

Az online piactérmodell hatása az e-kereskedelem fejlődésére - piacra lépési lehetőségek és strukturális függőség a KKV-k körében

The Impact of the Online Marketplace Model on the Development of E-Commerce - Market Entry Opportunities and Structural Dependence among SMEs

GERVÁN ROLAND hallgató, Kodolányi János Egyetem, email:
roland.gervan@gmail.com

DR. HABIL. MALATYINSZKI SZILÁRD egyetemi docens, Neumann János Egyetem, email: malatyinszki.szilard@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.2.17>

Abstract

This study examines the impact of the online marketplace model on the development of e-commerce, with particular attention to the market entry opportunities and structural dependencies of small and medium-sized enterprises (SMEs). The aim of the research is to explore how online marketplaces contribute to the expansion of digital commerce while simultaneously creating new forms of exposure and dependency for platform-based sellers. The study applies a secondary research strategy based on qualitative content analysis and comparative analysis of the literature on e-commerce, platform economy, and SME digitalization, complemented by international and Hungarian market research findings. The analysis includes a comparison of American, Chinese, and European marketplace models, as well as an interpretation of the specific characteristics of the Hungarian market. The results indicate that the marketplace model significantly reduces market entry barriers, improves access to international customer bases, and provides an operational infrastructure for SMEs. At the same time, reliance on platforms increases structural dependency, limits control over direct customer relationships, and generates new financial, data-related, and competitiveness risks. The main conclusion of the study is that the marketplace model can be understood both as an enabler of SME digital growth and as an institutional environment that constrains their strategic autonomy.

Keywords: e-commerce, online marketplace, platform economy, SMEs, market entry, platform dependency

JEL codes: D23, L81, L86, M21, O33

Absztrakt

A tanulmány az online piactérmodell e-kereskedelem fejlődésére gyakorolt hatását vizsgálja, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások (KKV-k) piacra lépési lehetőségeire és stratégiai függőségi viszonyaira. A kutatás célja annak feltárása, hogy a piacterek miként járulnak hozzá a digitális kereskedelem bővüléséhez, valamint hogy ezzel párhuzamosan milyen új kitétségeket hoznak létre a platformhasználó vállalkozások számára. A vizsgálat szekunder kutatási stratégiára épül, amely kvalitatív tartalomelemzés és összehasonlító elemzés segítségével dolgozza fel az e-kereskedelem, a platformgazdaság és a KKV-k digitális működésének szakirodalmát, továbbá nemzetközi és hazai piackutatási eredményeket. Az elemzés az amerikai, kínai és európai piactéri modellek összevetésére, valamint a magyar piac sajátosságainak értelmezésére is kiterjed. Az eredmények szerint a piactérmodell érdemben csökkenti a piacra lépés költségeit, elősegíti a nemzetközi vevőkhöz való hozzáférést, és működési infrastruktúrát biztosít a KKV-k számára. Ugyanakkor a platformokhoz való kötődés fokozza a strukturális függőséget, korlátozza a közvetlen ügyfélkapcsolatok feletti kontrollt, és új pénzügyi, adatkezelési és versenyképességi kockázatokat hoz létre. A tanulmány fő következtetése, hogy a piactérmodell egyszerre tekinthető a KKV-k digitális növekedésének elősegítőjének és stratégiai autonómiájukat korlátozó intézményi környezetnek.

Kulcsszavak: e-kereskedelem, online piactér, platformgazdaság, KKV, piacra lépés, platformfüggőség

JEL-kódok: D23, L81, L86, M21, O33

1. Bevezetés

Az e-kereskedelem fejlődése az elmúlt évtizedekben nem pusztán technológiai innovációk egymásutánjaként értelmezhető, hanem olyan üzleti és szervezeti átalakulásként is, amely alapvetően módosította a piaci szereplők közötti kapcsolatokat. A korai online értékesítési modellek elsősorban a hagyományos kereskedelem digitális leképezései voltak, míg a jelenlegi fejlődési szakaszt egyre inkább a platformalapú működés és az online piacterek dominanciája határozza meg. E modellek sajátossága, hogy nem csupán értékesítési csatornaként működnek, hanem a kereskedelmi infrastruktúra, az adatáramlás, a logisztika és a fogyasztói elérés kulcsszereplőivé váltak (Nagle et al., 2025; Täuscher & Laudien, 2018).

A piacterek térnyerése különösen a kis- és középvállalkozások számára bír meghatározó jelentőséggel. E vállalkozások számára a platformok olyan előnyöket kínálnak, mint a gyors piacra lépés, a nemzetközi vásárlói bázishoz való hozzáférés, valamint a kész logisztikai és fizetési megoldások igénybevétele. A szakdolgozatban feldolgozott források szerint a piacterek képesek érdemben csökkenteni a piacra lépés költségeit és a működési kockázatokat, különösen azoknál a vállalkozásoknál, amelyek korlátozott tőkével, technológiai háttérrel vagy márkaismertséggel rendelkeznek (Celestin et al., 2024; Impetus Research, 2024). Ugyanakkor ez az előny nem értelmezhető egyoldalúan pozitív folyamatként, mert a platformalapú működés számos új függőségi viszonyt is létrehoz (Impetus Research, 2024).

A kérdés tudományos relevanciáját éppen ez a kettősség adja. Míg az online piacterek a tranzakciós költségek csökkentésével, az információs aszimmetriák mérséklésével és a kereslet koncentrációjával növelik a digitális kereskedelem hatékonyságát, addig egyben erősítik a platformok strukturális hatalmát

is. A piactér-üzemeltetők nemcsak közvetítők, hanem szabályalkotó és szabályérvényesítő szereplők is, akik meghatározzák a hozzáférés feltételeit, a rangsorolás logikáját, az adatokhoz való hozzáférés mértékét, valamint az eladók mozgásterét (Gorwa, 2019). Ebből következően a KKV-k számára a platformjelenlét egyszerre jelent növekedési lehetőséget és stratégiai kiszolgáltatottságot.

Az online piacterek működésének értelmezéséhez több elméleti megközelítés is hozzájárul. A tranzakciós költségelmélet szerint a platformok azért válhatnak domináns koordinációs mechanizmussá, mert csökkentik a keresési, döntési és végrehajtási. A platformgazdaság logikája emellett azt is megmutatja, hogy a hagyományos, lineáris értékteremtési modellel szemben a digitális platformok a külső szereplők közötti interakciók szervezéséből és a hálózati hatásokból építenek versenyelőnyt (Nagle et al., 2025; Täuscher & Laudien, 2018). Ezzel összefüggésben a piactérmodell már nem csupán technológiai megoldásként, hanem önálló üzleti és irányítási formaként is értelmezhető.

A téma gyakorlati aktualitását tovább növeli, hogy a magyar és európai e-kereskedelmi környezetben is erősödik a platformizáció. A szakdolgozatban hivatkozott hazai kutatások szerint a magyar KKV-k piactéri jelenlétének elsődleges motivációja az árbevétel növelése és az új vevők szerzése, ugyanakkor a platformhasználattal kapcsolatos elégedetlenség növekvő tendenciát mutat. A problémák között kiemelten jelennek meg a magas jutalékok, a technikai nehézségek, a kommunikációs korlátok, valamint az erősödő nemzetközi verseny, különösen a globális platformok térnyerése nyomán (Impetus Research, 2024; GKI Digital, 2024; Eurostat, 2023). Ezzel párhuzamosan az Eurostat adatai arra is rámutatnak, hogy a kisebb vállalkozások digitális értékesítési aktivitása még mindig jelentősen elmarad a nagyobb vállalatokétól, ami a digitális szakadék tartósságára utal (Eurostat, 2023).

Jelen tanulmány célja annak feltárása, hogy az online piactérmodell miként befolyásolja az e-kereskedelem fejlődését, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások működési és stratégiai helyzetére. A vizsgálat arra a központi kérdésre keresi a választ, hogy a piacterek a KKV-k fenntartható növekedésének motorjai-e, vagy inkább olyan aszimmetrikus ökoszisztémát hoznak létre, amelyben a platformok profitmaximalizáló logikája korlátozza az eladók stratégiai autonómiáját. Ennek megfelelően a tanulmány egyik alapfeltevése, hogy a piactérmodell megkönnyíti a globális piacra lépést, míg a másik szerint strukturális függőséget teremt a platformot használó vállalkozások számára (Impetus Research, 2024; Eurostat, 2023).

A meglévő szakirodalom jellemzően vagy a piacterek piacra lépést támogató szerepére, vagy a platformfüggőségéből eredő kockázatokra fókuszál, azonban ritkábban elemzi e két dimenzió együttes, egymást feltételező működését a KKV-k szempontjából.

A tanulmány tudományos hozzájárulása abban ragadható meg, hogy az online piactérmodell KKV-kra gyakorolt hatását nem kizárólag a növekedési lehetőségek vagy a szabályozási kockázatok oldaláról vizsgálja, hanem e két dimenziót egyetlen elemzési keretben kapcsolja össze. A vizsgálat egyszerre értelmezi a piacra lépési előnyöket, az infrastruktúra-alapú versenyképességi hatásokat, valamint a platformok által létrehozott strukturális függőségi mechanizmusokat. A tanulmány további újdonsága, hogy a platformizáció jelenségét nemzetközi összehasonlításban és magyar kontextusban egyaránt elemzi. Az amerikai, kínai és európai piactéri modellek összevetését a hazai KKV-k tapasztalataira vonatkozó kutatási eredmények egészítik ki, ami lehetővé teszi, hogy a tanulmány ne csupán általános platformgazdasági összefüggéseket mutasson be, hanem a magyar e-kereskedelmi környezetre is értelmezhető következtetéseket fogalmazzon meg.

2. Szakirodalmi áttekintés

Az e-kereskedelem fejlődése szorosan összefügg a digitális infrastruktúrák, az üzleti modellek és a fogyasztói magatartás átalakulásával. A szakirodalom alapján az elektronikus kereskedelem gyökerei az elektronikus adatcsereig (EDI) vezethetők vissza, amely már a 20. század második felében lehetővé tette a szabványosított üzleti dokumentumok elektronikus továbbítását. Az EDI azonban magas belépési költségei, zárt hálózati jellege és technológiai merevsége miatt elsősorban a nagyvállalatok számára volt hozzáférhető, így a korai digitális kereskedelem még nem tekinthető széles körben demokratizáltnak (World Bank, 2019; GraceBlood LLC, 2025). A fordulópontot a World Wide Web elterjedése és az internetalapú tranzakciók biztonságosabbá válása jelentette. A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a web nyilvános infrastruktúrája, valamint az SSL-protokoll bevezetése alapvetően új korszakot nyitott az online kereskedelemben, mivel megteremtette a biztonságos online vásárlás technikai feltételeit. Ezzel párhuzamosan jelentek meg azok a platformok, amelyek később az e-kereskedelem meghatározó szereplőivé váltak, köztük az Amazon és az eBay. Ezek a vállalatok nem pusztán digitális boltokat hoztak létre, hanem olyan közvetítői rendszereket, amelyek összekapcsolták az eladókat és a vásárlókat, és ezzel új fejlődési pályára állították a digitális kereskedelmet (UT Permian Basin Online, 2022).

A szakirodalom az e-kereskedelem fejlődésének következő meghatározó szakaszaként a dotcom-korszakot és annak összeomlását azonosítja. Noha a dotcom-lufi jelentős piaci veszteségeket okozott, több szerző szerint hozzájárult egy olyan digitális infrastruktúra kiépüléséhez, amely később a fenntarthatóbb e-kereskedelmi modellek alapjává vált. A válság után a hangsúly egyre inkább a hosszú távon is működőképes üzleti modellekre, a nyereségességre és a skálázható platformmegoldásokra helyeződött át (UT Permian Basin Online, 2022).

A Web 2.0 megjelenése újabb paradigmaváltást eredményezett. A szakirodalom szerint a statikus, egyirányú információközlés helyét fokozatosan átvette a felhasználói részvételen alapuló digitális környezet, amelyben a fogyasztók már nem csupán passzív befogadók, hanem aktív tartalomelőállítók is lettek. A felhasználói értékelések, fórumok és közösségi interakciók erősítették az online bizalmat, és jelentős mértékben befolyásolták a vásárlási döntéseket. A közösségi kereskedelem ezzel az e-kereskedelem szerves részévé vált, és új marketinglogikát hozott létre, amelyben a fogyasztói visszajelzések és a közösségi ajánlások kiemelt szerepet kaptak (Kiu & Lee, 2017; Wang & Zhang, 2012).

A jelenlegi korszakot a mobilkereskedelem, az omnichannel szemlélet és a mesterséges intelligencia alkalmazása határozza meg. A szakirodalom rámutat arra, hogy az okostelefonok tömeges elterjedése révén a vásárlás idő- és helyfüggetlenné vált, miközben a fizikai és az online csatornák integrációja új versenyelőnyt teremtett a kereskedők számára. Az omnichannel logika nem egyszerűen több csatorna egyidejű használatát jelenti, hanem azok összehangolását egy egységes fogyasztói élmény érdekében. Ezzel párhuzamosan a mesterséges intelligencia alapú ajánlórendszerek, előrejelző modellek és készletoptimalizálási megoldások a személyre szabott vásárlási élmény kulcselemeivé váltak (Du, 2021; Chopra, 2016; Alasa et al., 2025).

Az e-kereskedelem működésének értelmezésében meghatározó szerepet játszik a tranzakciós költségelmélet. Coase klasszikus megközelítése alapján a gazdasági szereplők azért alakítanak ki szervezeti vagy piaci koordinációs formákat, mert törekednek a keresési, döntési és végrehajtási költségek minimalizálására. Az online piacterek e logika szerint olyan közvetítő intézményekként értelmezhetők, amelyek csökkentik a termék- és partnerkeresés költségeit, standardizálják a tranzakciós

folymatokat, valamint bizalmi mechanizmusokat építenek ki az értékelési és vitarendezési rendszerek révén. A szakirodalom ezért az online piactereket a digitális gazdaság hatékony koordinációs mechanizmusaiként írja le (Coase, 1937; Nagle et al., 2025).

A digitális piacok kínálati logikájának magyarázatában fontos helyet foglal el a hosszú farok elmélete is. Anderson szerint a digitális környezetben megszűnnek a fizikai polckorlátok, így lehetővé válik nagyszámú niche-termék gazdaságos kínálata. A szakirodalom ugyanakkor arra is rámutat, hogy a megnövekedett választék nem minden esetben kedvez a réstermékeknek, mert az ajánlórendszerek és a fogyasztói figyelem korlátai a keresletet gyakran ismét a legismertebb termékek felé terelik. Ez az ellentmondás arra utal, hogy a digitális piacokon nemcsak a készletezési, hanem a kognitív tranzakciós költségek is jelentős szerepet játszanak (Anderson, 2004).

A platformgazdaság szakirodalma a hagyományos pipeline és a platformmodell közötti különbséget is hangsúlyozza. Míg a pipeline modell lineáris értékteremtésre épül, ahol a vállalat maga állítja elő és juttatja el az értéket a fogyasztóhoz, addig a platformmodell külső szereplők közötti interakciók szervezésével teremt értéket. A platformok fő erőforrása nem a saját készlet vagy termelőkapacitás, hanem a hálózat, az adatok és a felhasználói kapcsolódások. Ez a modell gyorsabb skálázódást és erősebb hálózati hatásokat tesz lehetővé, ugyanakkor új típusú irányítási és függőségi viszonyokat is létrehoz (Täuscher & Laudien, 2018).

A piactérmodell részletesebb elemzése alapján az online piacterek olyan digitális platformokként definiálhatók, amelyek harmadik feles eladókat kapcsolnak össze a vásárlókkal. A szakirodalom ezeket többféleképpen osztályozza, például a résztvevők típusa szerint B2C, B2B és C2C rendszerekre, illetve a kínálat fókusz alapján horizontális és vertikális piacterekre (Business Case Studies, 2025; BigCommerce, 2022). A bevételsterzési logikák között jellemző a jutalékalapú díjazás, az előfizetési rendszer, a listázási díj, a hirdetési bevétel és a kiegészítő szolgáltatások értékesítése. A modern piacterek technológiai működésének alapját a PaaS-megoldások és az API-gazdaság képezik, amelyek skálázható, rugalmas és integrált rendszerműködést tesznek lehetővé (Nautical Commerce, 2024).

A szakirodalom kiemelten foglalkozik a platformok irányítási szerepével is. Az online piacterek nem semleges közvetítők, hanem olyan szabályalkotó és szabályérvényesítő szervezetek, amelyek szerződéses, algoritmikus és technológiai eszközökkel irányítják saját ökoszisztémájuk működését. A hozzáférés, a láthatóság, a rangsorolás, sőt sok esetben még a kereskedelmi mozgástér is a platform által meghatározott szabályrendszerhez igazodik. Ez a működés különösen fontossá teszi a platformhatalom, az adatkontroll és a szabályozási környezet kérdését (Gorwa, 2019).

A KKV-k szempontjából a szakirodalom egyértelműen kettős képet mutat. Egyfelől a piacterek lebontják a földrajzi korlátokat, csökkentik a piacra lépési akadályokat, és hozzáférést biztosítanak nagy vásárlói közösségekhez. Másfelől azonban a platformhasználat új típusú függőségeket hoz létre. A feltöltött anyagban hivatkozott kutatások szerint a KKV-k jelentős része magas versenyt, platformfüggőséget, logisztikai nehézségeket, valamint adatbiztonsági és szellemi tulajdonhoz kapcsolódó kockázatokat tapasztal. A magyarországi tapasztalatok szerint a piacterek ugyan jelentős árbevételi lehetőséget kínálnak, de a növekvő jutalékok, a technikai problémák és a globális platformokkal való verseny egyre nagyobb elégedetlenséget eredményeznek (Impetus Research, 2024; GKI Digital, n.d.; Celestin et al., 2024).

Az európai adatok azt is alátámasztják, hogy a digitális értékesítés terén jelentős vállalatméret szerinti különbségek figyelhetők meg. A kisebb vállalkozások jóval alacsonyabb arányban folytatnak e-

értékesítést, mint a közép- és nagyvállalatok, ami azt jelzi, hogy a digitális átállás előnyei továbbra sem egyenlően oszlanak meg. Ebből következően a piactérmodell nemcsak növekedési lehetőségként, hanem a digitális egyenlőtlenségek újtermelőjeként is értelmezhető (Eurostat, 2023; MDPI, 2024).

Összességében a szakirodalom alapján megállapítható, hogy az online piacterek az e-kereskedelem fejlődésének meghatározó szervezőelveivé váltak. Jelentős mértékben hozzájárulnak a tranzakciós költségek csökkenéséhez, a globális piacok elérhetőségéhez és a digitális kereskedelmi infrastruktúra fejlődéséhez, ugyanakkor koncentrálják a piaci hatalmat, korlátozhatják az eladók autonómiáját, és új típusú stratégiai függőségeket teremtenek. E kettősség miatt a piactérmodell vizsgálata továbbra is kiemelt jelentőségű mind az e-kereskedelem elméleti értelmezése, mind a KKV-k gyakorlati versenyképességének elemzése szempontjából.

3. Anyag és módszer

A vizsgálat szekunder kutatási stratégiára épült, amelynek célja annak feltárása volt, hogy az online piactérmodell milyen módon befolyásolja az e-kereskedelem fejlődését, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások piacra lépési lehetőségeire, működési feltételeire és stratégiai autonómiájára (Impetus Research, 2024; Nagle et al., 2025). A kutatás középpontjában két hipotézis állt: egyrészt az, hogy a piactérmodell az infrastruktúra és a szolgáltatási környezet révén megkönnyíti a KKV-k globális piacra lépését, másrészt az, hogy ezzel párhuzamosan strukturális függőséget is létrehoz, amely csökkentheti e vállalkozások önálló stratégiai mozgásterét (Costa & Castro, 2021; Impetus Research, 2024).

A kutatás anyagát tudományos és szakmai források több típusa alkotta. A feldolgozott dokumentumok közé tartoztak a platformgazdaság és az e-kereskedelem elméleti hátterét bemutató szakirodalmi művek, nemzetközi és hazai piackutatási jelentések, iparági elemzések, valamint egyes meghatározó online piacterekre vonatkozó esettanulmányok (GKI Digital, 2024; UT Permian Basin Online (2022)). Az elméleti keret kialakításához a vizsgálat a tranzakciós költségelméletre, a hosszú farok koncepciójára, valamint a pipeline- és platformmodell közötti különbségeket tárgyaló megközelítésekre támaszkodott (Nagle et al., 2025; Modeliks, 2024; Prof. Wurzer, 2025). A gyakorlati és piaci összefüggések feltárásához nemzetközi és hazai intézmények publikációi szolgáltak alapul, különösen a KKV-k digitális jelenlétével, a piactéri működés pénzügyi és stratégiai feltételeivel, valamint a szabályozási környezet változásaival kapcsolatban (Eurostat, 2025; GKI Digital, 2024; Impetus Research, 2024).

A mintakiválasztás nem statisztikai, hanem célzott szakirodalmi szelekció alapján történt. A forráskiválasztás szempontjai közé tartozott a témához való közvetlen kapcsolódás, az aktualitás, a nemzetközi összehasonlíthatóság, valamint az, hogy az adott forrás alkalmas legyen a KKV-k szempontjából releváns piactéri jelenségek értelmezésére (Costa & Castro, 2021; Eurostat, 2025). A vizsgálat ezért kiemelten foglalkozott az amerikai, a kínai és az európai piactéri modellek sajátosságaival, továbbá a magyar e-kereskedelmi környezetre vonatkozó kutatási eredményekkel (GKI Digital, 2024; Impetus Research, 2024). Az elemzésbe bevont esetek között hangsúlyos szerepet kaptak az Amazon, az Alibaba, a JD.com és az Allegro platformjai, mivel ezek eltérő üzleti logikát, eltérő logisztikai és irányítási modellt, valamint eltérő piaci beágyazottságot képviselnek (Nautical Commerce, 2024; Prof. Wurzer, 2025).

Az alkalmazott módszer kvalitatív tartalomelemzés és összehasonlító elemzés volt. A kvalitatív tartalomelemzés során a forrásokból azokat a tematikus egységeket emeltem ki, amelyek a piactérmodell

működésére, a KKV-k számára jelentkező előnyökre és kockázatokra, a platformfüggőség jelenségére, valamint a szabályozási és technológiai változásokra vonatkoztak (Gorwa, 2019; Impetus Research, 2024). Az összehasonlító elemzés lehetővé tette, hogy a különböző földrajzi és üzleti modellek közös vonásai és eltérései azonosíthatók legyenek (Modeliks, 2024; Nagle et al., 2025). Ennek keretében a vizsgálat összevetette a platformok piacra lépést támogató funkcióit, bevételszerzési modelljeit, logisztikai megoldásait, adatkezelési és irányítási sajátosságait, továbbá azt, hogy ezek miként hatnak az eladói függőségre és a versenyképességre (Nautical Commerce, 2024).

Az elemzés logikája deduktív volt: az elméleti modellekből kiindulva történt a gyakorlati példák és piaci adatok értelmezése. A tranzakciós költségelmélet segítségével annak vizsgálata történt meg, hogy az online piacterek milyen mechanizmusokon keresztül mérséklik a keresési, döntési és végrehajtási költségeket (Nagle et al., 2025). A platformelméleti megközelítés azt tette lehetővé, hogy a vizsgálat ne csupán kereskedelmi csatornaként, hanem önálló ökoszisztémaként értelmezze a piactereket (Modeliks, 2024; Prof. Wurzer, 2025). A hosszú farok elmélete pedig hozzájárult a digitális kínálat bővülésének, illetve a niche termékek piactéri megjelenésének értelmezéséhez (Anderson, 2004).

Az adatfeldolgozás során a forrásokban szereplő kvalitatív megállapításokat és kvantitatív mutatókat tematikusan rendszereztem. Külön elemzési kategóriát képeztek a piacra lépési előnyök, a pénzügyi és működési korlátok, a platformirányítás eszközei, az adathozzáférés problémái, valamint a szabályozási és technológiai trendek (Eurostat, 2025; Gorwa, 2019; Impetus Research, 2024). A kvantitatív adatok nem önálló statisztikai elemzés célját szolgálták, hanem az értelmező-összehasonlító elemzés alátámasztását. Ily módon a kutatás nem primer adatfelvételt, hanem másodlagos források szintetizáló feldolgozására épült (Costa & Castro, 2021; GKI Digital, 2024).

A módszer korlátját jelenti, hogy a vizsgálat nem tartalmazott saját empirikus adatgyűjtést, így az eredmények közvetlenül nem általánosíthatók minden piactéri környezetre vagy vállalkozási csoportra. Ugyanakkor a többféle forrástípus, a nemzetközi és hazai összehasonlítás, valamint az elméleti és gyakorlati szempontok együttes alkalmazása alkalmas volt arra, hogy átfogó képet adjon a piactérmodell e-kereskedelemre gyakorolt hatásáról és a KKV-k szempontjából releváns fő összefüggésekről (Eurostat, 2025; Impetus Research, 2024; Nagle et al., 2025).

4. Eredmények

A szekunder források szintetizáló elemzése alapján megállapítható, hogy az online piactérmodell az e-kereskedelem fejlődésének egyik legmeghatározóbb szervezőelvévé vált. A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a piacterek már nem egyszerűen alternatív értékesítési csatornákat jelentenek, hanem olyan komplex digitális infrastruktúrákat, amelyek a kereskedelmi kapcsolatokat, a fogyasztói elérést, a logisztikai folyamatokat és az adatáramlást egyaránt alakítják. Különösen erős ez a hatás a kis- és középvállalkozások körében, amelyek számára a piactéri jelenlét egyszerre jelent növekedési potenciált, gyorsabb piacra lépést és fokozott függőségi kitettséget. A kutatás eredményei összességében azt támasztják alá, hogy a piactérmodell nem csupán az e-kereskedelem technikai fejlődésének egyik következménye, hanem önálló gazdaságszervező erő, amely átformálja az értékteremtés, az értékesítés és a verseny logikáját.

Az első hipotézishez kapcsolódó eredmények egyértelműen azt jelzik, hogy a piacterek jelentősen csökkentik a piacra lépési korlátokat a KKV-k számára. A platformok által biztosított kész infrastruktúra lehetővé teszi, hogy a kisebb vállalkozások olyan funkciókat vegyenek igénybe, amelyeket saját erőforrásból csak nagy költségek mellett, vagy egyáltalán nem tudnának kiépíteni. Ide sorolható a

logisztikai háttér, a fizetési rendszerek integrációja, a platformon belüli marketingeszközök, a keresleti koncentráció, valamint a már kialakult vásárlói bázishoz való hozzáférés. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a piactéri modell különösen ott bír nagy jelentőséggel, ahol a vállalkozások korlátozott tőkével, alacsonyabb technológiai fejlettséggel vagy gyenge márkaismertséggel rendelkeznek. Ilyen környezetben a piactér egyfajta „belépési rövidítést” kínál: nem szükséges teljes értékesítési ökoszisztémát felépíteni ahhoz, hogy a vállalkozás online értékesítésbe kezdjen.

A vizsgált forrásokból kirajzolódik, hogy a piacterek egyik legfontosabb értékajánlata az azonnali láthatóság és a kereslethez való hozzáférés. Egy saját webáruház létrehozása önmagában még nem garantál forgalmat, hiszen a fogyasztók elérése külön marketingberuházásokat, keresőoptimalizálást, hirdetési költségeket és jelentős időráfordítást igényel. Ezzel szemben a piacterekre belépő vállalkozások egy már működő, nagy forgalmú digitális térben jelennek meg, ahol a vásárlói forgalom eleve adott. A kutatás alapján ez különösen a kisebb piaci szereplők esetében bír jelentőséggel, mivel számukra a vevőszerezés költsége sokszor kritikus tényező. A piactér tehát nem csupán technológiai platform, hanem keresletaggregáló közeg is, amely a kisebb vállalkozások számára valós piacra jutási előnyt biztosíthat.

A magyar piacra vonatkozó eredmények tovább árnyalják ezt a képet. A hazai KKV-k körében végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy az online platformokhoz való csatlakozás legfontosabb motivációja az új vevők megszerzése és az árbevétel növelése volt. Ez azt jelzi, hogy a vállalkozások a piactéri jelenlétet elsősorban pragmatikus üzleti eszközként értelmezik, nem pedig pusztán modernizációs vagy digitális presztízsokból választják. A magyar adatok alapján ugyanakkor az is látható, hogy a piacterekből származó bevétel aránya sok esetben már nem marginális, hanem a működés szempontjából lényeges súlyt képvisel. Különösen igaz ez a kisebb árbevételű cégekre, amelyek nagyobb mértékben támaszkodnak a platformokra, mint a tőkeerősebb szereplők. Ez az eredmény azt sugallja, hogy a piacterek nem azonos módon hatnak minden vállalkozásra: a kisebb cégek számára a jelenlét gyakran szükségszerűbb, míg a nagyobb szereplők számára inkább diverzifikációs lehetőség.

A kutatás második hipotézisére vonatkozó eredmények ugyanilyen egyértelműen kirajzolják a platformfüggőség problémáját. A piacterek ugyanis nem semleges infrastruktúrák, hanem olyan irányított digitális környezetek, amelyekben a platformüzemeltető meghatározza a hozzáférés feltételeit, a láthatóság logikáját, a jutalékrendszert, valamint a szereplők közötti interakció alapvető szabályait. A KKV-k ugyan beléphetnek ezekbe az ökoszisztémákba, de a működés kereteit nem ők alakítják. A vizsgálat eredményei alapján a strukturális függőség legfontosabb elemei az ügyfélkapcsolatok feletti korlátozott kontrollban, a vásárlói adatokhoz való részleges hozzáférésben, az algoritmikus rangsorolás átláthatatlanságában, valamint a változó díjstruktúrákhoz való alkalmazkodási kényszerben ragadhatók meg. Mindez azt eredményezi, hogy a platform által biztosított előnyök ára sok esetben az autonómia csökkenése.

A platformfüggőség pénzügyi oldala különösen hangsúlyosan jelenik meg az eredményekben. A magas jutalékok, a kiegészítő szolgáltatások díjai, a kiemelt megjelenések költségei és a folyamatosan változó platformszabályok mind olyan tényezők, amelyek közvetlenül befolyásolják a vállalkozások profitabilitását. A kutatás alapján a KKV-k jelentős része éppen ezeket tekinti a piactéri működés legnagyobb problémájának. A platformok első látásra csökkentik a piacra lépési költségeket, de a működés során olyan költségszerkezetet alakítanak ki, amely hosszú távon nyomás alá helyezheti a kisebb szereplők haszonkulcsát. Ez a jelenség különösen veszélyes azoknál a vállalkozásoknál, amelyek értékesítésük nagy hányadát egyetlen platformon bonyolítják le, mert számukra a jutalékrendszer vagy az algoritmikus rangsorolás kis változása is jelentős bevételkiesést okozhat.

Az eredmények alapján a piactéri jelenlét stratégiai kompromisszumként írható le. A vállalkozások nagyobb elérést és gyorsabb piacra jutást kapnak, cserébe azonban elveszíthetik a közvetlen kapcsolatot a fogyasztókkal. Ez különösen a márkaépítés szempontjából jelent problémát. A saját értékesítési csatornában a vállalkozás maga formálja a vásárlói élményt, maga gyűjti az adatokat, és maga építi fel a vevőhűséget. A platformon ezzel szemben a fogyasztó sok esetben elsősorban a piactér márkájával kerül kapcsolatba, nem pedig az egyes eladókkal. A kutatás eredményei szerint ez a helyzet hozzájárulhat ahhoz, hogy a KKV-k „adatgazdag, de kapcsolat-szegény” pozícióba kerülnek: számos teljesítménymutatóhoz hozzáférnek, de a stratégiai szempontból legértékesebb erőforrás, a közvetlen ügyfélkapcsolat, a platform kezében marad.

A kvalitatív és kvantitatív eredmények együtt azt is jelzik, hogy a platformokon belüli verseny nem azonos feltételek között zajlik. A magas versenyszint, az ár-összehasonlíthatóság, a hasonló termékek közvetlen egymás mellé rendezése és az algoritmikus ajánlórendszerek működése egyaránt azt eredményezi, hogy a kisebb vállalkozások gyakran erős nyomás alá kerülnek. A platformok látszólag egyenlő hozzáférést biztosítanak, de a tényleges láthatóság és forgalom eloszlása ennél jóval differenciáltabb. A nagyobb, jobb értékelésekkel, nagyobb hirdetési költséssel vagy fejlettebb logisztikai háttérrel rendelkező szereplők előnyösebb pozícióba kerülhetnek. Ez a mechanizmus azt mutatja, hogy a piactér nem pusztán belépést nyújt a piacra, hanem újra is rendez a versenyfeltételeket, gyakran a skálázhatóbb vagy erőforrásban gazdagabb szereplők javára.

Fontos eredményként jelent meg a logisztikai háttér kettős szerepe is. Az olyan rendszerek, mint a Fulfillment by Amazon vagy más integrált platformlogisztikai megoldások, jelentősen csökkenthetik az eladók működési terheit, javíthatják a szállítási teljesítményt és növelhetik a vevői elégedettséget. Ugyanakkor ezek a megoldások tovább mélyíthetik a platformhoz való kötődést, mivel a vállalkozás nemcsak az értékesítést, hanem a teljesítés egy részét is külső infrastruktúrába helyezi. Ez a függőség különösen akkor válik problémássá, ha a vállalkozásnak nincs életképes alternatívája, vagy ha a platformszolgáltatás díjai idővel emelkednek. Az eredmények tehát arra utalnak, hogy a logisztikai integráció egyszerre lehet hatékonyságnövelő és függőségerősítő tényező.

A nemzetközi összehasonlítás további lényeges eredményeket hozott. A vizsgálat azt mutatja, hogy az amerikai, a kínai és az európai piactéri modellek között alapvető szerkezeti különbségek állnak fenn, és ezek közvetlenül hatnak az eladói lehetőségekre. Az amerikai modellben az Amazon dominanciája erős logisztikai és fogyasztói infrastruktúrával párosul, ugyanakkor az eladó és a platform közötti viszony erősen centralizált és versenyérzékeny. A kínai modell, különösen az Alibaba ökoszisztémája, inkább közvetítő és partnerségi logikát mutat, ahol a platform kevésbé közvetlen versenytárs, inkább összekötő szereplő. Az európai piac ezzel szemben töredezettebb, hibrid szerkezetű, ahol a regionális platformok és a globális szereplők egyaránt jelen vannak. Az eredmények alapján tehát a „piactérmodell” nem kezelhető homogén kategóriaként; annak hatása jelentősen függ az adott földrajzi, szabályozási és piaci környezettől.

A magyar piacra fókuszáló eredmények különösen világosan mutatják meg a globális platformizáció következményeit. A hazai e-kereskedelmi piac növekedésének lassulása mellett a nemzetközi, különösen kínai platformok erőteljes térnyerése éleződő versenyhelyzetet teremt. A rendelkezésre álló adatok szerint a magyar fogyasztók rendelési aktivitásának növekedése egyre nagyobb arányban ezekre a globális platformokra koncentrálódik. Ez azt jelenti, hogy a hazai KKV-k sokszor nem csupán a helyi versenytársakkal, hanem közvetlenül olyan multinacionális szereplőkkel kényszerülnek versenyezni, amelyek méretgazdaságossági, technológiai és logisztikai előnyökkel rendelkeznek. A kutatás eredményei alapján ez az aszimmetrikus versenyhelyzet a piactérmodell egyik legfontosabb regionális következménye.

Az adatok arra is rámutatnak, hogy a digitális szakadék vállalatméret szerint továbbra is fennáll. Az európai összehasonlító mutatók szerint a kisebb vállalkozások alacsonyabb arányban végeznek online értékesítést, és az e-kereskedelemből származó bevételek is mérsékeltebb a közép- és nagyvállalatokéhoz képest. Ebből az következik, hogy bár a piacterek csökkentik a belépési korlátokat, önmagukban nem szüntetik meg a digitális versenyképességi egyenlőtlenségeket. A kisebb szereplők számára továbbra is kihívást jelenthet a megfelelő termékpozicionálás, a platformszabályok értelmezése, a hirdetési láthatóság megteremtése és a hosszú távon fenntartható profitabilitás biztosítása. A piactér tehát lehetőség, de nem automatikus felzárkózási garancia.

Külön figyelmet érdemel az adatvezérelt versenyelőny kérdése is. A kutatás eredményei szerint a platformok működésében a vásárlói adatok, a keresési minták és az algoritmikus ajánlások kulcsszerepet játszanak. Ugyanakkor az eladók hozzáférése ezekhez az információkhoz korlátozott. A platformok jellemzően annyi adatot osztanak meg, amennyi az értékesítés működtetéséhez szükséges, de nem annyit, amennyi a hosszú távú stratégiai függetlenedéshez elegendő lenne. Ennek következtében a KKV-k gyakran nem tudják teljes körűen kiaknázni a vevői viselkedésből származó üzleti intelligenciát. Ez a helyzet különösen fontos a márkaépítés, a termékfejlesztés és a közvetlen ügyfélkapcsolatok menedzsmentje szempontjából. Az eredmények alapján az információs aszimmetria a platformfüggőség egyik legkevésbé látványos, mégis egyik legmélyebb összetevője.

A szabályozási és technológiai dimenziók szintén meghatározó szerepet kaptak az eredmények között. A kutatás rámutat arra, hogy az olyan szabályozói változások, mint az Európai Unió digitális piacokat érintő reformjai, hosszabb távon módosíthatják a platformok működésének kereteit, különösen az átláthatóság, az adathozzáférés és a versenysemlegesség területén. Ezzel párhuzamosan a mesterséges intelligencia egyre nagyobb szerepet játszik a személyre szabásban, az ajánlórendszerekben és a kereslet-előrejelzésben. Ez a technológiai fejlődés tovább növelheti a platformok hatékonyságát, de egyúttal mélyítheti azokat az aszimmetriákat is, amelyek a technológia tulajdonosai és a platformhasználók között fennállnak. A kutatás eredményei alapján tehát a piactérmodell jövője nemcsak üzleti, hanem szabályozási és technológiai kérdés is.

Összességében az eredmények azt mutatják, hogy az online piactérmodell egyszerre az e-kereskedelem egyik legerősebb növekedési motorja és egyik legfontosabb strukturális kockázati tényezője. A KKV-k számára kétségtelen előnyt jelent a gyors piacra jutás, a szélesebb vevőkör elérése és a működési infrastruktúrához való hozzáférés, ugyanakkor a platformokhoz való kötődés hosszú távon csökkentheti a stratégiai autonómiát, gyengítheti a márkaépítési lehetőségeket és erősítheti a profitabilitási nyomást. A vizsgálat tehát mindkét hipotézist megerősítette: a piactérmodell egyszerre nyit meg új növekedési pályákat és termeli újra a függőségi viszonyokat. Éppen ez a kettősség teszi a témát különösen relevánssá a KKV-k versenyképességének és az e-kereskedelem jövőjének értelmezése szempontjából.

5. Következtetések

A vizsgálat eredményei alapján megállapítható, hogy az online piactérmodell az e-kereskedelem fejlődésének nem pusztán kísérőjelensége, hanem annak egyik legfontosabb strukturáló tényezője. A platformok megjelenése alapvetően átalakította a digitális kereskedelem működési logikáját: a hangsúly a hagyományos, lineáris értékteremtési modellekről fokozatosan a hálózati hatásokra, az adatvezérelt működésre és az interakciók szervezésére épülő platformrendszerek felé tolódott el. Ez az átalakulás különösen a kis- és középvállalkozások szempontjából bír kiemelt jelentőséggel, mivel a piacterek egyszerre teremtenek új növekedési lehetőségeket és új típusú függőségi struktúrákat.

A kutatás első hipotézise igazoltnak tekinthető. A vizsgált források alapján az online piacterek valóban megkönnyítik a KKV-k piacra lépését, különösen azért, hogy kész infrastruktúrát, jelentős vásárlói forgalmat és működést támogató szolgáltatásokat biztosítsanak számukra. A logisztikai, fizetési és marketingfunkciók platformon belüli elérhetősége csökkenti a belépési küszöböt, és lehetővé teszi, hogy a kisebb vállalkozások is részt vegyenek a digitális kereskedelemben, sőt bizonyos esetekben nemzetközi piacokon is megjelenjenek. A piactérmodell ebben az értelemben a digitális kereskedelem demokratizáló mechanizmusaként is értelmezhető, hiszen olyan szereplők számára is hozzáférést nyit a szélesebb piacokhoz, akik önállóan nehezen vagy egyáltalán nem tudnának versenyképes online jelenlétet kialakítani.

Ugyanakkor a második hipotézis szintén megerősítést nyert. A piactéri jelenlét nem csupán lehetőséget, hanem strukturális függőséget is teremt. A platformok ugyanis nem semleges közvetítők, hanem olyan domináns szereplők, amelyek a hozzáférési feltételek, az algoritmikus láthatóság, az adathozzáférés, a jutalékrendszer és a működési szabályok meghatározásán keresztül jelentős hatalmat gyakorolnak az eladók felett. A KKV-k e rendszerekbe belépve ugyan részesülnek a platform nyújtotta előnyökből, de egyben alkalmazkodniuk is kell olyan keretekhez, amelyeket nem ők alakítanak. Ez a helyzet különösen akkor válik problematikusá, amikor a vállalkozás bevételeinek jelentős része egyetlen piactérhez kapcsolódik, mert ilyenkor a platform által végrehajtott kisebb szabálmódosítások vagy algoritmikus változások is komoly üzleti következményekkel járhatnak.

A kutatás egyik legfontosabb következtetése, hogy a piactérmodell hatása nem írható le egyszerűen pozitív vagy negatív kategóriákban. Sokkal inkább egy kettős természetű, ambivalens jelenségről van szó. Egyfelől a platformok hatékonyságot, skálázhatóságot és nemzetközi nyitottságot biztosítanak, másfelől centralizálják a piaci hatalmat, gyengíthetik az eladók stratégiai autonómiáját, és új egyenlőtlenségeket hozhatnak létre a digitális kereskedelemben. A KKV-k számára ezért a piactéri jelenlét nem végcélként, hanem stratégiai eszközként értelmezhető. A platformok nyújtotta előnyök kihasználása csak akkor támogathatja a hosszú távú versenyképességet, ha a vállalkozások képesek részben diverzifikálni értékesítési csatornáikat, saját márkát építeni, és fokozatosan csökkenteni teljes kiszolgáltatottságukat egyetlen platform irányába.

A nemzetközi összehasonlítás további fontos tanulságokat hordoz. Az amerikai, a kínai és az európai piactéri modellek eltérő működési logikát, eltérő eladói pozíciót és eltérő versenydinamikát eredményeznek. Ez arra utal, hogy a „piactérmodell” nem homogén üzleti forma, hanem többféle intézményi és stratégiai megoldás gyűjtőfogalma. Ennek megfelelően a KKV-k számára nem létezik univerzálisan optimális platformstratégia; a siker nagymértékben függ attól, hogy az adott vállalkozás milyen piacon működik, milyen erőforrásokkal rendelkezik, milyen termékszegmensben értékesít, és milyen szabályozási környezethez kell alkalmazkodnia. A platformválasztás így nem pusztán technikai vagy értékesítési kérdés, hanem kifejezetten stratégiai döntés.

A magyar piacra vonatkozó eredmények különösen fontos gyakorlati következtetéseket engednek meg. A hazai KKV-k számára a piacterek sok esetben valós növekedési lehetőséget jelentenek, azonban a nemzetközi platformok térnyerése, a lassuló belföldi piac és a növekvő költségnyomás együttesen olyan versenykörnyezetet alakít ki, amelyben a kisebb szereplők mozgásteret szűkülhet. A globális platformok méretgazdaságossági, technológiai és logisztikai előnyei miatt a helyi vállalkozások gyakran aszimmetrikus versenyhelyzetben találják magukat. Ennek fényében a digitális versenyképesség fejlesztése nem korlátozódhat a pusztán platformjelenlétre; szükség van a vállalkozások technológiai

felkészültségének, adatkezelési képességeinek, márkaépítési stratégiáinak és többcsatornás értékesítési gyakorlatának erősítésére is.

A kutatás eredményei szabályozási szempontból is relevánsak. Mivel a platformok egyre inkább kvázi-infrastrukturális szerepet töltenek be a digitális gazdaságban, működésük átláthatósága, az adathozzáférés feltételei, az algoritmikus rangsorolás logikája és a versenysemlegesség biztosítása nemcsak vállalati, hanem közpolitikai jelentőségű kérdéssé is válik. A jövőben várhatóan felértékelődik azoknak a szabályozási megoldásoknak a szerepe, amelyek képesek egyensúlyt teremteni a platforminnováció ösztönzése és a piactéri szereplők védelme között. Ez különösen fontos a kisebb vállalkozások szempontjából, amelyek sokkal érzékenyebbek a platformhatalom koncentrációjára és a működési feltételek kiszámíthatatlanságára.

A vizsgálat korlátja, hogy szekunder kutatásra épült, így a következtetések nem saját empirikus adatfelvételből, hanem meglévő tudományos és szakmai források összehasonlító, értelmező feldolgozásából származnak. Ez egyben további kutatási irányokat is kijelöl. Célszerű lenne primer adatfelvételen alapuló kutatásokkal vizsgálni, hogy a különböző méretű és ágazatú KKV-k milyen mértékben függenek a piacterektől, hogyan érzékelik a platformszabályok változását, milyen stratégiákat alkalmaznak az önállóságuk megőrzésére, illetve milyen szerepet játszik a piactéri jelenlét a hosszú távú jövedelmezőségük és márkaépítésük alakulásában. A jövőbeni kutatások számára különösen ígéretes lehet a magyar piacra fókuszáló empirikus vizsgálat, valamint a platformhasználat és a digitális érettség kapcsolatának elemzése.

Összegzésként megállapítható, hogy az online piacterek a digitális gazdaság megkerülhetetlen intézményeivé váltak. A KKV-k számára egyszerre testesítik meg a növekedés, a piacra jutás és a nemzetköziesedés lehetőségét, valamint a függőség, az alkalmazkodási kényszer és a stratégiai kiszolgáltatottság kockázatát. Éppen ezért a piactérmodell értékelése csak kettős perspektívából lehet megalapozott: egyszerre kell figyelembe venni annak hatékonyságnövelő és kitérítést termelő sajátosságait. A kutatás legfőbb következtetése tehát az, hogy a piacterek nem önmagukban jelentenek megoldást vagy problémát, hanem olyan üzleti és intézményi környezetet hoznak létre, amelyben a KKV-k sikere döntően azon múlik, mennyire képesek tudatosan, stratégiai szemlélettel és többcsatornás logikában alkalmazkodni a platformgazdaság feltételeihez.

Irodalomjegyzék

- Alasa, D., Hossain, D., Jiyane, G., Sarwer, M., & Saha, T.** (2025). AI-driven personalization in e-commerce: The case of Amazon and Shopify's impact on consumer behavior. *Voice of the Publisher*, 11, 104–116. doi:10.4236/vp.2025.111009
- Anderson, C.** (2004, October 1). The long tail. *Wired*, 12(10), 170–177.
- BigCommerce.** (n.d.). *API-first ecommerce: How to implement + choosing BigCommerce*.
- Business Case Studies.** (2025, March 4). *What is platform as a service (PaaS) in e-commerce?*
- Celestin, M., Vasuki, M., & Kumar, A. D.** (2024). How digital platforms empower SMEs: A comparative analysis of e-commerce strategies in developed and emerging markets. *Indo American Journal of Multidisciplinary Research and Review, Special Issue 2*, 14–26. doi:10.5281/zenodo.14010907

- Chopra, S.** (2016). How omni-channel can be the future of retailing. *DECISION*, 43(2), 135–144. doi:10.1007/s40622-015-0118-9
- Coase, R. H.** (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Costa, J., & Castro, R.** (2021). SMEs must go online—E-commerce as an escape hatch for resilience and survivability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3043–3062. doi:10.3390/jtaer16070166
- Du, Q.** (2021). An overview on omnichannel inventory strategy under uncertain demand. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11(5), 529–544. doi:10.4236/ajibm.2021.115033
- Eurostat.** (2025, February 27). *EU enterprises' online sales reach new heights in 2023*. European Commission.
- GKI Digital.** (2024, May 8). *Digitális kereskedelmi körkép 2024 / I. – E-ker piac lendületvesztése*.
- Gorwa, R.** (2019). The platform governance triangle: Conceptualising the informal regulation of online content. *Internet Policy Review*, 8(2), 1–22. doi:10.14763/2019.2.1407
- GraceBlood LLC.** (2025, August 6). *EDI in e-commerce: Backbone of efficient, scalable online operations*.
- Impetus Research Kft.** (2024). *Hazai kkv-k tapasztalatai az online platformok üzleti célú használatakor* [Kutatási jelentés].
- Kiu, C.-C., & Lee, C.-S.** (2017). E-commerce market trends: A case study in leveraging Web 2.0 technologies to gain and improve competitive advantage. *International Journal of Business Information Systems*, 25(3), 373–392.
- Modeliks.** (2024, July 15). *Pipeline vs platform business: What are their differences?*
- Nagle, F., Seamans, R., & Tadelis, S.** (2025). Transaction cost economics in the digital economy: A research agenda. *Strategic Organization*, 23(2), 351–365. doi:10.1177/14761270241228674
- Nautical Commerce.** (n.d.). *B2B marketplaces: Everything you need to know*.
- Prof. Wurzer.** (2025). *Pipeline vs platform: Convergence explained*.
- Täuscher, K., & Laudien, S. M.** (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329. doi:10.1016/j.emj.2017.06.005
- The University of Texas Permian Basin.** (2022). *The evolution of e-commerce*.
- Wang, C., & Zhang, P.** (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31, Article 5, 105–127. doi:10.17705/1CAIS.03105
- World Bank.** (2019). *The measurement and analysis of e-commerce: Frameworks for improving data availability*. World Bank.