Az első magyar agrárkereskedelmi elektronikus piactér tapasztalatai

Badinszky Péter – Varga Péter

Kulcsszavak: agrárgazdaság, e-business, piactér, portál, e-commerce.

Összefoglaló megállapítások, következtetések, javaslatok

Az agrárvállalkozások földrajzilag szétszórt elhelyezkedése, nagy távolságok, lassú és magas költséggel működő informatikai lehetőségek, valamint a gyorsan változó gazdasági, szabályozási és politikai környezet következtében folyamatosan növekszik az információigény. Az informatikai fejlesztések célja a mezőgazdasági termelés versenyképességének támogatása a lokális, regionális és globális piacokon. Az egyik ilyen versenyképességi tényező az elektronikus kereskedelem kínálta lehetőségek megragadása és a technológia kínálta szolgáltatások kiaknázása. Jelen publikáció arról szeretne képet adni, hogyan is jött létre a magyar mezőgazdasági termékek és szolgáltatások elektronikus kereskedelmének első piactere és portálja. A piactér működése révén az e-kereskedelem összefüggései felszínre hozzák a hazai agribusiness ellátási láncában lévő feszültségeket, a makro- és mikroszinten jelentkező problémák gyökereit. A hazai agrár e-kereskedelem fejlesztések tapasztalatai bizonyítják, hogy pusztán innovatív technológiafejlesztéssel nem lehetséges ismereti és kulturális hiányokat pótolni. Működő és fenntartható új társadalmi és gazdasági mechanizmusok kialakításához attitűdváltozás szükséges.

Portálok és piacterek

A *virtuális piactér* egy olyan hely, ahol az árukat részletesen meg lehet ismerni, az ajánlati árak nyilvánosak, az árazásnak és az ajánlattételnek szabályai nyilvánosak, lehetséges az alku (aukció, tender) és olyan dokumentált üzletkötés jöhet létre, amelynek feltételeit a piactéren kereskedők szerződés keretében elfogadták. A *portálok* olyan kereskedelmi és információs jellegű csomópontok, ahol az eladók és vevők az on-line technológia előnyeit élvezve köthetnek üzletet egymással. A portál tartalmazhat piacteret, viszont a piactér önmagában nem portál. A portál adatok, információk, hírek, áruk, szolgáltatások disztribúcióját lehetővé tevő internetes szolgáltatás. A kereskedelmi tranzakcióban részt vevők relációja szerint megkülönböztethetünk B2B, B2C, C2C[1] jellegű piactereket. A felhasználók részére lehetővé válik, hogy egy adott témakört egy *felhasználói felülettel támogatva* tudnak feldolgozni. Ezáltal a különböző adatbázisok, hírforrások és internet-szolgáltatások egy felületen keresztül elérhetővé válnak (pl. EU termékár-információk). A B2B portál például nemcsak elektronikus piactérrel rendelkezik, hanem biztosítja felhasználói

[1] B2B (business-to-business): vállalatok közötti, B2C (business-to-customer): vállalat és fogyasztó közötti, C2C (customer-to-customer): fogyasztó-fogyasztó közötti reláció

számára az üzletkötést megelőző, a gazdasági döntéshez szükséges információkat. Vállalatok esetében az e-piactér létrehozásakor alapvetően a piacbővítés, az értékesítés növelése a cél. Mivel a legtöbb piacra a túlkínálat jellemző, így a vállalatok elsősorban nem a termékek árával vagy minőségével, hanem a vevőik (akár vállalati, akár fogyasztói vevőkről beszélünk) kiszolgálásának javításával, a hagyományos piachoz képest versenyképesebb árakkal, a kereskedelmi költségek csökkentésével tudnak piacokat szerezni.

Attól függően, hogy egy piactéren annak tulajdonosai kereskednek-e vagy sem, beszélhetünk vállalati vagy független piactérről. Hazánkban a vállalati piacterek elterjedése a jellemző (pl. www.marketline.hu)[2], míg az USA piactereinek többsége a kereskedőktől független menedzsment irányítása alatt áll, ahol a tulajdonosok, üzemeltetők *nem kereskednek a piactéren* termékeikkel. A 2000-ben elindított Agriportal Projekt[3] olyan független piacteret hozott létre, amely a „kicsik" összefogására alapult. Nemzetközi megoldások alapján a projekt tervezői azzal a feltételezéssel éltek, hogy a kis piaci szereplők piaci pozíciója megfelelő technikai eszközzel erősíthető. A portál lehetővé tette, hogy a kis szereplők egyedi tranzakcióra összeálljanak. Az üzleti modell mellett fontos kiemelni, hogy a portál tervezői hajtóerőként számoltak a piaci információk megismerésével és a kedvezőbb üzletkötési lehetőségek választásával is.

E-agrárium koncepció hatásai[4]

Az agrárágazat és a vidékfejlesztés területe közvetlenül a lakosság közel hatvan, áttételesen, az élelmiszerek minőségén és árán, valamint a környezet állapotán keresztül száz százalékát érinti. A termelők jelentős gazdasági problémákkal küzdenek, stratégia hiányából fakadóan sokszor kész helyzet elé állva kénytelenek gazdasági döntéseiket meghozni. Ezt a pozíciót terheli tovább a földrajzilag szétszórt elhelyezkedés, nagy távolságok, a lassú és magas költséggel működő informatikai eszközök, valamint a gyorsan változó gazdasági, szabályozási és politikai környezet következtében megnövekedett információigény. Az e-agrárium informatikai fejlesztéseinek célja *a mezőgazdasági termelés versenyképességének támogatása* a lokális, regionális és globális piacokon. Az e-agrárium célkitűzései *Varga (2003)* szerint a következő csoportokra bonthatók:

- Hazai és EU közhasznú információkhoz való hozzáférés biztosítása.
- A hazai mezőgazdasági termelés piaci környezetének fejlesztése.
- Innováció, tudástranszfer támogatása.
- Vidékfejlesztési networkok kialakulásának, helyi és regionális tudásmenedzsment lehetőségeinek kialakítása.

Az információkat és az azokhoz való hozzáférést a hazai e-agrárium stratégia célkitűzései mentén szükséges biztosítani, amelynek része az e-business eszközrendszerének alkalmazása is. A mezőgazdasági piaci szereplők részére is biztosítani kell, hogy egyenlő félként csatlakozzanak az EU és a világpiac elektronikus piactereihez, tőzsdéihez.

Az EU csatlakozást követően a megváltozott piaci körülmények, támogatási rendszer, agrárszabályozási környezet és agrárfinanszírozási feltételek következtében lényegesen megváltozott az agrárértéklánc. A hazai termelők számára jelentős profitveszteséget okoz a piaci jelenlétüket erősítő, aggregáló szervezetek (pl. szövet-

[2] A 2002-ben alakult Marketline piactér az azon kereskedő tulajdonosok vállalataként kezdte meg működését.
[3] Az Agriportal Projektet több hazai vállalat indította el 2000 szeptemberében, amely projekt 2002-ben zárult le.
[4] Külön köszönjük a lektor úr hasznos észrevételeit, javaslatait, amely nagy segítségünkre volt a javításokban.

kezetek) hiánya. Az új gazdasági helyzet a külföldi tapasztalatok alapján jó alkalmat biztosít az e-kereskedelem integrált bevezetésére, a megváltozott értékláncba történő illesztésére. Az e-kereskedelem új eszközt jelent az elkülönült, kisméretű piaci szereplők részére, szoros együttműködés nélkül, közös piaci tranzakciók lebonyolítására, piaci helyzetük erősítésére. Fontos szempont, hogy a hazai termelők teljes értékű felhasználóként lépjenek be az EU jelenleg működő e-kereskedelem szolgáltatásaiba.

Piaci verseny, lehetőségek mezőgazdasági vállalkozások számára

Az agrár- és vidékfejlesztési stratégia fő célkitűzése az agrártermelés versenyképességének javítása. Az e-piactéren kereskedő termelők, szolgáltatók tehát egyfelől a piac kattintásnyi közelsége miatt, a virtuális térben kialakított pozíciójuknak megfelelően versenyelőnyöket érhetnek el, közben élvezhetik a tranzakciós költségek csökkentését. Fontos, hogy az itt vásárolt termékeknél objektív információk alapján történik a döntés, megnehezül a gazdasági korrupció, teret nyerhet a versenyszemlélet. A termék tulajdonosának kiléte, vagy a beszerzési döntést meghozó személy szubjektív megítélése nem játszik szerepet a tranzakcióban. A mezőgazdasági e-piacterek egyik fő szerepe abban állhat, hogy megszüntetheti az ügynöki hálózatok piactorzító hatásait. Az ellátási lánc menedzsmentben az *e-beszerzés* valamennyi formájának optimalizáló, költségcsökkentő hatása bizonyított, számszerűsíthető. Egy beszerzési tranzakció esetében a beszerző célja a szállító megversenyeztetése és nem a szállító piacán, kis tételekben való vásárolgatás, hiszen akkor a szolgáltató diktál. A szabad versenyes fogyasztói társadalomban a piactér semleges volta az egyik legjelentősebb tényező. Ha ez teljesül, akkor a szolgáltató valóban azért fog az e-piactéren kereskedni, hogy szolgáltatásait felajánlhassa, a vevő pedig azért, hogy kiválaszthassa a számára legelőnyösebb feltételeket.

E-business stratégia kialakításának szükségessége, info-kommunikációs technológia (ikt) alkalmazása

Az e-business technológia – s így az e-kereskedelem is – *Drew (2003)* szerint nem pusztán informatikai megoldás, hanem alapvető változtatást igényel a vállalati stratégiában. Az informatika, az információrendszerek vállalati stratégiai szerepének fontos versenyképességi vonatkozásai is vannak, *Hetyei (2001)* és *Bőgel (2000)* szerint ma már nemcsak az informatikai vezetőktől várják el az e-business stratégiai kialakítását, hanem elsődlegesen a legfelső vezetésre vár ez a nem kis kihívást jelentő feladat. Rámutat arra is, hogy mindenképpen stratégiai feladatként kell értékelniük az elektronikus kereskedelmi alkalmazásokat, tehát ez esetben nem csupán technológiai opciók közötti választásról van szó, hiszen akár a teljes vállalkozást át kell alakítani (business transformation), radikális szervezeti változtatásokkal. Más szerzők azt állapították meg, hogy komoly eredmények is csak akkor nyerhetőek pl. az e-kereskedelem alkalmazásokból, ha ezek a stratégiában prioritást élveznek (*Chang et al., 2003; Mehrtens et al., 2001; Teo et al., 2004*), míg mások az innováció hasznosságába vetett hitet találták fontos tényezőnek (*Wan et al., 2005*). *Mintzberg (1973)* szerint a stratégiai tervezés körülményeinek a változására hívja fel a figyelmet. Egykor a vezető viszonylag kiszámítható környezetben, becsülhető és jól valószínűsíthető kimenetekkel számolhatott, világosan megfogalmazott célokat *jól mérhető* és *ismert eszközökkel* érhette el. Napjainkban azonban nincsenek meg eme ha-

gyományos tervezési körülmények, mert minden nagy sebességgel zajlik, *nagyon bizonytalan* a stratégiai tervek kimenetele, *gyorsan avuló technológiai eszközökkel* kell számolnia a vezetőnek. Mivel a tét nagy, az info-kommunikációs technológiai beruházások hatalmas kockázatot és beruházást igényelnek, mindenképpen szemléletváltoztatás szükséges a tervezéskor.

Az Agriportál létrehozásának körülményei

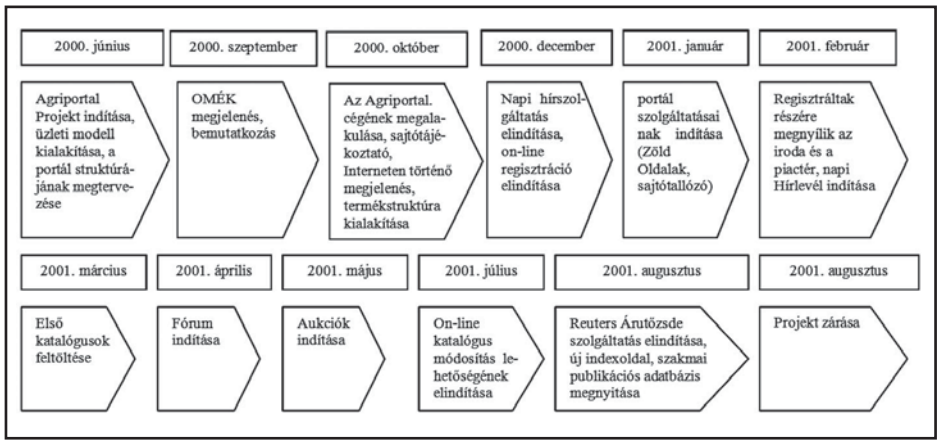
Az Agriportal kialakításának eredeti céljai az agrárpiaci szereplők informáltságának növelése, az elektronikus kereskedelem (e-kereskedelem) agrárpiaci meghonosítása, új, minden eddiginél költségkímélőbb és hatékonyabb beszerzési és értékesítési csatornák létrehozása volt. A szcenáriók további eredményeket jósoltak a piacbővítés, a beszerzési döntések hatékonyságának, megbízhatóságának növelése, a spontán beszerzési csoportok alakítása, a kereskedelem költségeinek csökkentése, az agrárpiac hatékonyságának növelése területein. Ezek voltak azok a meghatározó szempontok, amelyek alapján elkezdődött a portál építése. A portált két vállalat hozta létre, agrárszakmai befektetők nélkül. A teljesen automatizált back és front office-szal működő portál több informatikai konferencián is bemutatásra került, nemzetközileg is kiemelkedő megoldásnak számított a 2000-es évek elején.

A projekt működése folyamán külső erőforrást nem tudott bevonni. Bár a létrehozásakor nagy sajtónyilvánosságot kapott, működését folyamatosan bizalmatlan légkör övezte, az egyéni termelők, nagygazdaságok, integrátorok, kereskedők, sőt a közigazgatás oldaláról is. Az ellátási lánc szereplői érdekeikkel ellentétesnek ítélték működésüket, illetve kevés tudással és információval rendelkeztek az új technológia vonatkozásában. A portálon komoly piaci mozgást csak a 2002-ben előállt gabonapiaci helyzet indított el. A projekt főbb állomásait, időrendben, az 1. ábra szemlélteti. A 2. ábra a portál megváltozott szolgáltatásait szemlélteti.

A portál egyik bevételi forrása volt a hirdetés. A hirdetéstarifák egyedi médiaajánlat alapján, az alkalmazott eszközök és feltételek (banner, hírbox, hírlevél) szerint kerültek megállapításra.

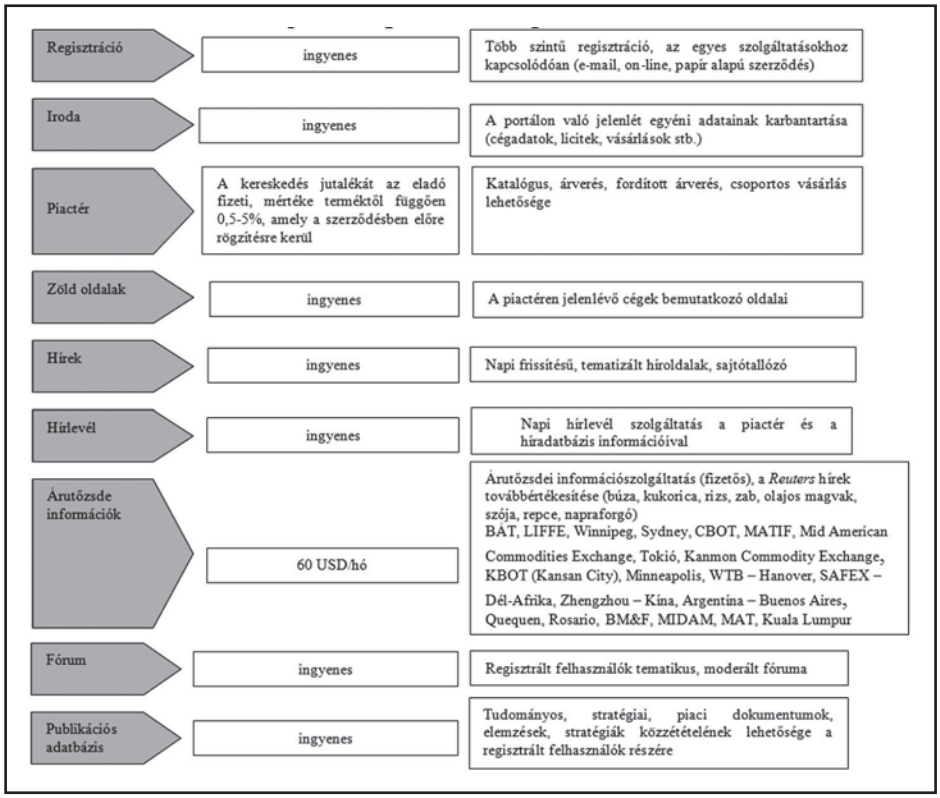
1. ábra

A projekt megvalósításának állomásai



2. ábra

A portál megvalósított szolgáltatásai



Forrás: Varga, 2004

Tranzakciók, kereskedés a portálon

A portál tevékenysége a B2B kereskedelemre koncentrált, amely a vállalatok közötti üzleti tranzakciókat jelenti, partnerei mind vevői, mind eladói szerepben megjelenhettek. A vásárlásra és értékesítésre három egymástól jól elkülöníthető mód áll rendelkezésre: katalógusrendelés, vevői árverés, fordított árverés (tendereztetés). Regisztrált felhasználói feltölthették árukészletüket a katalógusrendszerbe, ahol az érdeklődők jól strukturált keresési szolgáltatással támogatva könnyen megtalálhatták az általuk keresett árut, összehasonlíthatták az azonos árucikket kínálók ajánlatait. A kiválasztott árukat a portálon megrendelhették, amelyről az árut kínáló cég értesítést (e-mail, SMS) kapott. Az elektronikusan folytatott kereskedési tranzakciókat a felhasználók saját irodarészükben kísérhették figyelemmel, itt módosíthatták katalógusukat, adataikat is. Lehetőség volt spontán vásárlói vagy eladói csoportok (virtuális szövetkezetek) kialakítására is. A portál ezzel a szolgáltatással kívánta elősegíteni, hogy a mezőgazdasági felhasználók a lehető legjobb árat tudják elérni mind beszerzéseiknél, mind pedig eladásaiknál. A piactéren történő kereskedés nagy megtakarítást jelentett a beszállító, szolgáltató cégek számára is, könnyebben elérhették a vidéken,

szétszórva elhelyezkedő mezőgazdasági termelőket.

Perszonalizált szolgáltatásaival a portál lehetőséget kívánt teremteni arra, hogy a regionális szinten tevékenykedő termelői, beszállítói és felvásárlói csoportok helyben egymás között kössenek üzletet, vagy *együtt jelenjenek meg* az országos és exportpiacokon. A portálon keresztül bonyolított kereskedelmi tranzakciók utáni jutalék mértéke az áruk típusától és az egyes üzletkötések összegétől függően 0,5-5% volt. A piactéren lezajlott gabonaárverés licitálói megismerhették az egyes tételek minőségi paramétereit, mennyiségét, kikiáltási árát és az addigi liciteket. Az eladók megadhatták az általuk várt irányárat és a minimális mennyiséget, amire egy licit vonatkozhat. Ezen túl megszabhatták az aukció időtartamát és igény szerint kiegészítő információkat adhattak az áruról (pl. minősítő és közraktározó cég neve stb.). A licitálás az eladó által megadott irányártól felfelé és lefelé is történhetett. Az irányárnál magasabb ajánlatokat az eladó köteles volt elfogadni, míg az alacsonyabb ajánlatok elfogadásáról szabadon dönthetett. A termékek listája nyilvános volt, licitálni azonban csak a regisztrált felhasználóknak volt jogosultsága.

A projekt eredményei

A piactér működtetésére – elsősorban a tengerentúli internetes vállalatokba való befektetési bizalomvesztés miatt[5] –, a további fejlesztésekre nem sikerült pótlólagos forrásokat bevonni. Ennek ellenére számos, a befektetőket is meglepő eredményt realizált a projekt. Az elért eredmények közül csak a legjelentősebbeket emelnénk ki. 2002-ben a portált mintegy 1500 személy, cég, vállalkozás látogatta rendszeresen. Ebben az időszakban számos visszatérő látogatója volt a portálnak, a szerződött ügyfelek száma meghaladta a 150-et. 2002-ben lebonyolításra került az első hazai gabonaárverés, az első árverésen több mint 10 ezer tonna étkezési búza, sörárpa, tavaszi árpa és kukorica került felajánlásra. 2001 végére napi 800 hírlevél került kiküldésre és elindult a *Reuters* árutőzsdei információk, szolgáltatások továbbértékesítése. A portál üzemeltetésének csúcsán jelentős szakmai és sajtónépszerűséget kapott.

A portál létrehozásának és működtetésének tapasztalatai

Egyrészről – amelyet más hazai kutatások is megerősítenek – a gátló tényezők között az alacsony Internet-penetrációt említi *Csapó et al. (2004),* ehhez társul még a döntéshozók e-felkészületlensége is. Ennek némileg ellentmond az a tény, hogy a vállalatok többsége ma már használ valamilyen tevékenységre Internetet. Szerintünk inkább az üzleti célú informatikai ismeret hiánya jelenthet komolyabb akadályt. Ezt némileg módosíthatja a megjelenő új – több számítógép, nagysebességű Internet által bekapcsolódó – felhasználók generálta „alkalmazáskényszer", más néven „hálózati nyomás", ami fontos tényezője a technológia adaptációjának (*Van Der Veen, 2004; Rogers – Shoemaker, 1971*). Ugyanakkor nem szabad azt sem elfelejtenünk, hogy jelentős a szakadék az internettechnológiák korai és késői elfogadói között, ami tovább késlelteti a diffúziót. Ide tartoznak a biztonságos on-line fizetési módok, vagy az elektronikus aláírás alkalmazásának vitás kérdései, gondoljunk csak a minősített digitális aláírás és például a közokirat jogi értelmezéseinek vitás kérdéseire. Másrészről a tulajdonosi szerkezetre, a piacterek semlegességére vezethető vissza a probléma. Normális,

[5]Az irodalomban gyakran „dotkom válság" néven említett jelenségről van szó, amelyet a 2001. év elején az internet-alapú vállalatokba való befektetési láz lecsengése idézett elő, súlyos veszteségeket okozva számos vállalatnak.

világszerte megfigyelhető evolúciós folyamat szerint először a vállalati (nem semleges, ahol a tulajdonosok kereskednek a piactéren) piacterek hódítottak, amelyek a már meglévő vállalatközi kapcsolatokat virtualizálták, s csak később indultak el semleges, piactér-szolgáltatók által üzemeltetett szolgáltatások. Nálunk a működő piactereken jellemzően a tulajdonosi körhöz tartozó cégek kereskednek, a semleges piacterek még nem terjedtek el.

Az agrárgazdaságban többször találkoztunk olyan árakkal, amelyek vagy a monopóliummal való élés, vagy vállalati vevők ismeretének és információinak hiányából fakadóan akár 100-150 százalékos profitot is tartalmaztak (*Badinszky, 2002*). Nagyvállalati szemszögből nézve az ilyen profittal dolgozó cégeknek nem érdeke a piactereken való üzletelés. A portál csak technológia, annak humán feltételeinek optimális beállítása után az is mondható, hogy nem a beszállítók mennyiségét célszerű növelni, hanem azok minőségét.

Az Agriportál projektje egyéb hiányosságokkal is terhelt volt. A portál létrehozását nem előzte meg a működő, tényleges agrárpiac (szereplők, kapcsolatok, érdekek), az agrárértéklánc tényleges működésének elemzése. Nem volt kiválasztott célcsoport, a gyors siker reményében, piaci elemzés hiányában több agrárágazati részpiacon is egyszerre jelent meg a portál. A „többfrontos" jelenléthez azonban nem volt elegendő erőforrás, a marketingtevékenység és a felhasználók szükséges oktatásának finanszírozására. A projekt nem rendelkezett jelentős marketing-erőforrásokkal, e-marketinget, valamint személyes kapcsolatokon alapuló marketinget folytatott. Az igény elsődlegesen az információk és a hírek területén jelent meg, amelyek beszerzése további erőforrásokat igényelt. A tranzakciós díjak és a hirdetések nem biztosítottak elegendő bevételt a további fejlesztésekhez és a hírek beszerzéséhez.

A piactér működése jelentős meglévő piaci érdekeket sértett. A gabonakereskedelmi cégek az árverésre kiírt tételek paramétereinek megismerése után, a paraméterek alapján közvetlenül megkeresték a számukra érdekes ajánlatok feladóit. Nem a piactéren, hanem azon kívül, személyes megkereséssel kötötték meg az üzletet.

A projekt tapasztalatai arra is rámutattak, hogy a hazai agrárértékláncok jelentős eltérést mutatnak a fejlett agrárgazdasággal rendelkező országokban kialakult értékláncoktól. A piaci és a közigazgatási szereplők közötti kapcsolatban jelentős a bizalom hiánya. A célként gyakran emlegetett, külső befektetők bevonásával elképzelt versenyképes mezőgazdasági termelés kialakítása, a befektetők (esetenként globális) piaci alkupozíciójából származó fölény miatt sokszor épp a termelők jövedelemcsökkenését eredményezi, ez pedig tovább csökkenti az agrárértéklánc szereplői között meglévő bizalmi szintet.

Bebizonyosodott, hogy a portáltechnológia önmagában mint eszköz *nem teremt bizalmat a partnerek között*. A jelentős információsszint-növekedés sokszor a meglévő kapcsolatok bizalmi szintjét csökkenti és ezáltal hoz létre változást az értéklláncban. A hazai agrárértékláncban sajátos kettős kapcsolati rendszer működött a rendszerváltásig, amely azóta csak kismértékben változott. A vezetők individuális érdekeit szolgáló döntések és a vállalat piaci érdekei sokszor nem estek egybe. Olyan *piacilag nem indokolható érdekek* is jelen voltak (vagy épp többségben voltak) az agrárértékláncban, amelyek jelentősen eltorzították azt. A rendszerváltást követően az egyéni termelőknél piaci alapon, de meglévő kapcsolatrendszeren keresztül és kevés információval működött a lánc, valamint a jelentős tőkehiány miatt sokszor a piaci lehetőségek helyett a finanszírozási lehetőségek döntöttek (árukapcsolás). A megmaradt szövetkezetek, társaságok esetén azonban legtöbbször

fennmaradt az egyéni és társasági érdek szétválása. Így az egyéni termelők a finanszírozás, a társas vállalkozások az eltérő menedzsmentérdekek miatt nem vettek részt a nyilvános piactéri kereskedésben.

Felvetődik a kérdés, hogy vajon min lehet változtatni, milyen perspektívája lehet a mezőgazdasági e-piactereknek. Mindenképpen hasznos lenne termelőket, tanácsadókat felvilágosító, oktató program lebonyolítása, mint amilyen már a 2004-es év folyamán sikeresen megszervezésre került PHARE célprogram (*EuropeAid/115602/D/SV/HU*) keretében. A program eredményei bizonyították, hogy a termelők, tanácsadók, vállalatok döntéshozói egyaránt érdeklődnek afelől, hogy miként lehetne az e-piacterek saját piacukat kiterjesztő, versenyelőnyeiket bővítő szolgáltatásait a hasznukra fordítani. Egy ilyen országos programot azonban nem tudnak a résztvevők, érdeklődők finanszírozni, így mindenképpen szükséges lenne a központi szervezés, ezért mindenképpen a politikai döntéshozók figyelmébe ajánljuk ennek a megfontolását.

Ami ennél nehezebb, az az attitűd, az a magatartásváltoztatás szükségessége, ami a szocialista környezetben szocializálódott vezetőket/vállalatokat érint. E magatartás az info-kommunikációs technológiák adaptációját tekintve egy olyan – túlnyomórészt személyes, baráti kapcsolati hálózatokon épült – kategóriát jelent, amelybe a lemaradók tartoznak. Ők azok, akik csak többéves késéssel fogadják be, adaptálják a modern technológia eszközeit (*Rogers – Shoemaker, 1971*). Véleményünk szerint egyfajta „kevert" változás várható a közeljövőben. Ezt a folyamatot egyfelől a hagyományos piaci érdekek alapján szervezett vállalatok óvatos informatikai fejlesztései, valamint az elektronikus üzleti modellek alkalmazását központba állító, a releváns módszereket elsajátító, azt intenzíven használó vállalatok hálózatosodása (klaszteresedés[6]) jellemezheti majd leginkább.

Forrásmunkák jegyzéke

(1) Badinszky, P. (2002): Céges portálok, A piacterek hátráltatója a korrupció. Piac és Profit, 5. sz., 52-54. pp. – (2) Bőgel, Gy., (2000): Tudásmenedzsment. In: Verseny az elektronikus üzletben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 188-190. pp. – (3) Chang, K. – Jackson, J. – Grover, V. (2003): E-kereskedelem and corporate strategy: an executive perspective, Information and Management. 663-675. pp. – (4) Csapó, K. – Csóri, B. – Petheő, A. (2004): A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán, Vezetéstudomány (35), 73-80. pp. – (5) Drew, S. (2003): Strategic uses of e-kereskedelem by SMEs in the east of England. European Management Journal (21), 79–88. pp. – (6) Hetyei, J. (2001): A menedzsment legfontosabb kihívásai, feladatai. 80-81. pp. In: Hetyei, J. (szerk.): Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon. Computerbooks, 78-81. pp. – (7) Mehrtens, J. – Cragg, B. P. – Mills, M. A. (2001): A model of internet adoption. Information and Management (39), 165-176. pp. – (8) Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work. New York: Harper and Row – (9) Rogers, E.M. – Shoemaker, F.F. (1971): Communication of Innovations. The Free Press, New York – (10) Teo, T.S.H. – Pian, Y. (2004): A model for Web adoption. Information and Management (41) 457–468. pp. – (11) Van der Veen, M. (2004): Explaining e-business adoption. PhD dissertation, 41-42. pp. – (12) Varga, P. (2003): e-vidék, A Falu, 1. sz., 45-52. pp. – (13) Varga, P. (2004): Útmutató az elektronikus kereskedelemhez PHARE program: e-kereskedelem a versenyképes kis- és középvállalkozásokért. EuropeAid/115602/D/SV/HU, prezentációs anyag – (14) Wan, D. – Ong, C.H. – Lee, F. (2005): Determinants of firm innovation in Singapore. Technovation (25) 261–268. pp.

[6] Klaszter: vállalatok együttese, melyek egymással szoros együttműködésben állnak.