a fogyasztói magatartást, biztosítani a médiatervezést, valamint minden kreatív folyamatot.
- **Brand tervezés:** Az ügyfelekhez való kapcsolat segítségével lehetőség nyílik a csatornán a brand fejlesztésére. Az ügyféladatok felhasználásával a megfelelő történet és csatornák kiválaszthatóak a termékek bevezetéséhez. A Zalando és a Pinduoduo is influencereket alkalmaz a fogyasztók igényeinek begyűjtéséhez, valamint a kampányok során kommunikálják az elkészült brandképet. A Pinduoduo a kínai vidéki farmereknek segített a termékeik brandelésében a városi lakosság felé. A Zalando több márkának is készített kampányt, amelyből a Reebok Kinetica cipőjének bevezetése szolgál jó példaként, ahol felhasználták az ügyfél adatokat, amely a platformon generálódott, hogy a kreatív csapat kidolgozza a tartalmakat, amely kialakította a brandképét az új cipőnek.
- **Gyártástervezés és logisztika:** A Zalando és a Pinduoduo is teljeskörűen átvállalja a

logisztikát a partnereitől. Az ügyfeladatokból előrejelzik a partnereik számára, hogy mekkora lesz a kereslet adott termékekre, amellyel optimalizálható a gyártás. A modell gyártásba való integrálása számos feltétellel jár a partnerek számára. A tömeges testreszabásnak szükséges megvalósulnia, amihez open-architecture termékek forgalmazására van szükség. Az Open-architecture termékek esetében az ügyfelek egyéni szintű igényei meg tudnak jelenni. A termékek gyártásához flexibilis okos gyártási rendszerekre van szükség (Koren et al., 2013).

A C2M platformok számos magas értékű szolgáltatást tudnak nyújtani a kereskedőinek és gyártóinak. A szolgáltatások egy része ezen szereplők proaktív részvételére épít. Magyarországon jelenleg még ilyen szolgáltatások nem érhetők el. Vajon a piacterek partnerei nyitottak egy ilyen megoldásra, és megtudják-e valósítani Magyarországon?

3.Módszertan

3.1 Saját kutatás bemutatása

A szakirodalom áttekintése során azonosítottam, hogy a C2M modell alkalmazásához számos jellemzőnek szükséges fennállnia, hogy tudjon működni. A fogyasztói szokások, a közösségi kereskedelem és az ellátási lánc digitalizációjának fejlettsége mind olyan tényező, ami elengedhetetlen a megvalósításhoz. A **kutatásomban** ezek alapján azt szeretném **feltárni**, hogy Magyarországon **hogyan valósítható meg a C2M modell az e-kereskedelmi piacterek esetében?** A kutatásom eredménye a digitális vállalatok döntéshozóinak, valamint a területen vállalkozást indító személyeknek lehet releváns.

A fő kérdés megválaszolása és a módszertani pontosítás érdekében alkérdéseket fogalmaztam meg a korábbi elméleti részben megfogalmazott kérdések alapján:

Kutatási alkérdés I: Milyen fejlettségen áll jelenleg a piactér üzleti modell, és milyen lépéseket szükséges tenni a C2M modell megvalósításához?

A kutatási kérdés megválaszolásához egy magyar esetcég példáján keresztül vizsgálom meg a kérdést. A válaszhoz felmérem a jelenlegi fejlettséget, valamint az esetcég együttműködésével feltárom milyen akciókra lenne szükségük ahhoz, hogy meg tudják valósítani a C2M modellt.

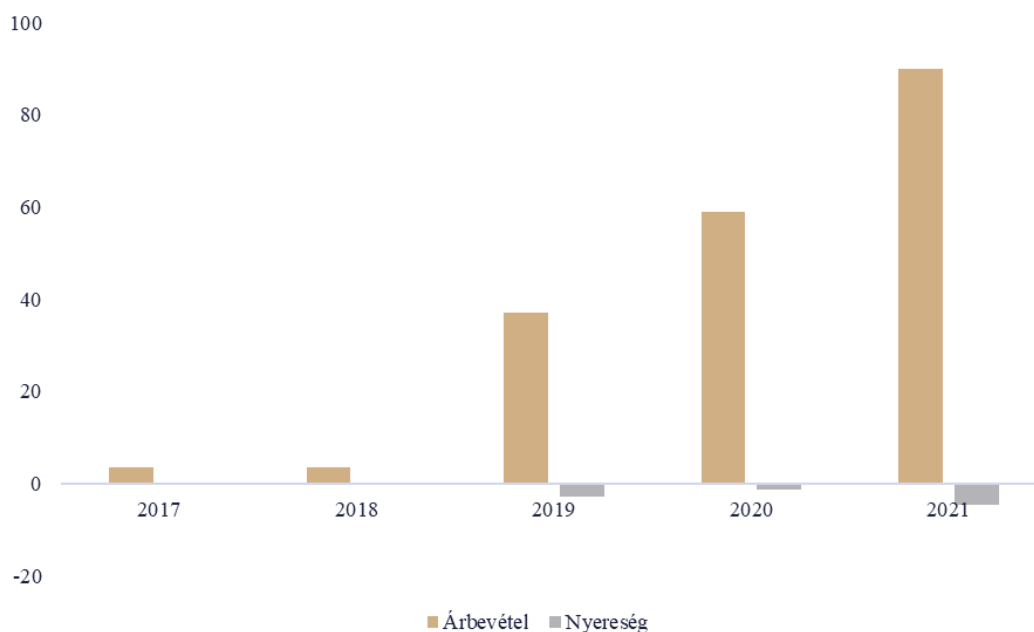
Kutatási alkérdés II: A piactér gyártó partnerei képesek, és nyitottak lennének-e arra, hogy részt vegyenek a piactér C2M modell folyamataiban?

A második alkérdés megválaszolásához felvettem a kapcsolatot a magyar piactér egyik nagyobb gyártó partnerével, amely értékesít az oldalon. Felmérem a partner esetében azt, hogy nyitottak lennének-e a C2M szolgáltatások igénybevételére, valamint azt, hogy a szükséges akciókat meg tudják-e valósítani?

3.2 Esetcégek bemutatása

3.2.1 eMAG bemutatása

A kutatásomban az eMAG-Extreme Digital Kft. nevezetű céget vizsgálom. A vállalat 2019-ben jött létre a romániai eMAG és a magyar Extreme Digital összeolvadásából. A vállalat elektronikai termékek árusításával foglalkozott a múltban, valamint online webshoppal is rendelkezik, de mostanra kiterjesztették a portfóliójukat minden termékre. A cég 2022-ben már 2 millió ügyféllel rendelkezett, valamint 4,5 millió termékajánlat volt elérhető a weboldalon. Az infrastruktúra is magas fejlettségen áll jelenleg, hiszen már 700 darab csomagátvevő pontot építettek ki, valamint több mint 1 millió ember töltötte le az applikációjukat. Ők voltak az elsők Magyarországon, akik a webshopjuk keretében lehetőséget biztosítottak a B2C marketplace megvalósítására. A pénzügyi eredményt a következő ábrán lehet látni.



ábra 10: eMAG pénzügyi eredménye (Mrd Ft) (Forrás: ebeszámoló, 2023, Saját Szerkesztés)

A vállalat számára az összeolvadás és a pandémia egy jelentős gyorsaságú növekedés kezdetét jelentette, hiszen évről-évre 56% volt a mértéke. A magas növekedés mellett viszont az eMAG egyre nagyobb veszteséget termelt, amely a túlzott növekedésnek tudható be. A jelenséget „blitzscaling”-nek nevezik, amely arról szól, hogy a vállalat a nagyon gyors növekedésre összpontosít, hogy minél több felhasználója legyen, majd ezek után dolgozzák ki azt a működési modellt, amellyel profitábilis lehet a cég (Hoffman & Yeh, 2018).

A vizsgálatom tárgya a cég marketplace tevékenysége, hiszen a C2M modell szempontjából az a fontos, hogy a partner cégekkel milyen kapcsolatokat építenek ki. A piactéren jelenleg 7000-nél is több partner van feltüntetve, amelyek között hazai és külföldi partnerek is jelen vannak. Ezek a cégek jutalék fejében értékesíthetnek a webshopban, valamint további szolgáltatásokat kapnak.

Összeségében elmondható, hogy az eMAG az egyetlen jelentős magyarországi online piactér, amely dinamikusan növekedett az elmúlt években, és számos partnerrel dolgozik együtt. A kutatásomban a C2M elméleti modell segítségével feltárom hol tart jelenleg a vállalat a megvalósításban.

3.2.2 FMCG kereskedő partner bemutatása

A második kutatási kérdés vizsgálata céljából megkerestem egy, az eMAG piacterén értékesítő partnert. A választásom egy globális vállalatra esett, amely az FMCG szektorban tevékenykedik. Rendelkezik magyarországi egységgel, amely a Közép-Kelet Európai régióhoz tartozik, és egy country manager vezeti ezt a szervezetet.

A magyarországi egység lényegében egy értékesítő funkciót lát el, ezért a munkaerő nagyobb része sales manager. A támogató funkciók regionális szinten kerültek kialakításra, amely magába foglalja a marketinget, pénzügyet és IT-t. A stratégiával és beruházásokkal kapcsolatos döntések regionális szinten kerülnek eldöntésre.

Az értékesítési stratégiájuk úgy néz ki, hogy a sales manager-ek kezelik a meglévő ügyfeleket, valamint ők is keresnek meg újakat azzal a céllal, hogy árusítsák a termékeiket. Jellemzően a folyamatok is az ő kezükben futnak össze, és az ügyfelekkel kapcsolatos stratégiát, valamint az ott keletkezett adatokat ők kezelik. A forgalom alapján vannak értékelve, amit az egyes partnereken keresztül tudnak elérni, ezért ők a felelősek az ügyfélstratégia kialakításáért. Az

eladási csatornáik között megtalálhatóak a szupermarketek, a drogériák és online webshopok is. Az egyik legújabb értékesítési partnerük az eMAG lett.

A céget azért választottam, mert rendelkeznek elegendő erőforrással ahhoz, hogy a C2M modell lehetőségként merüljön fel számukra, valamint a kereskedelem minden ágában részt vesznek, ami által egy teljes képet tudnak nyújtani a számomra a modell életképességével kapcsolatban.

3.3 Kutatási módszertan

3.3.1 C2M modell megvalósítás feltárás módszertana

A kutatásom során kvalitatív módszerek segítségével készítettem el egy esettanulmányt, amely segítségével megválaszolom az első kutatási kérdést. A kvalitatív módszertant azért választottam, mert a jelenség mély megértésére törekedtem, hiszen számos szervezeti és környezeti tényező magas befolyással rendelkezik a témában. A kutatásom helyszíne az eMAG, ami jelenleg Magyarország egyetlen általános piactér üzleti modellel rendelkező piacilag jelentős szereplője, amely lehetőséget biztosít arra, hogy elemezzem a kérdéseim.

A kutatásomhoz az adatgyűjtést mélyinterjú, tartalomelemzés és egy workshop segítségével végeztem el. A kutatáshoz mélyinterjút alkalmaztam, ami egy olyan kvalitatív módszertan, ami segít bizonyos témaköröket mélyen megérteni (Babbie, 2007). A mélyinterjút adatgyűjtés érdekében alkalmaztam, hogy megérthessem a vezetők szemszögéből a C2M modell megvalósításának lehetőségét. A mélyinterjú segítségével mély betekintést lehet nyerni az emberek gondolkodásába, ugyanakkor a szubjektivitás miatt nehezen lehet belőle általánosítani (Babbie, 2007). A mélyinterjút az eMAG piactért irányító kereskedelmi igazgatójával (Chief Commercial Officer) Kovács Dániellel végeztem. Dániel a teljes üzleti karrierjében piacterek kialakításával foglalkozott. 2014-2021 között a Netpincér/Foodpandának volt az Ügyvezető Igazgatója, ahol jelentős piactér stratégiai tapasztalatokat szerzett az ételszállítás témájában. Az eMAG Kereskedelmi Igazgató pozícióját az elmúlt 1 évben tölti be, amely Magyarországon az egyetlen olyan igazgatói pozíció, ami egy piactér menedzsmentjének van szentelve. A választásom azért esett rá, mert a jelenlegi pozíciója lehetőséget nyújt arra, hogy az eMAG tekintetében áttekintsük a C2M modell lehetőségeit, valamint általánosságban is a piactér modellek szakértője. Dániellel kettő mélyinterjút végeztem, amely összesen 2 órát vett igénybe. Az eMAG mellett egy külső szakértővel is készítettem interjút abból a célból, hogy a vállalat szubjektív álláspontját

kontrollálni tudjam. A szakértő, akit megkerestem id. Légrádi Attila volt, aki 25 éve IT disztribúcióval, és 15 éve IT stratégia és IT infrastruktúra kialakítással foglalkozik. Szakértője az adatközpontok, felhő és API kialakításnak. Az ő szakértelmével kontrolláltam azt, hogy az IT rendszerek megvalósíthatóságát mennyire méri fel jól az eMAG. Két mélyinterjút végeztem a szakértővel. Egy órában átbeszéltük az eMAG által megjelölt megvalósíthatóságot, majd szintén egy órában átbeszéltük a javaslatok megvalósíthatóságát IT szempontból. Az életrajza megtalálható a mellékletek között. Az interjút digitálisan végeztem, és lejegyzeteltem az az interjú alanyok gondolatait az előre elkészített kérdések struktúrájában. Ezen a módon össze tudtam vetni az eMAG és a független IT szakértői meglátásait az adott témákban.

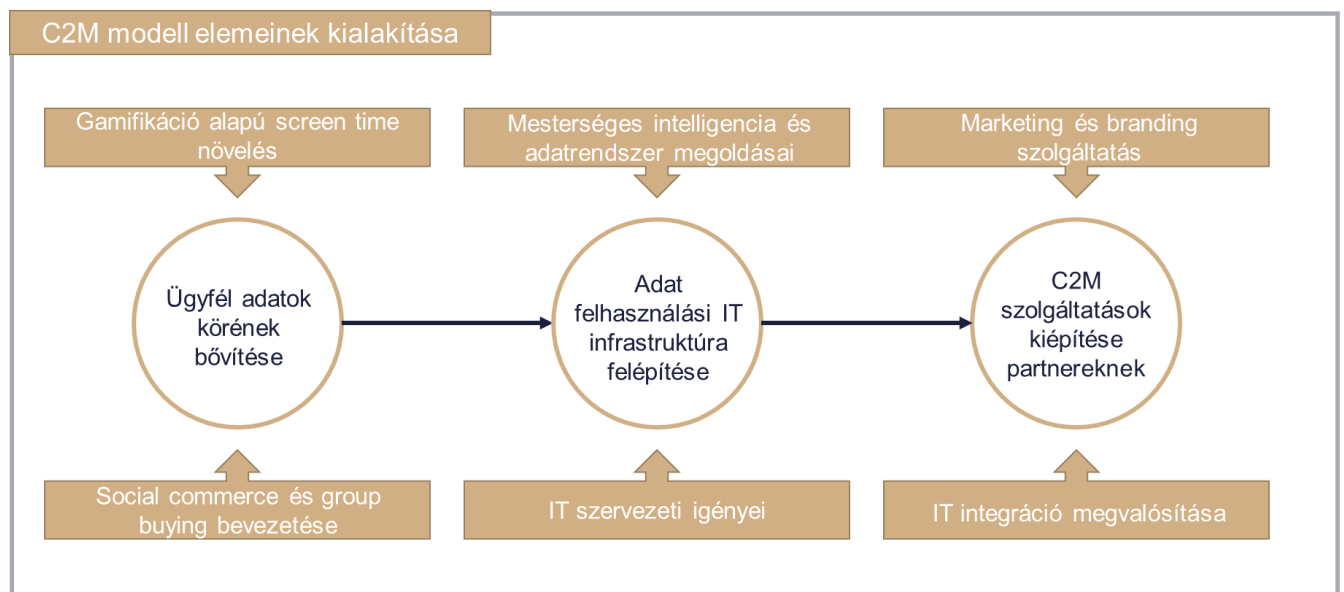
A másik módszerem a tartalomelemzés volt. Antal (1976) szerint „Tartalomelemzésnek nevezünk minden olyan eljárást, amelynek során közlemények, üzenetek törvényszerűen visszatérő sajátosságai alapján módszeres és objektív eljárással olyan következtetéseket vonunk le, amelyek a közleményekben nyíltan kimondva nincsenek, de az üzenet megszerkesztettségének, azaz kódolásának a módjából kiolvashatók esetleg más eszközökkel, más módon nyert adatok segítségével megerősíthetők, igazolhatók”. Az adatgyűjtéshez az eMAG és eMAG Akadémia oldalára támaszkodtam, ezekből kiemelve a Sellers Day 2022 eseményt, ahol a vállalat bemutatja az elmúlt időszak fejlesztéseit és a stratégiájukat. A tartalomelemzés során figyelni kell arra, hogy a vállalat oldaláról gyűjtött adatok torzítottak lehetnek a szubjektív szemszög miatt. A módszert továbbá csak akkor lehet alkalmazni, ha strukturált módon történik az adatgyűjtés.

3.3.2 A partner vállalat szempontját feltáró módszertan

A második alkérdés megválaszolásához kiválasztottam a fentebb bemutatott FMCG vállalatot, amelyet mélyinterjúk segítségével vizsgáltam. A cégben kettő mélyinterjút végeztem el. Az első interjút az eMAG-ot kezelő sales managerrel végeztem az ügyfélstratégiáról, az adatok hasznosításáról és a C2M szolgáltatásról. A második interjút pedig a vállalatban lévő rendszereket kezelő asszisztenssel végeztem, aki segített feltárni az adatfelhasználás lehetőségét, valamint a cégnél működő IT infrastruktúrát a C2M kontextusában. Mindkét interjút egy órában bonyolítottam le. Az interjút itt is digitálisan végeztem, valamint lejegyzeteltem az elhangzottakat. A korábbi kutatási részhez hasonlóan itt is figyelnem kellett arra, hogy a mélyinterjúk során a szubjektivitás torzító hatását kezeljem. A cég továbbá megosztotta velem az e-kereskedelmi csatorna stratégiájukat, valamint a rendszerek leírását.

3.3.3 Elemzési keret

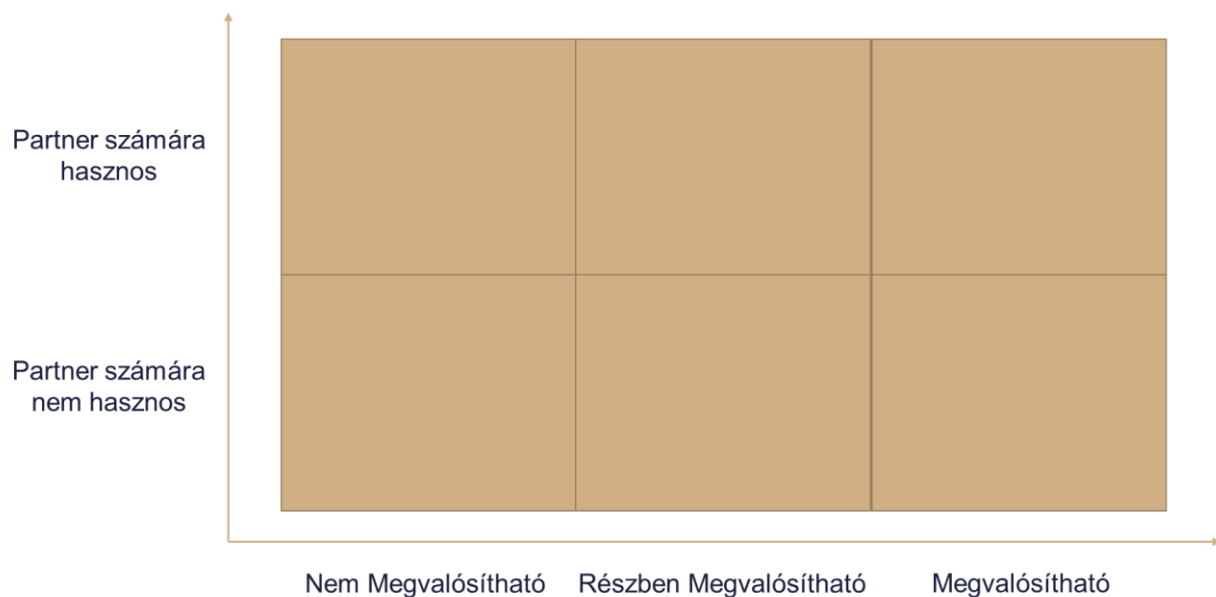
A téma értelmezéséhez, az adatgyűjtéshez és az elemzéshez elkészítettem a szakirodalmi kutatás alapján egy elemzési keretet. A szakirodalomban felvázolt modellek jelenleg nem alkalmasak arra, hogy a témát esettanulmányi keretek között kutatni lehessen, ezért elkészítettem a saját modelletem, amit a következő ábrán lehet látni.



ábra 11: Elemzési keret (Forrás: Saját Szerkesztés)

A megközelítem az olyan már működő piacterek kutatására alkalmas, amelyek elindultak a C2M üzleti modell bevezetésének útján. Három lépcsőből áll ez a megközelítés:

- **Ügyféladatok körének bővítése:** A branding és gyártás tömeges perszonalizációjához mélyebb ismeret szükséges az ügyfélről, amely a jelenlegi helyzetnél részletesebb adatgyűjtést igényel. A gamifikáció alapú screen time növelés és a social commerce a C2M modellt alkalmazó vállalat válasza erre.
- **Adat felhasználási IT infrastruktúra felépítése:** A felhasznált adatokat képesnek kell lennie a piactér IT megoldásának kezelnie, hogy üzletileg hasznos elemzéseket tudjanak készíteni a C2M modell működtetéséhez. Ehhez megvizsgálandó a mesterséges intelligencia megoldások, az adatrendszer és az IT szervezeti igények.
- **C2M szolgáltatások kiépítése partnereknek:** A modell kulcseleme, amelyhez az előző kettő lépés adja az alapot, hogy meg tudjon valósulni. A partnerek számára az kielemezett adatot hasznos módon kell tudni szolgáltatni, amelyhez integrálni szükséges a rendszereket.



ábra 12: Akció kiértékelő mátrix (Forrás: Saját Szerkesztés)

A modell egyes akcióit az 12. ábrán látható mátrix alapján értékelem. Az akciókat az interjú segítségével elhelyezem a hasznosság és a megvalósíthatóság kritériumok segítségével. Ezt a mátrixot használom mindkét kutatási alkérdés megválaszolására. A két alkérdés esetében eltér az Y tengely, hiszen az első kérdésnél a megvalósítás prioritása szerepel, míg a másodiknál az ábrán látott hasznosság. Az egyes szekciók végén összegyűjtöm az összes akciót és levonom a következtetéseket.

4. Elemzés

Az elemzést három fázisban építettem fel, amely segítségével megválaszolom a feltett kettő kutatási kérdést:

- **Első fázis:** az eMAG jelenlegi fejlettségét mutatom be
- **Második fázis:** az eMAG C2M modell kiépítéséhez szükséges akciókat, valamint ezek korlátait tárom fel
- **Harmadik fázis:** A gyártó oldaláról is megvizsgálom a C2M modell megvalósításához szükséges akciókat és igényeket

Az egyes fejezeteket az elemzési keret alapján bontottam alfejezetekre.

4.1 Az eMAG jelenlegi piactér fejlettsége a C2M kontextusában

4.1.1 eMAG ügyfelek és partnerek bemutatása

Az eMAG jelenleg a mass piacot célozza, és nem tesz különbséget az ügyfelei között. A kommunikációját és a promócióját sem szabja rá az egyes szegmensekre. A fogyasztók többsége tipikusan ár érzékeny. A vállalat célja az, hogy edukálja a vásárló közönséget, és növelje az e-kereskedelem arányát a teljes lakosságon belül. A fogyasztók kevés időt töltenek a weboldalon, mert tudják előre mit keresnek, és azt megvásárolják.

A partnerek esetében a eMAG széles palettával dolgozik. Vannak kapcsolatok sok egyéni és kisvállalkozóval, valamint nagyobb partnerekkel is. Ezeknek a partnereknek bizonyos esetekben van gyártói képviselte az országban, de sokszor disztribútoron keresztül értékesítenek. A kisvállalkozók esetében pedig vannak kézműves gyártási tevékenységgel rendelkezők, valamint beszállítással foglalkozók. Az értékláncban elfoglalt helyük alapján eltérő mértékben érdekeltek és képesek a termékek branding-jével és termelésével foglalkozni. Az eMAG bevétele jelenleg arra épít, hogy ezeknek a cégnek a forgalmából vesz le jutalékot, ami miatt érdekelt abba, hogy a partnerek minél többet tudjanak eladni. Jelenleg havi előfizetés nem érhető el egy fejlettebb partneri rendszer biztosítására, valamint nem kereskednek az adatokkal a marketing tevékenység javítása érdekében.

4.1.2 Ügyfél adatok körének bővítése

A rendszer jelenleg a platformon keletkezett adatokat teljeskörűen rögzíteni tudja. Ide tartoznak a személyes adatok, a szállítási adatok, a viselkedési adatok és a tranzakciós adatok. A rendszer nem képes jelenleg még külső forrásokból származó adatokat kezelni, de már bizonyos e-kereskedelmet segítő oldalakkal együttműködve készítettek API hozzáférést, mint a Shoprenter.

A személyes adatok esetében az ügyfél által megadott alapadatokat, valamint a szállításokhoz kötelezően megadandó tartózkodási címet gyűjti a rendszer. Ebben az esetben az eMAG-nak az a specialitása, hogy a rendszere azt is rögzíti, melyik Easyboxba kérte a rendelését a vásárló, abban az esetben, ha nem házhozszállítást kért. Ennek előnye az, hogy lehetőség lenne az ügyfél napi közlekedési útvonalát lemodellezni azáltal, hiszen rendelkezésre áll az információ,

hogya a vevő melyik boxokba kéri a szállítást.

A viselkedési adatok tekintetében rögzítésre kerül az, hogy ki mire keres rá, amivel lehetőség nyílik arra, hogy a legnépszerűbb vagy még nem listázott termékekről elemzést készítsen az eMAG. Az vásárolt terméktípusok és együtt vásárolt termékek is hozzáköthetők az egyes felhasználóhoz.

Végül pedig a tranzakciós adatokhoz is hozzájut a cég, hiszen a kosárméret és a használt fizetési módszer is rögzítésre kerül. Ezáltal lehetőség nyílik a kosárméret növelését célzó elemzések elkészítésére és a fizetési módszerhez kötött viselkedés vizsgálatára.

A platformon kívüli és a szociális hálóból eredő adatok jelenleg nem elérhetőek. A weboldalon még nincsenek olyan funkciók, amelyek lehetővé tennék ezeknek a gyűjtését. Potenciális módszerek lehetnek a group buying, a barátajánlás, a gamifikáció és az élő közvetítések, amelyekkel ki lehet alakítani a háttérét annak, hogy ezek az adatok gyűjtésre kerüljenek.

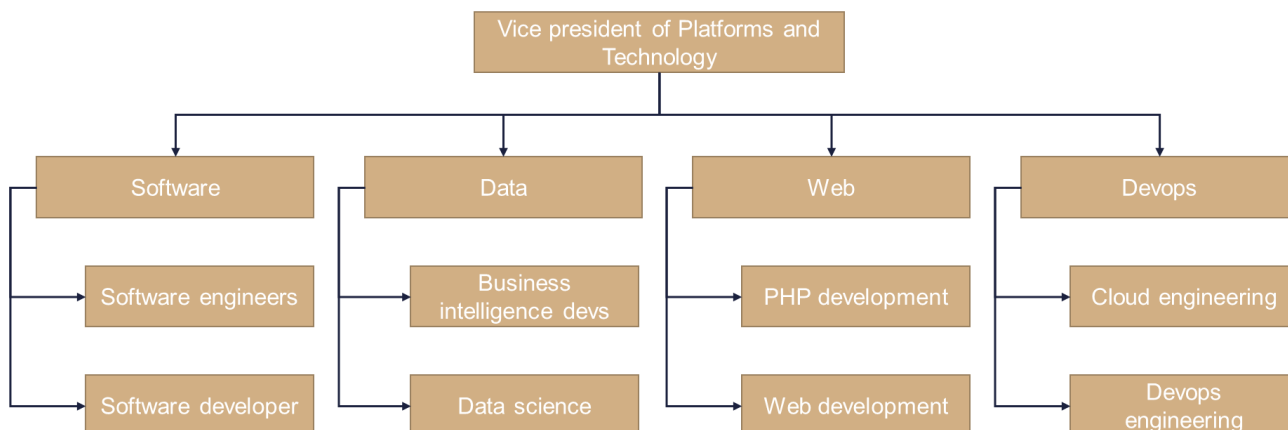
Összeségében elmondható, hogy a tradicionális webshopokhoz hasonló adatkör kerül rögzítésre jelenleg a weboldalon, amely még nem elegendő a fogyasztók viselkedésének teljes körű megértéséhez. Legfőképpen az inaktív vásárlókról nem derül ki semmilyen adat, hiszen a gyűjtések a weboldal használatához kapcsolódnak. Az eMAG-nak gondolkodnia kell azon, hogy hogyan tud további adatforrásokat bevonni, hiszen a C2M modellhez az ismeretségi hálóból származó adatokra is szükség van.

4.1.3 Adat felhasználási IT infrastruktúra felépítése

Az IT infrastruktúra jelenleg nem támogatja a weboldalon felgyülemlett adatok kezelését. A működtetéséhez számos mesterséges intelligencián alapuló megoldást lenne szükséges fejleszteni, amelyhez jelenleg nem áll rendelkezésre elegendő számú fejlesztő.

Az eMAG API-ja egyszerűen kezelhető jelenleg, ami jó alapot nyújt az adatok megosztásához. Ugyanakkor ezen a téren az jelenti a problémát, hogy a kisebb cégek esetében nem áll rendelkezésre a fejlesztői kapacitás, hogy ez megtörténjen, míg a nagyobb cégeknél már jellemzően van egy működő alaprendszer, valamint a fejlesztői kapacitásaik is le vannak kötve, ami miatt lecsökken a prioritása ennek a fejlesztésnek.

Az IT fejlesztéseket Romániában kezelik, és ott került kialakításra az IT divízió. Jelenleg 454 alkalmazott dolgozik benne, amely csapat mérete 15%-kal nőtt az elmúlt két évhez képest. A szervezeti felépítést a következő ábrán lehet látni:



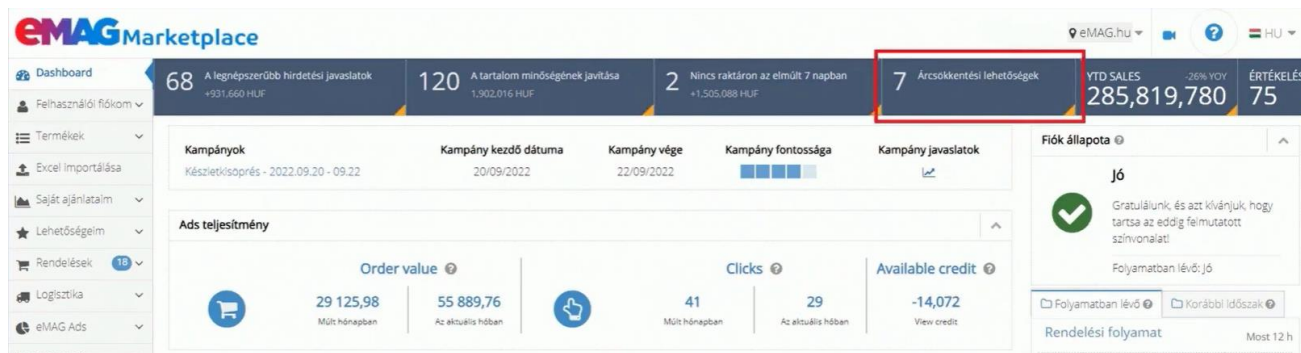
ábra 13: eMAG IT szervezeti struktúra (Forrás: Rocketreach.org, 2023, Saját Szerkesztés)

Az IT szervezetben jelenleg alacsony a hangsúlya a Data Engineering szerepkörnek, amely az adatok mesterséges intelligencia alapú kiaknázásával foglalkozik. Jelenleg BI fejlesztők és data scientist-ek készítenek elemzéseket, de ez nem elegendő ahhoz, hogy a weboldalon megjelenjen az adatfókusz. A divízió létszáma mindösszesen 5%-át teszi ki a teljes IT szervezetnek.

Látható tehát, hogy az IT infrastruktúra jelenleg még nem támogatja a C2M-hez kapcsolódó adatelemzési megoldásokat. Nagyobb hangsúlyt kell fektetni szervezeti szinten a Data Engineer-ek alkalmazására, akik képesek lehetnek ezeket a rendszereket kidolgozni. A platform API jelenleg jól működik és egyszerűen rá lehet csatlakozni, ami által lehetősége nyílna a partnereknek az adatok kiaknázására, ha ki lenne dolgozva mögötte a technológia.

4.1.4 C2M szolgáltatások kiépítése partnereknek

Kezdetleges megjelenése a filozófiának már megfigyelhető, hiszen a gyártók/kereskedők számára szolgáltató az eMAG egy felületet az oldaluk kezelésére. A mesterséges intelligencia a virtuális asszisztens funkcionalitásában megjelenik, amely a kék szalag a felületen. Ez látható az 14. ábrán.



ábra 14: eMAG kereskedői felület (Forrás: eMAG Seller's Day, 2022)

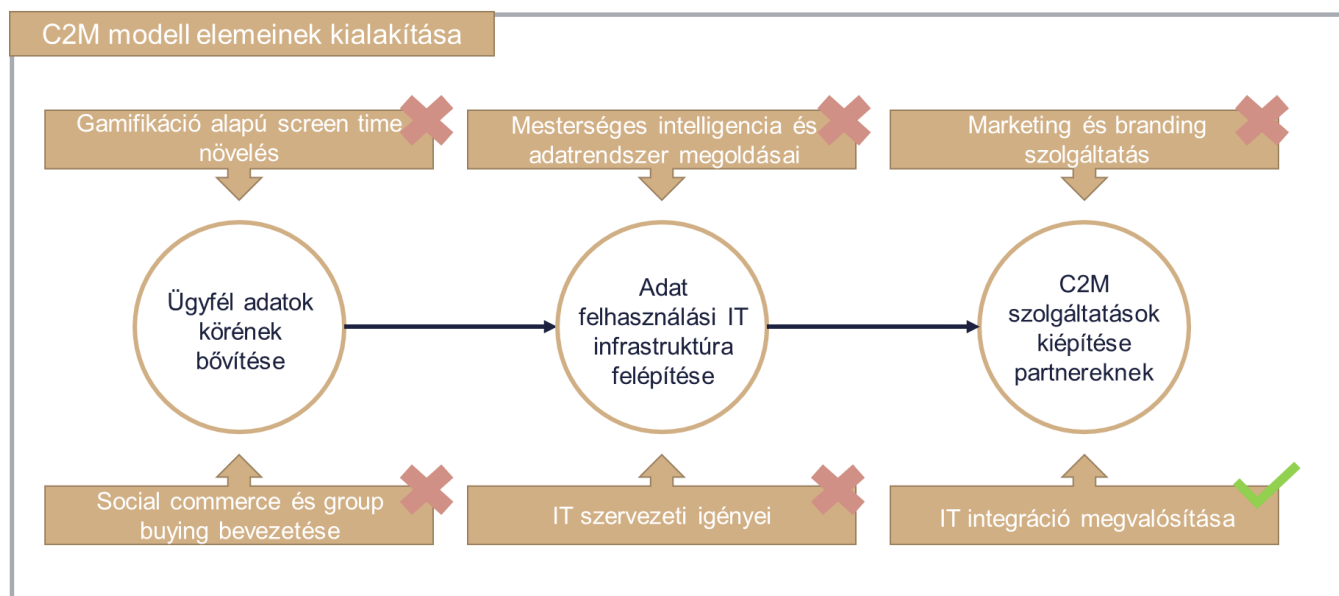
A virtuális asszisztens javaslatokat ad arra, hogy a partnercég növelni tudja a bevételét az eMAG-os tevékenységből. Az adott termékek esetében az árcsökkentés lehetőségét meg tudja állapítani a piactéren elérhető további termékek által. A rendszer arra is képes, hogy javaslatokat adjon arra, hogyan optimalizálják a weboldalon a hirdetéseket, amivel jobb megtérülést tud elérni az alkalmazó cég. További javaslatokat képes szolgáltatni a virtuális asszisztens a termékportfólió kiszélesítésére.

A cégeknek tovább lehetősége van brand-elt termékoldalak létrehozására, amelyen visszamérhetik a kampányuk sikerességét, hiszen az eMAG biztosítja a számukra a kampány adatait. Ugyanez igaz arra, hogy időközönként a platform indít promóciós kampányokat, amikben egy kattintással részt tudnak venni a partnerek, és a kampány lezáródása után kapnak egy részletes elemzést arról, hogy az ügyfelek hogyan reagáltak, ami alapján módosíthatják a beszerzésüket vagy a gyártásukat.

Összeségében a platform a partnereknek még nem tud szolgáltatni átfogó adatokat, amely alapján a termékeiket és a gyártásukat tudnák finomhangolni. Az eMAG kereskedői felületén viszont már elérhetőek olyan elemzések, amelyek humán interfész közbeiktatásával segítenek a termékjellemzők és a termékportfólió kialakításában. Még sokat szükséges fejlődni ebben ahhoz, hogy az eMAG a C2M modell szolgáltatásait tudja nyújtani.

4.1.5 Az eMAG jelenlegi C2M fejlettségének összefoglalása

Az eMAG jelenlegi fejlettségét feltártam az összes dimenzió mentén, amely a C2M kialakításának minden taktikai lépését lefedi. Az 15. ábrán látható az, hogy egyes funkciók már jelen vannak-e platformban.



ábra 15: eMAG jelenlegi C2M fejlettsége (Forrás: Saját Szerkesztés)

Az ügyféladatokat körének bővítése esetében a platform jelenleg az alap webshop által gyűjtött adatokat rögzíti. Jelenleg még hiányzik az, hogy a vásárlók számára legyen szociális vonzata is az eMAG oldalának. A gamifikáció és Social Commerce bevezetésével lehetőség nyílik arra, hogy több kvalitatív adatot gyűjtsön a weboldal, amely szükséges ahhoz, hogy a termékek jellemzőit tudja változtatni a partner ezekre az adatok alapozva.

Az IT infrastruktúrában jelenleg szükség lenne arra, hogy a weboldal mögé egy robusztus adatmenedzsment és mesterséges intelligencia rendszer épüljön ki, amely felhasználja az oldalon előállított adatokat. Arra lenne szükség, hogy a Romániában elhelyezkedő IT csapatba nagyobb hangsúlyt kapjon a Data Engineering, valamint a teljes adatokkal foglalkozó csapat súlya megnövekedjen.

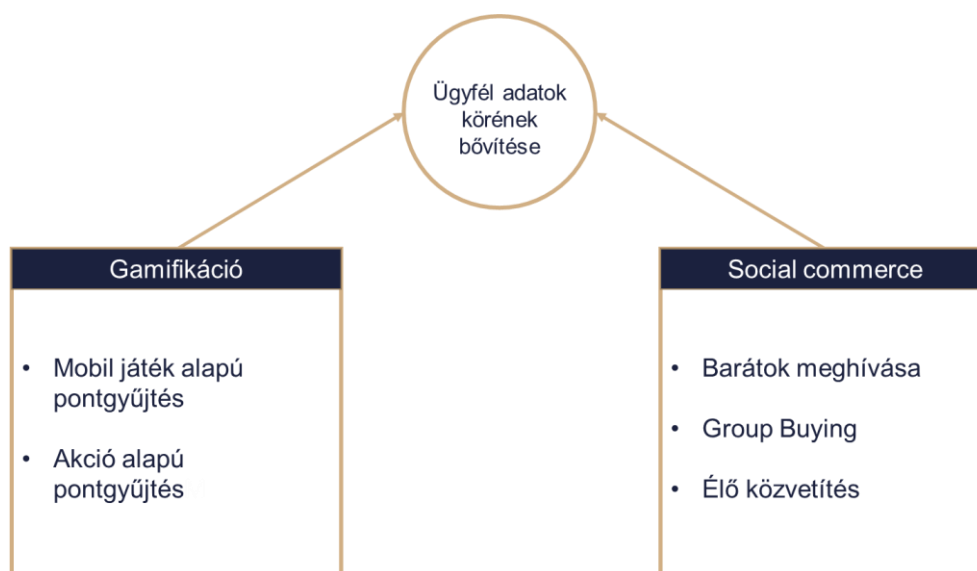
Végül pedig a C2M megoldások terén az látható, hogy a vállalat már biztosít bizonyos javaslatokat a partnerek számára mesterséges intelligencia segítségével, amelyet fel tudnak használni a gyártásukban és beszerzésükben, de ez jelenleg még humán interfész közbeiktatásával tud megtörténni. Az integráció terén jár a vállalat legelőrébb, hiszen az API-ukra könnyen rá lehet csatlakozni. Csak a partner cégen múlik az, hogy a gyártásrendszerébe belesatlakoztatja a rendszert.

A következő fejezetben részletesen taglalom a C2M modellhez vezető lépések lehetőségét az eMAG szemszögéből.

4.2 C2M elemek megvalósításának tárgyalása

4.2.1 Ügyfél adatkör bővítés megvalósítása

Az eMAG számára egy bővebb, többszempontú kép szükséges az ügyfélről ahhoz, hogy meg tudja valósítani a C2M modellt, amihez bővebb adatvagyonra van szüksége. A cél alapvetően az, hogy a Netflixnél megismert gyártási modellt biztosítani tudja a kereskedelmi partnereinek. A Netflix esetében a filmek jelenleg már az alapján kerülnek legyártásra, hogy az ügyfelek milyen elemeket kedvelnek a sorozatokban és filmekben, ami alapján készülnek a forgatókönyvek. A kereskedelembe ugyanezt jelenteni, hogy a termékek jellemzői a platformon gyűlt adatok alapján kerülnének kialakításra. Ehhez arra van szükség, hogy közösségi funkciókat vezessen be az eMAG az oldalára. Itt nem egy közösségi média felületre gondolok, hanem a Pinduoduo és Zalando által alkalmazott funkciók átültetésére. A funkciók olyan adatokat tudnának gyűjteni, amelyek az ügyfelek oldalon töltött szokásaival, ismerősi hálójukkal és termékekről alkotott véleményükkel kapcsolatosak. Összefoglalva az kijelenthető, hogy ezeknek az ügyféloldali megoldásoknak az a célja, hogy az ügyfelek több időt és változatosabban töltsenek el az oldalon, valamint facilitálni kell a co-creationt a partnerek és ügyfelek között, majd ezeket adat formájában kell rögzíteni, amit később a partnerek fel tudnak használni. A nemzetközi példák, amelyeket a szakirodalmi fejezetben taglaltam a következő eszközöket alkalmazzák (Összefoglalását lásd az 16. ábrán):



ábra 16 Ügyfél adatkör bővítés lehetőségei (Forrás: Saját szerkesztés)

- **Mobil játék alapú pontgyűjtés:** A Pinduoduo oldalon elérhető a „Duo Duo Orchard” nevű játék, ahol a felhasználók egy kertet gondozhatnak, amihez az erőforrást a piacon végzett tevékenység alapján kapják. A játékban bizonyos fejlettségi

szintekhez kötődően valóélet-beli jutalmakat kapnak a felhasználók, ami által ez egy gamifikált hűségprogrammá alakul. A játékkal növelhető a screen time, valamint strukturáltan követhető a felhasználó tevékenysége az oldalon, valamint az ismeretségi hálót is fel lehet térképezni.

- **Akció alapú pontgyűjtés:** A mobil játék egyszerűbb megvalósítása. Ennek a módszernek is az oldalon végzett tevékenységek az alapja, ami után jelvényeket tudnak gyűjteni a felhasználók, és versenyezhetnek ismerőseikkel.
- **Barátok meghívása:** Alapvetően ki kell dolgozni hozzá egy jutalmazási struktúrát, ami miatt megéri majd meghívni a barátok az oldalra. A funkció segítségével fel lehet tárni azt, hogy mi az ismeretségi hálója az ügyfélnek.
- **Group buying:** Kettő fajta group buying megvalósítás létezik. Az első esetben többen összeállnak rendelni azért, hogy kapjanak egy kedvezményt, de külön helyre kerül kiszállításra a termék. A másik verziója pedig az, hogy egy közösségi vezető összegyűjti az igényeket, és egy helyre kerül kiszállításra a termék, amivel a szállítási költségeken lehet spórolni. A megoldással szintén fel lehet deríteni az ügyfelek ismeretségi körét, valamint chat funkciók segítségével a termékjellemzőkről is lehet információt gyűjteni.
- **Az élő közvetítések** segítségével egyes márkák köré lehetséges követő bázist építeni, amely segítségével az ügyfelek termékekről alkotott véleményét, valamint ötleteit meg lehet kapni szöveges formátumban.

A kutatási alanyaimmal végig vettük azt, hogy az egy funkciók megvalósíthatóak lennének-e Magyarországon az eMAG számára, és hogy milyen kockázatokkal és szervezeti módosításokkal tudnánk működni. Az elemzés elkészítése után pedig a workshopen résztvevőkkel átvettük az eredményeket.

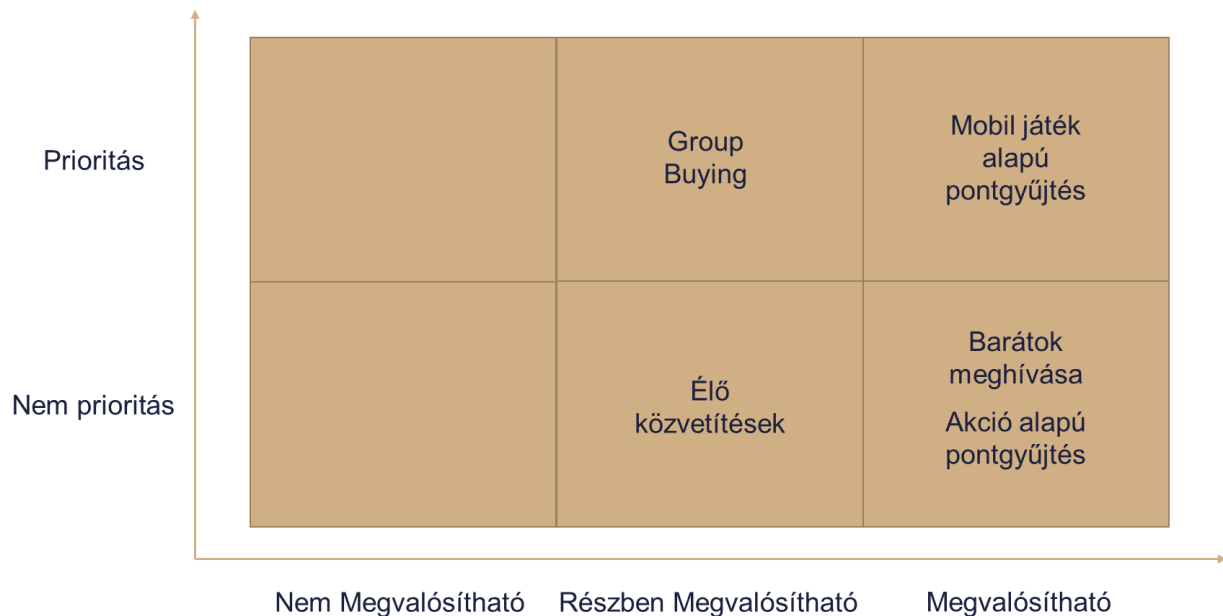
A mobil játék és az akció alapú pontgyűjtés megvalósításában lát fantáziát az eMAG. Kínában mobil játékok kifejezetten magas népszerűségnek örvendenek, de ez Európára is jellemző. Európában talán még egyszerűbb is a helyzet, mert lazábban van szabályozva a játékipar. Az európai fogyasztók is alapvetően vevők arra, hogy addiktív mobil játékokkal játszanak, valamint jelenleg ez még egy kék óceán, hiszen Európában nem alkalmazzák ezt a lehetőséget az e-kereskedelmi szereplők. Az eMAG szervezete jelenleg nem rendelkezik azokkal az erőforrásokkal, amikkel egy addiktív mobiljátékot ki lehet dolgozni. Ezeknek a játékoknak van egy mély pszichológiai háttere, amely módszerek ismerete szükséges ahhoz, hogy sikeresen

meg lehessen valósítani őket. Az akciók megvalósításához mindenképpen egy mobil játék fejlesztő céggel kellene kapcsolatba lépni, vagy felvásárolni őket. Összeségében eMAG oldalról a felvásárlással együtt megvalósítható és kívánatos ennek a funkciónak a bevezetése, de évekre van szükség a megvalósításhoz, hiszen a felvásárlást véghez kell vinni, valamint utána ki kell fejleszteni a játékot.

A Group Buying esetében már nehezebb a feladat az eMAG képviselői szerint. A megvalósításhoz szükséges az, hogy a gyártók és a viszonteladók engedjenek az árból, de alapvetően alacsony nyereséghányaddal dolgoznak ezek a cégek. Magyarországon gyakran disztribútorral vagy viszonteladóval van kapcsolata az eMAG-nak, akiknél nehezebb érvényesíteni a mennyiségi kedvezményt. Az ügyfél számára így nehezebb egy értékelhető mennyiségű kedvezményt kihozni, ami miatt megérné együtt vásárolni. Az európai fogyasztó sokkal kényelmesebb a kínainál, ami miatt kisebb az esélye annak, hogy mindennapi cikkeket közösen vásároljanak. Jelenleg még a cég ügyfeleit edukálni kell, hogy nem csak elektronikai eszközöket lehet rajta vásárolni, hanem mindennapi fogyasztási cikkeket is, amit a boltba érne el a fogyasztó. A jelenlegi magas inflációs környezet jelenthet esetleg egy lehetőséget a kivitelezésben, hiszen sokkal árérzékenyebbé váltak a fogyasztók, és a kedvezményekkel jobban meg lehet őket győzni. A másik modellben nagyobb potenciált lát a cég hiszen, ha egy helyre kerülnek kiszállításra a dolgok, és szállítási költségeken spórolnak a fogyasztók, akkor nem kell a beszállítókkal egyeztetni a mennyiségi kedvezményekről, és lehet ez egy akkora kedvezmény a fogyasztóknak, hogy group buying segítségével vásároljanak.

Az élő közvetítések implementációja kapcsán volt a legszkeptikusabb az eMAG, hiszen jelentős reputációs kockázatot látnak a megvalósításában. Kontroll nélkül az oldalon elérhető élő közvetítések zavaró és troll tartalmakat tartalmazhatnak, ami miatt komolytalanná tud válni az oldal. A kisvállalkozások gyakran nem is rendelkeznek azzal a tudással és erőforrással, hogy ilyeneket tudjanak készíteni a vásárlóik számára. A nagyvállalatok pedig a közösségi média oldalon elérhető profi influenszerekkel dolgoznak együtt, akiknek már van egy követő bázisuk, és biztosabb a befektetett tőke megtérülése. A kínaiaknál sokkal integráltabb a közösségi média és az e-kereskedelem a Wechat segítségével, ezért tudott ott könnyen működni a group buying és az élő közvetítések is. Európában jelenleg erre nincs lehetőség, hiszen a Facebookkal és az Instagrammal ilyen kapcsolódásokat nem lehet megvalósítani, mert rengeteg konverzió gyilkos lépés van a közösségi funkciók megvalósításában. Összeségében ennek a funkciónak a megvalósítását látta a legkevésbé kivitelezhetőnek a cég.

A kutatás alapján elhelyeztem a C2M-hez szükséges akciókat egy eMAG szempontjából képzett prioritás-megvalósíthatóság mátrixban, amelyet az 17. ábrán lehet látni.



ábra 17: Ügyfél adatkör bővítés akcióinak értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)

Összeségében az mondható, hogy az eMAG esetében megvalósítható az adatkörök bővítése ahhoz, hogy a C2M modell megvalósítható legyen bizonyos változtatásokkal. Legfőképpen a mobil játék lehet a kiindulási alap abban, hogy az ismeretségi hálóját és a véleményét begyűjtsék a felhasználóknak, amely kiegészíthető barátok meghívásával és akció alapú pontgyűjtéssel. A Group buying-ot viszont a hely körülményekhez kell szabni ahhoz, hogy megvalósítható legyen, és hordozzon magában a potenciált, valamint ezzel szintén fel lehetne térképezni az ismeretségi hálót és a termékvéleményeket. Az élő közvetítések az az akció, ami legkevésbé reális Magyarországon a kockázatok és az érdeklődés kérdései miatt.

4.2.2 Adat felhasználási IT infrastruktúra megvalósítása

Az adatkör kibővítése után szükséges egy olyan IT háttérrel kiépíteni, amely képes arra, hogy a begyűjtött adatokat elemezni lehessen. A céggel folytatott beszélgetés során az derült ki, hogy még semmilyen formában nincsenek hasznosítva az adatok, de az API kapcsolódás megoldott a vállalatokkal. Az alfejezetbe felvázolom azt, hogy milyen lépésekre van szüksége a rendszer kiépítéséhez az eMAG-nak.

Az adatok elemzéséhez mesterséges intelligencia fejlesztésre van szükség, amely a következő módszereket foglalja magába:

- **Szövegbányászási algoritmus:** A mesterséges intelligencia és a Natural Language processing megoldások segítségével a piactéren képződött, ügyfelek által generált szöveges adatokat ki lehet elemezni. Strukturált esetben le lehet a segítségével fordítani a gyártás nyelvére az ügyfelek által megfogalmazott termékjellemzőket. Természetesen itt ki kell dolgozni a paramétereket, ami alapján reagál a mesterséges intelligencia az adatok által javasolt gyártásra.
- **Klaszterezési algoritmus:** Az algoritmus segítségével kialakíthatóak nagyobb ügyfélcsoportokhoz kapcsolódó igények, amely segítségével ki lehet dolgozni a partnerek számára a branding megoldásokat.
- **Perszonalizációs algoritmus:** A perszonalizáció segítségével megérthetőek az egyedi felhasználók igényei, amivel tömeges testreszabás végezhető a gyártásban, valamint növelhető a piactéren töltött idő, hiszen olyan tevékenységeket, termékeket és hirdetéseket kapnak a vásárlók, amelyek jobban lekötik a figyelmüket.

Az eMAG-gal átbeszéltük ezeknek az algoritmusoknak az alkalmazását. A legnagyobb veszélyt az jelenti, hogy a GDPR törvénynek meg kell felelni. Az ügyfelek egyre tudatosabbak azzal kapcsolatban, hogy a cégek mire használják fel az adataikat, ezért amikor felkínálásra kerül az, hogy elfogadják az adattárolási és adathasználati beleegyezést, akkor rendszerint inkább arra mennek, hogy csak minimális adatokat osztsanak meg a céggel. A legnagyobb problémát ez a perszonalizációs és szövegbányászati algoritmusok esetében jelenti, amelyekhez szükség van arra, hogy ügyfélszinten elérhetőek legyenek az adatok. Alapvetően mindegyik algoritmus bevezetése magas prioritást élvez az eMAG esetében, viszont a megvalósítás a nehezebb. Jelenleg kevés olyan IT munkatárs van, akik képesek implementálni ezeket az algoritmusokat, és az ő kapacitásaik le vannak kötve, ezért jelenleg az adatok kiaknázása nem tud megtörténni.

Az adatkapcsolat fronton már biztatóbb a kép, hiszen a piactér rendelkezik egy API-val, amelyen keresztül lekérhetik a generált adatokat a partnerek. Ehhez annyi fejlesztés kellene, hogy az újonnan bevezetett adatforrásokat és elemzett adatokat is le lehessen kérni. A problémásabb része az adatkapcsolat megvalósításának a partnerekben keresendő, hiszen a rendszereikben ki kell fejleszteniük az adatkapcsolatot az eMAG API-hoz, amely a nehezebb

része ennek a folyamatnak és nem az eMAG felelősségi körébe tartozik. A nagyobb partnerek esetében, akik sokszor rendelkeznek gyártókapacitással és technológiával arra, hogy felhasználják az adatokat, rendszerint régi rendszerrel rendelkeznek, amelyet egy IT beszállító készített el nekik a múltban, amelyen ők nagyon nehezen tudnak már változtatni, valamint kérdés a fejlesztői kapacitás is. A kisebb cégekkel pedig az a probléma, hogy gyakran hiányzik náluk a technológia, valamint a kapacitás arra, hogy kiépítsék az API kapcsolatot.

Az adat felhasználási IT infrastruktúra felépítése esetében is felvázoltam a prioritás-megvalósíthatósági mátrixot, amelyet az 18. ábrán lehet látni.



ábra 18: Az adat felhasználási IT infrastruktúra akcióinak értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)

A teljes képet figyelembe véve az látható, hogy az IT infrastruktúra tekintetében nehezebb dolga lenne a cégnek az implementáció kapcsán, mert sokkal több külső és belső gátló tényező van jelen. A belső kapacitások jelenleg nem elegendőek ahhoz, hogy a szükséges mesterséges intelligencia fejlesztéseket meg tudja tenni a cég. A külső környezetben pedig a GDPR és a partnerek IT képessége az, ami jelentősen befolyásolja a stratégia megvalósíthatóságát. Alapvetően a cég számára hasznos lenne ezen képesség kiépítése, de a felsorolt megvalósíthatósági kérdések miatt nehézségekbe ütközhet az implementáció.

4.2.3 C2M szolgáltatások kiépítés megvalósítása

Az C2M szolgáltatások kiépítésének előkövetelményei azok az akciók, amelyeket részletesen

taglaltam a korábbi fejezetekben. Ebben az alfejezetben feltárom az eMAG-gal együttműködve, hogy a következő C2M szolgáltatások bevezethetők-e:

- **Partner felületek kialakítása:** A partnerek nem csupán listázhatnak terméket, hanem egy teljes dedikált oldallal rendelkeznének. Az oldalukon fel lenne sorolva minden termék, valamint branding, marketing és kampány lehetőségeket is tudnának rajta végezni. Lényegében egy virtuális pláza jelleget öltene a piactér.
- **Branding szolgáltatások biztosítása:** A meglévő vagy új termékeknél a partnereknek lehetőségük van az eMAG piactere által generált adatokra építve branding kampányt indítani a weboldalon.
- **Személyreszabott gyártás támogatása:** A cégek a piactér által generált valós idejű ügyfeladatok segítségével tervezik meg a termékeiket, amelyeket a gyártási rendszerükben fel tudnak használni.

A kutatásom alapján felvázoltam ezeknek a szolgáltatásoknak a prioritását és megvalósíthatóságát eMAG szemszögből. A partner felületek kialakítása egy teljesen más üzleti modell az eMAG képviselői szerint. Jelenleg a Shoprenter foglalkozik azzal, hogy weboldalakat készít e-kereskedelmi vállalkozásoknak, és az a modell 90%-ban IT, míg 10%-ban kereskedelmi képességet igényel. Az eMAG alaptevékenysége sokkal kevésbé érintett az IT által, és itt az arányok 40%-60% arányban alakulnak az eMAG vezetősége szerint. Alapvetően egy ilyen „oldal az oldalon belül” funkciót idő és IT igényes lenne kifejleszteni, valamint kétséges az, hogy a vállalkozások, akiknek már alapvetően van weboldala, valamint több kereskedelmi partnerrel is dolgoznak együtt, megéri-e nekik ezért külön fizetniük az eMAG számára. A funkció megvalósítható lenne, de ez egy alaptevékenységtől eltérő cél lenne, ezért befektetés szükséges hozzá. Alapesetben fel kell venni hozzá jelentős számú új fejlesztőt (ezres nagyságrendben), vagy meg lehet próbálni felvásárolni a Shoprentert és integrálni a platformba. Mindkét megoldás erőforrás- és időigényes, ezért középtávon lehetne megvalósítani. A másik oldalról még felmerül az a kérdés, hogy a KKV esetében van-e valós igény erre a szolgáltatásra, és ki tudja-e aknázni az ezáltal elérhetővé váló marketing és branding lehetőségeket?

A branding szolgáltatások egy vonzó lehetőséget jelentenek az eMAG számára. Jelenleg nagyobb cégekkel már szokott közös munka folyni a témában, de ez jellemzően a közös tervezésen alapul, és nem az ügyfeladatok megosztásán. A klaszterezést felhasználva meg lehet valósítani az adatalapú brandinget, és ez megfelel a GDPR törvénynek is. A kérdés inkább

abban rejlik, hogy kik lennének azok a partnerek, akik választanának ilyen szolgáltatást, hiszen a viszonteladók gyakran nem rendelkeznek annyi erőforrással, hogy beruházzanak ilyenekre. A kisebb szereplőknek inkább az adat alapú hirdetési megoldások lehetnek relevánsak, ahol ők választhatnak az oldalon elérhető célzott hirdetések közül. További nehezítés az, hogy az eMAG régiója rendkívül tagolt, ezért nagyon elaprózodottak az ügyféligények, ami miatt a nagyobb gyártóknak nem feltétlen éri meg az, hogy ennyire testre szabják a kommunikációjuk.

A személyreszabott gyártás támogatása is magas potenciállal rendelkezik az eMAG vezetői szerint. A cégek számára hasznos lehet az, ha pontosan tudják milyen termékkategóriákkal, termékjellemzőkkel és mennyiséggel érdemes a piactéren megjeleníteni. A szolgáltatás mélysége a kérdés, mert szimplán adatok biztosítása könnyen megvalósítható, viszont az, hogy a partnerek gyártási rendszere ez alapján működjön, az bonyolultabb ugrásnak tűnik, hiszen a saját rendszereiket is át kell alakítani. Pilotként elképzelhető, de ehhez egy nagyobb céget kell találni, aki hajlandó erre építeni, de a piac mérete nem garantálja azt, hogy a nagyvállalatok számára érdekes legyen az ekkora fokú személyre szabás. Itt ugyanúgy megjelenik a korábbi probléma, hogy a régió igényei rendkívül fragmentáltak, és alapvetően is kicsi a piac, ezért lehet jobban megéri tömegtermékeket árulni. A kisebb vállalatok esetében hasznosak lehetnek az adatok, de a gyártási rendszer átállítása kevésbé megvalósítható. A kutatásom arra is rámutatott, hogy a megoldás bizonyos termékkörökben lehet hasznos. A cég eredeti alaptevékenysége az elektronikai termékek árusítása talán pont nem olyan termékkör, amely tud ebből profitálni, hiszen ott a termékjellemzőket a technológia fejlettsége határozza meg inkább, és a fogyasztói igények csak kisebb mértékben játszanak közre. A potenciális termékkörök közé tartozik az FMCG, bútorgyártás, ételek, ruhák, testápolás stb. Ezekben az esetekben a fogyasztói igények nagyban tudják befolyásolni a szükséges termékjellemzőket, valamint a gyártási technológiájukat nem nagy erőforrás átállítani. A szolgáltatás esetében mélyebben fel kell tárnunk, hogy milyen termékkörökre és cégekre lehetne alkalmazni. A felméréshez jó gondolatmenet lehet a fogyasztói igények szerepe és a gyártási technológia.

A C2M szolgáltatások kiépítésének prioritás-megvalósíthatóság mátrixát az 19. ábrán lehet látni.

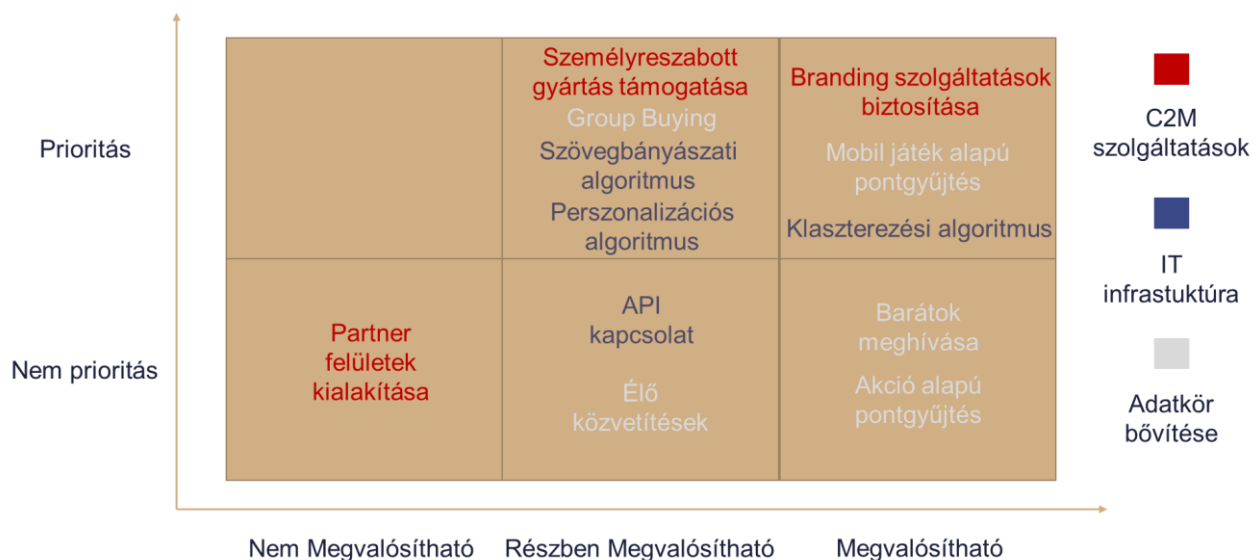


ábra 19: C2M szolgáltatások akcióinak értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)

A „C2M szolgáltatások kiépítése partnereknek” lépés megvalósításába tartozó akciók az inkább megvalósítható és prioritás kategóriába esnek az eMAG szempontjából. Ez jó hírt jelent, hiszen ez a szekció jelenti a C2M modell lényegét. A Partner felületek kialakítása jelenleg nem prioritás, és nem is megvalósítható eMAG szempontból, amelynek az átgondolása és áthidalása szükséges lehet, hiszen az alapját képezi a másik két kívánatos akciónak. A megvalósíthatóságot befolyásolhatja a partnerek nyitottsága, ügyfelei és kapacitása, amelyek még bonyolítani tudják a képet.

4.2.4 C2M elemek megvalósításának összefoglalása

Végül pedig összesítettem az összes dimenzióban felmerült akció értékelését az eMAG szempontjából. A célom az, hogy a teljes képet megmutassam azzal kapcsolatosan, hogy megvalósítható-e a modell. A teljes képet az 20. ábrán lehet látni.



ábra 20: C2M akciók átfogó értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)

Ha a teljes képet nézzük, akkor azt lehet látni, hogy a C2M-hez kapcsolódó akciók az eMAG szemszögéből vizsgálva nagyobb részt az inkább megvalósítható és prioritás kategóriába esnek. A vállalatnak érdemes foglalkoznia ezzel az iránnyal, hiszen a megvalósíthatóságon belül van, valamint a szolgáltatások bevezetésével potenciálisan fejleszteni tud az üzleti modelljének jövedelmezőségén.

A megvalósításban ugyanakkor figyelni kell arra, hogy számos érintettnek kell kivennie a részét a történetből ahhoz, hogy működőképpé tudjon válni a modell. Jelentős kockázatot jelent a partnerek kapacitása a rendszerre való kapcsolódás tekintetében. Számukra egy erős értékajánlatot kell biztosítani ahhoz, hogy megérje nekik erőforrást fordítani erre a projektre. A nem megvalósítható és részben megvalósítható akciókra is szükség van ahhoz, hogy a modell implementálható legyen. Ezekben az esetekben a vállalatnak érdemes gondolkodnia alternatív megoldásokon, amely lehetővé teszi a megvalósítást.

A felmérésből az látszik, hogy a kereskedelem és a közösségi média valamilyen fokú konvergenciája elkerülhetetlen, ami az első lépés a C2M modell megvalósításához. Az eMAG általi értékelés is mutatja, hogy a kialakításához szükséges akciók az inkább megvalósítható kategóriákba kerültek. Az élő közvetítés esetén érdemes elgondolkodni az alternatívákon vagy korlátokon, hogy teljessé lehessen tenni a modellt.

A IT háttér esetében az adattal kapcsolatos képességeket jelentősen növelni kell a jelenlegi állapothoz képest, valamint el kell kezdeni kiépíteni a működtetéshez szükséges mesterséges

intelligenciát.

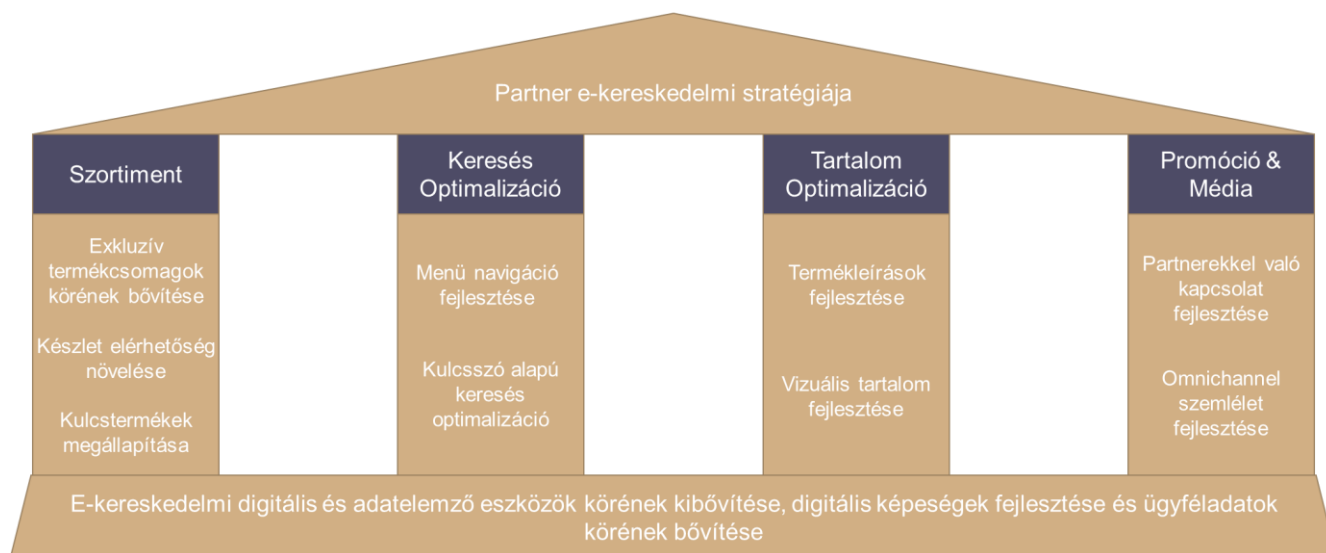
A partnereknek nyújtott C2M szolgáltatásokban magas potenciál van, de ugyanakkor az előkövetelményeket maradéktalanul meg kell valósítani ahhoz, hogy be lehessen ezeket vezetni. A partnerek igényeit fel kell mérni, hogy valóban igénybe tudják venni ezeket a szolgáltatásokat, valamint lenne rá fizetőképes kereslet.

4.3 Partner vállalat szemszöge az eMAG C2M megvalósításában

A partner vállalat szemszögét az eMAG C2M megvalósítását feltáró modellel teszem meg szintén. Az egyes C2M akciók esetében a partnereknél azt vizsgálom, hogy számukra lehet-e ez értékes, valamint azt, hogy megvalósítható lenne-e a számukra.

4.3.1 A partner vállalat e-kereskedelmi stratégiája

A vizsgált partner 5 pillérre építi az e-kereskedelmi stratégiát, amelyben fejlődni terveznek a következő években, amit az 21. ábrán lehet látni.



ábra 21: Partner e-kereskedelmi stratégiája (Forrás: Saját Szerkesztés)

A partner vállalat által megfogalmazott stratégia számos ponton szinergiában áll az eMAG C2M megvalósításához szükséges akciókkal. A stratégiájuk megvalósításához a cégnek javítania kell az elérhető digitális és adatelemző eszközeit, fejleszteniük kell a digitális képességeiket, valamint az ügyfeleikről bővebb adatkört szükséges gyűjteniük. Az eMAG a

C2M stratégia megvalósításával több ponton is tudná támogatni a partnere stratégiáját, valamint jobb értékajánlatot tud nyújtani a többi webshophoz képest, amelyek nem rendelkeznek ezekkel az adat alapú képességekkel.

A pillérek a következők:

- **Szortiment:** A webshopokra egyedi termékcsomagokat terveznek készíteni, amelyek nem lennének elérhetőek máshol. Ezek az online vásárlók igényeihez lennének szabva, valamint az értékesítő partnerekkel le kell tárgyalni ezeknek a csomagoknak az árusítását. A termékeik elérhetőségét is javítani szeretnék, amit a webshopokon készlethiány miatt nem elérhető termékek aránya által követnek, amelyhez szorosabb együttműködésre van szükség. Jelenleg nagyon magas a készlethiány, hiszen előrejelzések alapján történik a lengyel gyárból a rendelés. A jelenlegi rendelés pontosság csak 50% körüli, ami miatt készlethiány vagy túrendelés alakul ki gyakran. Végül pedig a kulcstermékekre nagyobb hangsúlyt szeretnének fektetni, amihez mélyebb fogyasztói szokás adatokra van szükségük.
- **Keresés optimalizáció:** A partnerek webshopjain jelenleg nehezebben lehet megtalálni a termékeiket, amelyet a menüben lévő navigáció javításával szeretnének elérni, de ez nagy részben a partnereken múlik. A másik irány pedig a keresési motor optimalizációja, hogy az ügyfelek által beírt kulcsszavakat megismerje a vállalat, valamint az, hogy erre az ő termékeik jelenjenek meg.
- **Tartalom optimalizáció:** A termékleírások SEO optimalizációját szeretnék megvalósítani, valamint azt, hogy jobban az ügyfelek által keresett információk szerepeljenek benne. A másik oldalról pedig keresik azokat a vizuális megjelenítéseket, amelyek hatnak a vásárlókra, és nagyobb arányban választják a termékeiket.
- **Promóció & Média:** Az eladási csatorna partnerekkel tovább szeretnék javítani az együttműködést, és bővíteni szeretnék a módszereket, amivel hirdetni tudnak ezeken az oldalakon. Az ügyféladatokat felhasználásával javítani szeretnék a marketing befektetéseik megtérülését. A másik oldalról pedig az online hirdetéseiket össze szeretnék kötni az offline vásárlói utakkal, amellyel omnichannel módon tudják elérni az ügyfeleiket.

Ez a stratégiája a vállalat teljes e-kereskedelmi tevékenységét lefedik. A következő részekben átbeszéltem a cég képviselőivel, hogy a C2M akciók megvalósítása hogyan csatlakozik be az ő stratégiájukba.

4.3.2 Partner kapcsolatának bemutatása eMAG-gal

A partner vállalat 2022 novembere óta dolgozik együtt az eMAG-gal. Egy 70 termékből álló alapszortimenttel indították az együttműködést, amelyet 140 termékre szélesítettek ki jelenleg. Az együttműködés gördülékeny módon folyik, hiszen az eMAG mindig betartja az ajánlott fogyasztói árat, és garantálja a cégnek mindig, hogy ők árusíthatnak a legolcsóbban a piactéren. Jellemzően a magasabb árkategóriás termékeket árusítják a weboldalon, valamint látható az, hogy nagyobb mennyiségekben vásárolnak a fogyasztók a weboldalon.

A vállalat legfőképpen offline csatornákon értékesíti a termékeket. Az eMAG mellett a Kifli.hu-n értékesít online csatornán, valamint tervben van egy új szereplővel való együttműködés, ami a Pilulka specializált drogéria webshop. A Kiflivel jóval régebbi a kapcsolat, ezért jelentősen nagyobb a forgalom náluk. A partner teljesen online szereplők mellett árusít a Rossmann, Auchan és Benu webshopjaiban is. A többi online játékos webshop módon működik, és az eMAG az egyetlen piactér megoldás, ahol nagyobb autonómiát lesz képes nyerni a partner az eladásokban.

4.3.3 Ügyfél adatok körének bővítése a partner szemszögből

Az eMAG partner jelenleg minden csatornájáról képes szerezni forgalmi adatokat, valamint a Nielsen elemzéseit hasznosítja még erre a célra. Szegmens, tranzakciós adatokat nem biztosítanak számukra a partnereik, valamint az ügyfél viselkedési adataival nem rendelkeznek. Ezeknek az adatoknak a megszerzésével a felvázolt e-kereskedelmi stratégiájukat több ponton tudnák támogatni.

Az adatkör bővítése tekintetében nagy potenciált látnak a group buyingban, hiszen az offline partnereik esetében is törekednek arra, hogy mennyiségi kedvezményt tudjanak nyújtani. Az eMAG jelenleg kicsi mennyiségekben rendel tőlük, ezért nem tudják érvényesíteni ezt a kedvezményt. A Group buying lehetőség esetén készen lennének arra, hogy biztosítsák a fogyasztóknak a mennyiségi kedvezményt. A gamifikáció esetén nincs közvetlen kapcsolódásuk, de a Group buying-ből és a gamifikációból eredő ismeretségi háló adatok segítségével alacsonyabb befektetéssel tudnának elérni olyan fogyasztókat, akiket eddig drága

televíziós reklámokkal tudtak csak elérni.

Az élő közvetítések esetében ők nem alkalmaznak influenszereket, valamint jelenleg nincs is olyan kolléga, aki ezzel tudna foglalkozni. A vizuális tartalmak fejlesztése miatt meggondolnák ezt a lehetőséget, de támogatásra lenne szükségük a megvalósításban. Az ebből keletkező szöveges ügyfél adat számukra nagyon hasznos lenne, mert a forgalmuk nagy része offline csatornákon történik, ahonnan nincs módjuk kvalitatív adatok begyűjtésére. Az élő közvetítések nagy lépés lehet, de előre legyártott videókat szívesen raknának fel tematikus oldalakra.



ábra 22: Partner ügyfél adatkör akciók értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)

A partner képes lenne kivitelezni azokat a tevékenységeket, amelyben az eMAG-ot szükséges támogatni abban, hogy meg tudják valósítani az adatkör bővítésre célzott akcióikat. Továbbá az e-kereskedelmi stratégiájuk összes pillérének kivitelezésében hasznosak lehetnek számukra az ezekből a funkciókból képződő ismeretségi háló és kvalitatív adatok.

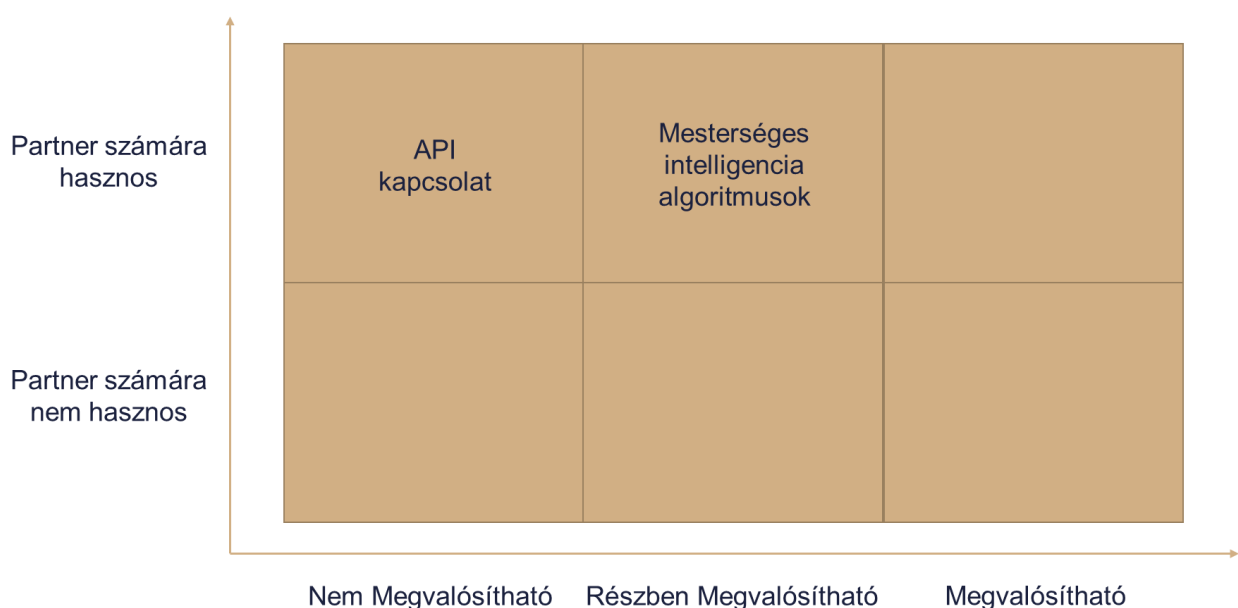
4.3.3 Adat felhasználási IT infrastruktúra a partner szemszögéből

Jelenleg az adatokat kezelő rendszereik az SAP, az ATLAS és E-commerce insights. Az SAP-ba kerülnek felvezetésre a pénzügyi adatok és itt történik a gyártástervezés is, míg az ATLAS-ban történik az árak beállítása az egyes partnereknél, valamint a készletgazdálkodás is. Az E-

commerce Insightsban a Nielsen biztosít adatokat az általános piaci képről, amely segíti a vállalat döntéseit. Az eladási csatorna partnerek biztosítanak még elemzéseket a saját rendszereikből, de ezek nincsenek semmilyen rendszerbe becsatornázva, hanem a kereskedelmi egységen múlik a biztosításuk. Az eMAG se készítette még el azokat a fejlesztéseket, amelyekkel össze lehet csatolni a rendszereket, de biztosítanak egy kereskedői felületet, ahol elérhetőek a forgalmi adatok, valamint a virtuális asszisztens biztosít javaslatokat.

Első lépésként a partner oldaláról szükséges lenne egy CRM rendszer bevezetése, amivel egységesíthető lehetne a kereskedők által biztosított adatok. Az eMAG API-jához hozzá lehetne fejleszteni, de a regionális IT kezeli a fejlesztéseket, ami miatt számos projekttel kellene versenyeztetni ezt a megoldást. Esetlegesen regionális szinten lehetne még megközelíteni a CRM bevezetésének kérdését. Jelenleg nem rendelkezik a cég semmilyen mesterséges intelligencia alapú megoldással, amivel ki tudnák elemezni az adatokat, valamint a régióban nincs olyan csapat, akik az adatok feldolgozásával dolgoznának.

Az SAP rendszer kezeli a gyártásokat, amely paraméterezése és mesterséges intelligenciával való fejlesztése megoldható, hogy az eMAG által biztosított adatokra építsen, de az SAP rendszer regionálisan működik, és az eMAG-ból származó bevétel nagyon alacsony ezt tekintve. A piactérnek optimális esetben a teljes régiót le kellene fednie ahhoz, hogy az IT meggondolja azt, hogy az SAP-t ráfejlessze arra, hogy rá tudjon csatlakozni az eMAG API-jára.



ábra 23: Partner adatfelhasználási IT infrastruktúra akciók értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)

A C2M modell megvalósításának legnehezebb pontját jelentheti a partnernél való IT infrastruktúra felépítése, hiszen a korábban jelzett probléma, ami ahhoz kapcsolódik, hogy a nagyvállalatok rendelkeznek már meglévő IT rendszerekkel, jelentős fejlesztési nehézségeket és komplexitást hoz be. Az eMAG jelenleg túl kicsi régiót fed le ahhoz, hogy ezeknek a nagy cégeknek megérje fejlesztési erőforrásokatallokálni arra, hogy működjön az API kapcsolat a két vállalat között. Az eMAG-nak nagyobbá kell válnia ahhoz, hogy ez a modell működőképes tudjon lenni a számukra.

4.3.4 C2M szolgáltatások kiépítése a partner szemszögéből

A partner e-kereskedelmi stratégiáját számos ponton tudná támogatni a C2M szolgáltatások bevezetése, és számukra megérné a forgalom utána egy 3-5%-ot fizetni ezekért, hiszen a többi értékesítési csatorna 2% körüli értékért biztosítja a sokkal kevésbé részletes adatokat nyers formában.

A partner felületek kialakítása számukra jelentősen támogatná az e-kereskedelmi stratégiájukat, hiszen a menü navigáció és a keresőmotoros megtalálás jelentősen egyszerűbb lenne. Az oldalon targetált branding és hirdetési megoldásokat tudnánk használni, valamint fel tudnánk javítani a termékleírásokat és a vizuális megjelenését. Számukra egy ilyen szolgáltatás nagyon hasznos lenne, és az oldalukról nincs akadály egy ilyen oldal kezelésének, és szívesen alloknának rá erőforrásokat.

A branding szolgáltatások esetében is számos hasznot tudnának realizálni, hiszen adatokra épített targetált termékbevezetéseket tudnának csinálni. Ezeket az adatokat és brandet a többi csatornán is tudnák alkalmazni, ami az e-kereskedelmi stratégiájuk adataalapú hirdetés és omnichannel megközelítésének is eleget tenne.

A személyre szabott gyártás esetén kerül elő az a probléma, hogy az API integráció az eMAG méretei mellett nem lesz eléggé kíváncsi ahhoz, hogy regionális szinten megvalósításra kerüljön. A partner számára az hasznos lenne, ha a piactér adatokat tudna szolgáltatni arról, hogy milyen termékjellemzőkre van szüksége a fogyasztóknak, és ezeket be is tudnák építeni, de a gyártásba nem fogják tudni automatikusan bevezetni. Lényegében ez azt jelenti, hogy az adat output felhasználható általuk, de a gyártás nem fog ez alapján működni, hogy megvalósuljon a tiszta C2M modell.



ábra 24: Partner C2M szolgáltatások akciók értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)

A C2M szolgáltatások kapcsán az látható az elemzett partner esetében, hogy ezeket bizonyos magasabb partnercsomag részében biztosíthatná az eMAG, hiszen hasznos lenne nekik, és fizetnének is érte. A partner oldal kialakítása és a branding szolgáltatás könnyen hasznosítható lenne, míg a személyre szabott gyártást az eMAG méretei miatt jelenleg biztosan nem lehetne megvalósítani.

4.3.5. Partner szemszögének összefoglalása

Összeségében elmondható az, hogy a partner számára kívánatos lenne a C2M modell megvalósítása, viszont egyes elemek megvalósítása kérdéses. Az értékelés az 25. ábrán látható.



ábra 25: Partner C2M átfogó akciók értékelése (Forrás: Saját Szerkesztés)

Az adatkör bővítés és a C2M szolgáltatások kapcsán a partner cég magas hasznosságot és megvalósíthatóságot lát. Ezekért az adatokkal kapcsolatos szolgáltatásokért fizetnének is, ami által az eMAG jelenlegi veszteséges modellje nyereségessé tehető a hosszú távon.

A problémák az IT infrastruktúra területén találhatók a partner működésével kapcsolatosan. A rendszerek és az API kapcsolatok kiépítése jelenleg nem lehetséges az eMAG-gal, hiszen regionálisan szinten történik a fejlesztések megvalósítása. A probléma ezzel az, hogy a piactér csak három országot fed le, valamint alacsony hányadát teszi ki a partner forgalmának az oldalon folyó értékesítés, ami miatt jelenleg nem fogja az IT priorizálni az ilyen típusú fejlesztéseket. Az adatok monetizálásának egy más módját érdemes kitalálni ahhoz, hogy az eMAG tudjon ilyen szolgáltatásokat nyújtani a partnernek, és elképzelhető, hogy nekik kell majd az IT felületet nyújtani hozzá. Az API kapcsolat nélkül nem valósítható meg a személyre szabott gyártás, ami a C2M modell teljes megvalósulását tudná jelenteni, tehát a partner oldaláról egy módosított modell működhet csak.

4.4 Javaslatok az eMAG számára a C2M modell magyarországi megvalósításához

A kutatási eredmények alapján az eMAG számára gyakorlati javaslatokat dolgoztam ki annak céljából, hogy milyen módon lenne érdemes megközelíteniük a stratégia megvalósítását, valamint milyen módon szükséges módosítaniuk az üzleti modelljüket. A javaslatok bemutatását a korábbi fejezetekben használt struktúrában mutatom be.

4.4.1 Javaslatok az ügyfél adatok körének bővítésére

A mobiljáték alapú pontgyűjtés bevezetését ajánlom, hiszen a fogyasztók és a cég szempontjából is reálisnak tűnik. A Pinduoduo esetében a friss gyümölcsök voltak a nyeremények az applikációban, amely a legjobban keresett termékkategória volt Kínában. Magyarországon a Nagy Webáruház felmérésében (2022) a megkérdezett vásárlók a következő arányokban vásároltak már egy bizonyos termékkategóriát: ruházat (24%), otthon, kert (23%), játék és kultúra (22%), szépség és egészség (16%), napi fogyasztási cikkek (10%), elektronikai eszközök (8%). A felmérés alapján nem látszódik kifejezetten kiemelkedő kategória, ami miatt azt javaslom, hogy a magyar verzióban mystery boxok legyenek a nyeremények, amely az eMAG-on elérhető termékekből kerül összeállításra. A megoldást lehet fejleszteni azzal is, hogy egy bizonyos valószínűség mentén értékesebb ajándécsomagok kerülnek kiosztásra. A játékban pedig az erőforrásokat a weboldalon végzett tevékenységek által lehet gyűjteni, de lehessen ettől függetlenül is előre lépni. A barátokkal együttműködésnek a játékban kulcsfunkciónak kell lennie ahhoz, hogy fel lehessen deríteni az ismerősi hálóját az egyes felhasználóknak. A megvalósításhoz azt javaslom, hogy ne fejlesztőcéget vásároljon az eMAG, hanem rendelje meg a játék fejlesztését szolgáltatásként. A Boost79 marketingügynökség és játékfejlesztő cég képes lehet arra, hogy a felsorolt követelményeket teljesítsék, de választhat a cég a globális szolgáltatók közül is. A folyamatos támogatás igénye fontos, de ez egy egyszeri fejlesztés, ezért elegendő, ha megrendeli az eMAG.

A group buying esetében az omnichannel vásárlási folyamat fejlesztése lehet lehetőség. Bizonyos partnerek számára lehet lehetőségként biztosítani azt, hogy az ő termékeiket meg lehessen így vásárolni, hiszen az általam feltárt partner is nyitott lenne mennyiségi kedvezmény biztosítására. Természetesen ez nem lesz releváns minden cégnek, ezért csak opcionális szolgáltatásként érdemes bevezetni. Bizonyos fizikális lokációkon viszont ez lehet akár egy propozíció azáltal, hogy a helyi kiskereskedők hozzáférést kapnának a felülethez, és kezelnék a vásárlók esetében group buying lehetőséget. A boltban nem elérhető termékekre, valamint más termékkategóriákból tudnának válogatni a vásárlók, amivel szélesíthető a kínálat. A megrendelt termékek a partner kiskereskedelmi egységbe érkeznének, megspórolva a szállítási költséget, valamint bizonyos esetekben mennyiségi kedvezményt kaphatnak. Ehhez ki kellene építeni egy eMAG partneri hálózatot, ahol a kiskereskedelmi egységek tudnák kezelni a rendeléseket, amivel akár bevonhatóak olyan vásárlók is, akik kevésbé affinisak az e-kereskedelmi csatorna használatában. Ezzel a javaslattal meg tudna valósulni az omnichannel megközelítés, hiszen eredetileg csak offline csatornán vásárlók is bevonásra tudnak kerülnének. Az offline

kereskedő számára a modellben való részvétel 1,5-2 millió forint költséggel járna, hiszen egy kijelző kiosk-ra kell beruházniuk a megvalósításhoz. Ez a befektetés megfelelő forgalom mellett 1 éven belül meg tud térülni.

Az élő közvetítések túl nagy reputációs kockázatot jelentenek az eMAG szerint jelenleg. Helyette javaslok annak a funkciónak a bevezetését, hogy az ügyfelek számára legyen lehetőség arra, hogy az egyes kereskedővel fel tudja venni a kapcsolatot ötletelés vagy igénybejelentés céljából. Az NLP algoritmus segítségével kategorizálni lehet ezeket a megkereséseket, és a partnerek számára strukturáltan át lehet adni azt, hogy termékjellemzők vagy termékek esetén hány fogyasztó hozta fel a témát. Ezáltal alternatív módon el lehetne érni azt, hogy bevonja a platform a fogyasztókat és az igényeik elemezhetővé válnának a mesterséges intelligencia segítségével. Az élő videók alternatívája lehet a „TikTok”-szerű videók implementálása a kezdőoldalon. A partner vállalatok készíthetnének videókat, és egy bizonyos összeg ellenében a priorizálásra kerülnének a fizető partnerek tartalmi. A „TikTok”-szerű videók segítségével cross-sellt lehet megvalósítani és növelni lehet a screen timot is.

4.4.2 Javaslatok az Adat felhasználási struktúra kiépítésére

A platform jelenleg nem rendelkezik adatfelhasználási modellekkel, amelyre a fejlesztői kapacitás a szűk keresztmetszet. A piacon elérhetőek már mesterséges intelligencia dobozos szoftverek, amelyeket integrálhat az eMAG a platformjába abban az esetben, ha saját maga nem fejlesztene ilyeneket. A NLP kategorizálási algoritmus esetében a MarkLogic nevű vállalat tudná szolgáltatni a megvalósításhoz szükséges szövegbányászati eszközöket. A perszonalizáció esetében a YUSP nevű cég rendelkezik mély tapasztalattal, amely megoldásával implementálható az eMAG platformjába a fejlett perszonalizáció. A Neptun.AI nevű projekt pedig képes egy mesterséges intelligencia környezetet biztosítani, ahol lehet integrálni ezeket a megoldásokat, valamint klaszterezési algoritmus is elérhető náluk. Összeségében az javaslok, hogy az eMAG gondolja meg azt, hogy beszállítók által kifejlesztett technológiákkal hozza létre a mesterséges intelligencia platformját. Alternatív megoldás lehet itt az, hogy felépítik a saját fejlesztői csapatukat, amely egy lassabb folyamat lenne, de jobban kapcsolódna a céghez ez a képesség.

Az API kapcsolat jelentheti a legnagyobb kihívást a modell megvalósításában. A partner által vázolt helyzet mutatja, hogy a gyártási rendszerekkel való integráció egy nagyon nagy lépés lenne. Igazából meg lehetne valósítani, de ehhez sokkal nagyobb volumen kell. Itt kettő

áthidalási lehetőséget látok. Az eMAG által könnyebben megvalósítható az, hogy nem az API kapcsolat a végső megoldás, hanem egy fejlettebb partneri felület, amelyen elérhetőek lesznek az adatok és elemzések, amit a cég tud biztosítani. A partner cég ez alapján tudna döntést hozni a gyártásáról, de ez nem lesz automatikus. Ez számos funkcióbeli romlást eredményez a Pinduoduo által megvalósított rendszerhez képest, de meg tudna valósulni a C2M egy bizonyos mértékben. A második javaslat pedig az lenne, hogy a kisebb partnerek esetében az eMAG-nak szükséges fellépni abban a szerepben, hogy fejleszti és integrálja a rendszereiket. Ehhez egy rendszerintegrátori IT divízió kiépítése szükséges, valamint több rendszerspecialistát kell tudniuk alkalmazni. Ez egy nagyobb lépés lenne az eMAG számára, hiszen jelenleg nem rendelkezik ezzel a képességgel.

4.4.3 Javaslatok a C2M szolgáltatások kiépítésére

A partner oldal esetében az a konklúzió a kutatásból, hogy ez egy különálló üzleti tevékenység lenne, amivel a Shoprenter foglalkozik. Én egy egyszerűbb megoldást javaslok. A cégek számára legyen elérhető egy tematikus oldal, hogy ne csak termékek, hanem vállalatok mentén is lehessen keresni. A legfőbb partnerek tematikus oldala egy gombnyomásra elérhető lenne, ahol minden termékük listázásra kerülne, ahogy a tematikus akcióik és branding kampányaik is. Itt lehetne szolgáltatni a „kapcsolat felvétele a kereskedővel” funkciót is. Ez egy egyszerűbb fejlesztés lenne a már működő platformon, és a kereskedő partnerek számára szélesebb marketing lehetőséget lehet így biztosítani az eMAG platformján. Ezt a funkciót egy partneri csomag keretében havi díjas előfizetéssel javaslom árusítani.

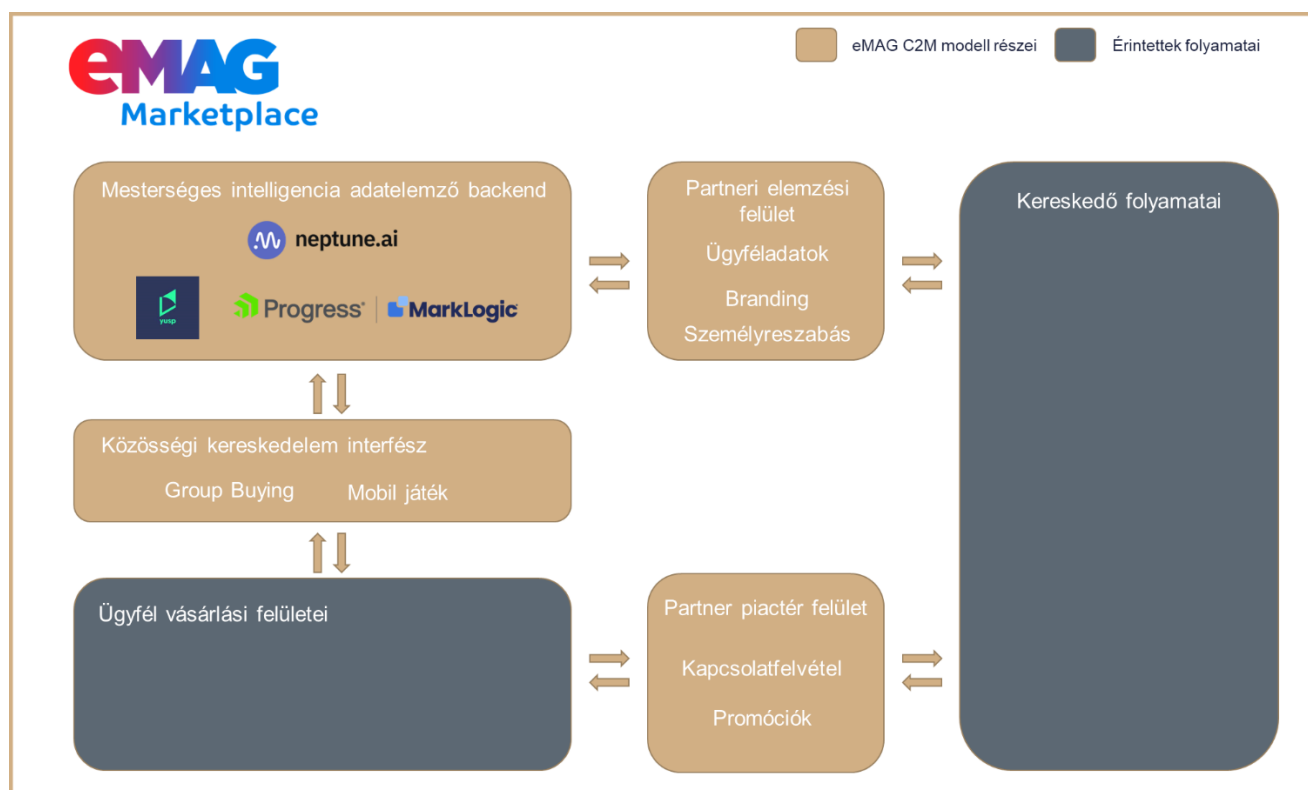
A branding szolgáltatásokat extra fizetős szolgáltatásként ajánlom a bevezetést. A korábban javasolt mesterséges intelligencia eszközökkel előállíthatóak azok az elemzések, ami alapján a brandinghez szükséges inputok előállnak. Az eMAG számára fel kell építeni egy szervezeti egységet, ahol az adatalapú branding szakemberek dolgoznak, amely jelenleg még nem képességük. Alapvetően a valós idejű adatok miatt versenyelőnyük lehet más branding szolgáltatókkal szemben.

A személyre szabott gyártás nem fog tudni megvalósulni abban a formában, ahogy a Pinduoduo implementálta Kínában, de egy alternatív megoldásként biztosíthatnak egy felületet

a partnernek, amelyet az előző alfejezetben kifejtettem. Ez a szolgáltatás a prémium partneri csomag részeként lenne elérhető, amelyet azok a cégek vásárolnának meg, akik a klaszterezett ügyféladatok alapján a termékeiket jobban testre szeretnék szabni.

4.4.4 Javaslatok összefoglalása és üzleti modell felvázolása

Az eMAG számára felvázoltam a javaslatokat, amelyek megoldhatják azokat a korlátokat, amelyeket a velük és a partnerrel folytatott beszélgetés során megismertem. A felsorolt javaslatok és a következő ábrán felvázolt üzleti modell egy lehetséges megoldás arra, hogy az eMAG hogyan tudná megvalósítani a C2M modellt Magyarországon. Alternatív megoldások is létezhetnek, valamint dönthet úgy a cég, hogy a modell csak egyes elemeit vezeti be.



ábra 26: eMAG Marketplace javasolt üzleti modell (Forrás: Saját Szerkesztés)

Az eMAG jelenleg alacsony nyereséghányaddal dolgozik és az üzleti modellje jelenleg a forgalom utáni jutalékon alapul. A cég ezáltal gyors növekedést tud realizálni, de az általuk termelt veszteség évről-évre növekszik. Az Alibaba is hasonló modellt követett Kínában a növekedési stratégiájuk tekintetében, de folyamatosan keresték a nyereségességhez vezető utat. A C2M modell javaslatom arra irányul, hogy az eMAG hogyan tudná nyereségessé tenni az üzleti modelljét.

A modell megvalósításához az informatika infrastruktúrájában 4 modult kell fejleszteni. A korábban említett mesterséges intelligencia platformot beszállítók megoldásaiból el lehet készíteni. A fogyasztók számára közösségi kereskedelmi funkciókat kell bevezetni, amely a javaslatok alapján a group buying és a mobil játék funkciók lennének. A partnerek számára szükséges egy piactér felületet kidolgozni, amelyek „bolt a boltban” funkciók töltenének be, valamint biztosítaná a lehetőséget a kereskedők/gyártók és az ügyfelek között. Az utolsó modul a partner számára biztosított elemzési felület, amely kiváltja a gyártási API kapcsolatot, amely az eredeti C2M modellben szerepel. Az elemzési felületen elérhető adatokból és elemzésekből tudják a partnerek optimalizálni a gyártásukat és termékfejlesztésüket.

A C2M modell segítségével nyereségessé lehet tenni a működést, hiszen az adatokból olyan szolgáltatásokat tud nyújtani az eMAG a partnereinek, amelyért pénzt tud kérni. A kutatásban szereplő partner akár a platformon keletkező forgalmának 3-5%-át is hajlandó lenne kifizetni ezekért a szolgáltatásokért, ezért vagy egy havi előfizetés alapon, vagy forgalom alapon lehetne díjat szedni a partnereknél a szolgáltatások használatáért. Természetesen ez opcionális lenne minden partnernek, de több csomag kínálható számukra, amelyekben fejlettebb szolgáltatásokat kapnak magasabb díjért cserében.

A jelenlegi eMAG modell kereskedelmi fókuszú, amelyet adatfókuszúvá kell változtatni ahhoz, hogy pénzügyileg fenntarthatóvá tudjon válni a vállalat. A C2M modell egy olyan adatalapú piactér modell, amely már Kínában bizonyította, hogy nyereséges működést tud biztosítani. Az általam felvázolt javaslatokkal az eMAG is meg tudja valósítani a saját verzióját a modellből.

5. Kutatási eredmények összefoglalása

5.1 Kutatási kérdések összefoglalása

Kutatási alkérdés I: Milyen fejlettségen áll jelenleg a piactér üzleti modell, és milyen lépéseket szükséges tenni a C2M modell megvalósításához?

Az eMAG esetében a jelenleg még számos téren szükséges fejlődni ahhoz, hogy a C2M modell megvalósítható legyen. Az ügyfeladatok körét közösségi funkciókkal, azon belül group buying, mobiljáték alapú pontgyűjtés, valami élő közvetítés funkciókkal szükséges bővíteni. A funkciók segítségével elérhetővé válnak olyan kvalitatív és szociális adatok,

amely segítségével a termékek, a termékjellemzők és a branding meg tud valósulni.

Az adatfelhasználási IT infrastruktúra esetében az eMAG jelenleg nem rendelkezik képességgel azzal kapcsolatosan, hogy a keletkezett adatokat felhasználja, míg az API csatlakozás már működik, viszont tovább kellene fejleszteni a C2M szolgáltatásokkal. Az IT szervezet esetében ehhez növelni kell az adate mérnökök számát, akik le tudják fejleszteni a szükséges infrastruktúrát és mesterséges intelligenciát, vagy beszállítóktól szükséges azokat megvásárolni. Az API kapcsolat kiépítése lehet a legnehezebb feladat, hiszen a partnerek IT kapacitásán és képességén múlik, amely az eMAG számára egy nagy kockázat a megvalósítás esetében.

A C2M szolgáltatások bevezetése esetében a jelenlegi rendszer már bizonyos javaslatokat ad a partnernek az árazás és bevezethető termékkategóriák kapcsán, de ezek a funkciók még kezdetlegesek. A C2M szolgáltatások közül a branding és személyre szabott gyártás szolgáltatást lehetne megvalósítani könnyebben. A branding esetében a generált adatokból lehetne szolgáltatást nyújtani, amelyhez branding szervezeti egységet kell kiépíteni. A személyre szabott gyártás esetében pedig kérdéses az automatikus API kapcsolaton keresztüli működés, de javaslatokat mindenképp tud majd generálni a rendszer. A partneroldalak kialakítása kapcsán a Shoprenter szolgáltatása az, amit használnak a partnerek, de tematikus oldal készítése a platformon belül lehetséges lehet.

Az eMAG üzleti modellje kapcsán látható az, hogy ezeknek a funkcióknak a monetizálásával kiaknázhathatja a 7000 partnerből álló hálózatát. A modell segítségével profitabilissá tud válni a vállalat. A másik oldalról viszont a vállalat által megjelölt IT-Kereskedelem arány fókuszra jelentősen el kell tolnia az IT tevékenységek felé, hogy az adatok kiaknázhása meg tudjon valósulni. Az eMAG üzleti modelljének a jövőben központi elemként kell kezelnie.

Kutatási alkérdés II: A piactér gyártó partnerei képesek, és nyitottak lennének-e arra, hogy részt vegyenek a piactér C2M modell folyamataiban?

Az C2M modell által generált adatok és szolgáltatások hasznosak lennének a partner számára, aki hajlandó is lenne az oldalon generálódott bevételének 3-5%-kát kifizetni, ha elérhetővé válnak. A képesség oldalon viszont egy jelentős problémát jeleztek, hiszen a regionális IT fejleszt számukra és jelenleg az eMAG-on keletkező forgalom nagyon kevésnek bizonyul a teljes portfóliójukban, ami miatt az API kapcsolat a személyre szabott gyártáshoz nem megvalósítható az oldalukról.

Összeségében tehát a kutatásom fő kérdésére, ami az, hogy megvalósítható-e a C2M modell

Magyarországon, az a válasz, hogy igen, de a helyi viszonyokhoz szükséges szabni. A group buyingot, a mobiljátékot és az élő közvetítéseket a helyi fogyasztók igényeihez kell igazítani, fejleszteni kell az adatfelhasználással kapcsolatos csapat képességeiket, valamint az API kapcsolatot nagy valószínűséggel itt kevesebb eséllyel lehet kiépíteni, ami helyett egy fejlettebb elemző, szolgáltatásnyújtó partneri platformot tud kiépíteni az eMAG.

5.2 Kutatás korlátai

A kutatásom korlátja három tényezőn alapul:

- **eMAG szervezetén belül vizgáltam:** Az esettanulmány az eMAG szervezeti sajátosságait veszi figyelembe, ezért a kutatási eredményeket csak ebben a kontextusban lehet értelmezni. Más szervezetek esetében nem garantált az egyezés. A téma feldolgozásában továbbá szervezeti szereplők szubjektív álláspontjára is építettem, amit figyelembe kell venni. Jelenleg Magyarországon nincs több ilyen piactér, de érdemes lehet Magyarországhoz hasonló háttérrel rendelkező országokban is találni hasonló cégeket összehasonlítás céljából, amely javíthatná az eredmények általánosíthatóságát.
- **Az ügyfél szempontja nem jelenik meg:** A C2M modell megvalósítása kapcsán több ponton is felmerül az ügyfelek igénye, amelyet az én kutatásomban az elérhető anyagok, valamint a kutatásban megkérdezett szereplők beszámolóí alapján mértem fel jelenleg. A kutatás eredménye megerősíthető lenne az ügyfél szempontjából, ha bevonásra kerülnek megkérdezéssel.
- **Csak egy partnercég szempontja érvényesül a kutatásban:** Az általam bemutatott partnercég egy nagyobb multinacionális vállalat, amelynek a segítségével egy bizonyos szempontból lehetett bemutatni a C2M modell megvalósítását. A kisebb hazai vállalatok is rendelkezhetnek sajátosságokkal, amelyek befolyásolhatják a kutatási eredményt, ezért megfontolandó a további partnercégek feltárása.

5.3 További kutatási irányok

A dolgozat kapcsán további kutatási irányok merültek fel, amelyek segítségével mélyebben tisztázhatóak a C2M megvalósításával kapcsolatos kérdések. A jelen kutatásom korlátjai adják az alapot, amely témákban tovább szükséges kutatni.

Az első lehetőség egy regionális összehasonlítás, amely segítségével több országból ki lehetne

választani az eMAG-hoz hasonló esetcégeket, amely kutatás segítségével feltárhatóak a kontextusból fakadó megvalósítási kihívások, valamint egy nagyobb képet lehet arról alkotni, hogy a magyar helyzet mennyivel kedvezőbb vagy kedvezőtlenebb más országokhoz képest a C2M megvalósítására.

A második lehetséges kutatási irány az ügyféligények feltárásával foglalkozna. A magyar fogyasztók számára lehetne készíteni egy kérdőívet, amely tartalmazza a C2M megvalósításához szükséges funkciókat, amelyeket taglaltam a dolgozatomban. A kérdőív segítségével felmérhető az, hogy ezek az ügyfelek hasznosnak találják-e a funkciót. Ezt a kutatást tovább lehet fejleszteni azzal, hogy lehetne készíteni egy prototípust a javaslatok UI-járól, amelyet egy fókuszcsoportos interjún keresztül lehetne kiértékelni.

A harmadik kutatási irány, amely segítene feltárni a témát, egy kiterjedt partnervállalat felmérés. A kutatástöbb szakaszból állna. Kérdőív segítségével fel lehetne mérni azt, hogy a partnerek többsége tudja-e teljesíteni a dolgozatomban feltárt tényezőket, majd azoknál a cégeknél, ahol kiugró értékek jelennek meg, mélyebben fel lehetne tárni a C2M megvalósításához szükséges folyamatokat.

Hivatkozásjegyzék

Accenture (2022). The future of shopping and social commerce. <https://www.accenture.com/us-en/insights/software-platforms/why-shopping-set-social-revolution> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Aho, B. & Duffield, R. (2020). Beyond surveillance capitalism: Privacy, regulation and big data in Europe and China. *Economy and Society*, 49, 1-26.

Anivestor (2021): Why Alibaba is Investing Billions In Group Buying. <https://www.youtube.com/watch?v=DR6S6LjbUZc&t=27s> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Andrew, J., Baker, M. (2019). The General Data Protection Regulation in the Age of Surveillance Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 168, 565–578.

Antal, L. (1976). A tartalomelemzés alapjai. Magvető könyvkiadó. Budapest.

Babbie, E. R. (2007). The basics of social research. Thomson Learning. Boston.

Bagozzi, R. P. (1979). Toward A Formal Theory of Marketing Exchanges. *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, 431-447.

Bawack, R.E., Wamba, S.F., Carillo, K.D.A. (2022). Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review. *Electron Markets*, 32, 297–338.

Brennan, M. (2020). Attention Factory: The Story of TikTok and China's ByteDance. Independently published.

Burns, R., & Thatcher, J. (2015). Guest Editorial: What's so big about Big Data? Finding the spaces and perils of Big Data. *GeoJournal*, 80(4), 445–448.

Chellappa, R.K., & Sin R.G., (2005). Personalization versus privacy: An empirical examination of the online consumer's dilemma. *Information Technology & Management*, 6 (2-3), 181-202.

Chen, C. (2012). Online Group Buying Behavior in CC2B e-Commerce: Understanding Consumer Motivations. *Journal of Internet Commerce*, 11 (3), 254-270.

Coppens P. (2021). How China reinvents global e-commerce with C2M on Pascal's China Lens week 45. <https://www.youtube.com/watch?v=uT6FntKz8H4> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Connor, T. (1999). Customer-led and market-oriented: a matter of balance. *Strategic Management journal*, 20, 1157-1163.

Drucker P. (1950). The New Society: The Anatomy of Industrial Order. Harper and Brothers. New York

Duffy, S., Bruce, K., Moroko, L. & Groeger, L. (2020). Customer Orientation: Its Surprising Origins, Tumultuous Development and Place in the Future of Marketing thought and Practice. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 181-188.

Duray, R., Ward, P. T., Milligan, G. W. & Berry W. L. (2020). Approaches to mass customization: Configurations and empirical validation. *Journal of Operations Management*, 18 (6), 605-625.

Ebeszámoló (2023). EMAG pénzügyi kimutatások. https://ebeszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_megjelenites Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Franke, N., Schreier M. & Kaiser U. (2010). The “I designed it myself” effect in mass customization. *Management Science*, 56 (1), 125-140.

Frow, P. & Payne, A. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3, 7-27.

Hendel, D. (2022). 3 Use Cases for Deploying Distributed AI Infrastructure and Applications. <https://blog.equinix.com/blog/2022/01/12/3-use-cases-for-deploying-distributed-ai-infrastructure-and-applications/>

Hofacker, C.F., De Ruyter, K., Lurie, N.H., Manchanda, P. & Donaldson, J. (2016). Gamification and mobile marketing effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 25–36.

Hoffman, R., & Yeh C. (2018). The lightning-fast path to building massively valuable companies. Harper Collins UK. London.

Hossain, A., Akter, S. & Yanamandram, V. (2020). Revisiting customer analytics capability for data-driven retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56 (2), 287-296.

Hu, S.J. (2013). Evolving paradigms of manufacturing: from mass production to mass customization and personalization. *Procedia Cirp*, 7 (12), 3-8.

Jaworski B., & Rayport J. (2003). Introduction to E-commerce. McGraw-Hill. Boston.

IBM (2021). What is Distributed AI? <https://developer.ibm.com/learningpaths/get-started-distributed-ai-apis/what-is-distributed-ai/> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

IBM (2023). What is an API (application programming interface)? <https://www.ibm.com/topics/api> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Kaplan A. M. & Haenlin M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.

Kirschner, F., Paas, F. and Kirschner, P.A. (2011). Task complexity as a driver for collaborative learning efficiency: The collective working-memory effect. *Applied Cognitive Psychology*, 25, 615-624.

Koren, Y., Hu, S. J., Peihua, G. & Shpitalni M. (2013). Open-architecture products. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 62 (2), 719-729.

Lee, H. L., et al. (2004). The triple-a supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102–113.

Levine, R., Locke, C., Weinberger, D. & Searls, D. (2000). The Cluetrain Manifesto: The End

of Business As Usual. Basic Books. New York.

Liu, L. (2011). Research on the evaluation index system of Chinese group-purchase website customer satisfaction. In Paper presented at the proceedings (Előadás). 4th international conference on information management, innovation management and industrial engineering.

Lovelock, C.H. and Young, R.F. (1979). Look to consumers to increase productivity. Harvard Business Review, 57 (3), 168–178.

Malhotra, N., Nunan, D. & Birks D. (2017). Marketing research an applied approach. Trans-Atlantic Publications Inc. New York.

Mak, H. Y. & Shen, M. (2021). When Triple-A Supply Chains Meet Digitalization: The Case of JD.com's C2M Model. Production and Operations Management, 30, 556-565.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, 54(4), 20–35.

Phamthi, V., & Ngominh, T. (2022). Chance for Latecomer Firms in E-Commerce: The Cases of the YES and PINDUODUO. Entrenova - Enterprise Research Innovation, 8(1), 364–376.

Piller, F.T. (2004). Mass Customization: Reflections on the State of the Concept. International Journal of Flexible Manufacturing System, 16, 313.

Pinduoduo (2019). Team purchase and distributed AI. <https://investor.pddholdings.com/> Letöltés dátuma: 2023.01.12.

Pinduoduo (2021). Éves jelentés. <https://investor.pddholdings.com/static-files/fd20e450-1dfb-416d-b39d-784b071f6bd6> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Pinduoduo (2023). Pinduoduo products. <https://en.pinduoduo.com/products> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. MIT Sloan Management Review, 44 (4), 12-18.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation, Journal of Interactive Marketing, 18 (3), 5-14.

Rocketreach.org (2023). eMAG IT Department. https://rocketreach.co/emag-it-department_b5c3a5d8f42e0f9b Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Shoprenter (2022). A Nagy Webáruház felmérés. <https://nagywebaruhazfelmeres.hu/> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Scholten, S. (2011). Platform-based innovation management: A framework to manage open innovation in two-sided platform businesses. Journal of Avian Biology, 39 (2), 144-151.

Smith T. (2021). How C2M is transforming retail across the world. <https://www.linkedin.com/pulse/how-c2m-transforming-retail-across-world-taylor-smith/> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Theodore Levitt (1984). Marketing Myopia. *Journal of Library Administration*, 4 (4), 59-80.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

Williams, G. (2020). Is Western Luxury Ready For China's C2M Model? <https://jingdaily.com/is-western-luxury-ready-for-chinas-c2m-model/> Letöltés dátuma: 2023.04.16.

Wirtz, B.W., & Daiser, P. (2018). Business Model Innovation Processes: A Systematic Literature Review, 6 (1), 40-58.

Zalando (2023). Zalando Marketing Services. <https://zms.zalando.com/>. Letöltés dátuma: 2023.03.16.

Zhang, X., Ming, Xi., Zhiwen, L., Qu, Y. & Yin, D. (2019). State-of-the-Art Review of Customer to Business (C2B) Model. *Computers & Industrial Engineering*, 132 (2), 207-222.

Zhao, L., & Feng, M. (2017). Study on the transformation and upgrade of e-commerce application in manufacturing industry (Előadás). MATEC web of conferences.

Zhao, W., Wang, A., & Chen, Y. (2019). How to Maintain the Sustainable Development of a Business Platform: A Case Study of Pinduoduo Social Commerce Platform in China. *Sustainability*, 11(22), 6337

Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs. New York.

Mellékletek

A. Az eMAG-gal végzett interjú kérdései

Szekció 1: Ügyfelek (Adatkör bővítése)

1. Kik az ügyfelek milyen adatok kerülnek rögzítésre az ügyfelekről és a partnerekről?
2. Gondolkozott-e már a cég a group buying bevezetésén?
3. Gondolkozott-e már a cég a gamifikáción?
4. Gondolkozott-e már az élő videók bevezetésén?

Szekció 2: Adat infrastruktúra

1. Hogyan néz ki jelenleg az IT szervezet a cégnél?
2. A vállalat rendelkezik mesterséges intelligencia fejlesztői képességgel?
3. A cég platformjához elérhető API?

Szekció 3: Partnerek (C2M szolgáltatások kiépítése)

1. Milyen fejlettek digitálisan a partnerek? Nyitottak lennének-e a C2M szolgáltatásokra?
2. Marketing szolgáltatásokat igénybe vennének? Képesek lennének rá?
3. Branding szolgáltatásokat igénybe vennének? Képesek lennének rá?
4. Személyre szabott gyártási szolgáltatásokat igénybe vennének? Képesek lennének rá?

B. Az IT infrastruktúra szakértővel végzett interjú kérdései

Szekció 1: Ügyfelek (Adatkör bővítése)

1. A group buying bevezetésének milyen informatikai követelményei vannak?
2. A gamifikációnak bevezetésének milyen informatikai követelményei vannak?
3. Az élő videók bevezetésének milyen informatikai követelményei vannak?

Szekció 2: Adat infrastruktúra

1. Milyen API megoldások léteznek a partnerek minél könnyebb bevonására?
2. Milyen szervezeti követelményei vannak az AI fejlesztések megvalósításának?

Szekció 3: Partnerek (C2M szolgáltatások kiépítése)

1. Milyen informatikai követelményei vannak a partnerek számára a személyre szabott gyártás megvalósításának?
2. Milyen informatikai követelményei vannak a marketing és branding szolgáltatások kialakításának?

C. A gyártó partner eMAG key account managerével végzett interjú kérdései

Szekció 1: Együttműködés eMAG-gal

1. A termékek teljes körére terjed ki vagy van egy specifikus termékkör? Mennyire sikeres az együttműködés?
2. Mik a felek elvárásai?
3. Hol helyezné el az eMAG-ot a portfólióban?

Szekció 2: A cég e-kereskedelmi stratégiája

1. Melyek a vállalat e-kereskedelmi célkitűzései?
2. Mely C2M akciók támogatják ennek megvalósulását?

Szekció 3: C2M megvalósítás feltárása

1. Milyen kimutatások szolgálat jelenleg az eMAG?
2. Jelenleg a cég tud interaktálódni az ügyfelekkel a platformon?
3. Nyitott-e a cég promóció biztosítására group buying vagy gamifikált applikáció keretében?
4. Vennének-e igénybe adat alapú marketing szolgáltatásokat?
5. Vennének-e igénybe branding szolgáltatást?
6. Megvalósítható-e a személyre szabott gyártás a vállalatnál?
7. Mennyit lennének hajlandó fizetni ezekért a szolgáltatásokért?

D. A gyártó partner rendszerekért felelős asszisztensével végzett interjú kérdései

Szekció 1: Adat infrastruktúra

1. Milyen rendszerek használnak a cégben?
2. A gyártási rendszer fejlesztésével ki foglalkozik?
3. Alkalmaznak-e mesterséges intelligencia megoldásokat?

Szekció 2: C2M szolgáltatások kiépítése

1. Milyen kritériumai vannak a rendszerek szempontjából a személyre szabott gyártásnak?
2. A marketing szolgáltatásoknak milyen rendszer követelményei vannak?
3. A branding szolgáltatásnak milyen rendszer követelményei vannak?

E. Kováts Dániel és id. Légrádi Attila életrajzának elérhetősége

<https://drive.google.com/drive/folders/1QE22BqRGG4ot7dSi0dnxBaF-9SaADgow?usp=sharing>