

EURÓPA LEMARADT

Eszes István

főiskolai docens, szakigazgató

Külkereskedelmi Főiskola, Nemzetközi Marketing Tanszék, Budapest

1. Hol tart ma Európa?

Ellentmondások az európai vállalatvezetők véleményében

1998 őszén az Andersen Consulting több mint 300 európai vállalatvezetőt kérdezett meg [ANDERSEN, 17 - 31. oldal] az Internet hatásáról az üzleti életre. A megkérdezettek 72% úgy értékelte, hogy Európa Amerikához képest alulszerepel az e-kereskedelemben. Míg az amerikai vállalati vezetők 77%-a úgy véli, hogy *„Az e-kereskedelem fontos részét képezi annak az útnak, amelyen haladunk”* - az európaiaknak csupán 39%-a értett ezzel egyet.

Az európai felsővezetők nem érznek közvetlen kapcsolatot az e-kereskedelem és a jelenlegi vállalati stratégiai területek között, nem érzik, hogy ez versenyelőnyt biztosítana számukra. Talán Svédország az egyetlen kivétel, ahol a vezetők 46%-a az Internet segítségével próbálja meg elérni a kitűzött célokat. Ugyanerre a kérdésre pozitív választ Olaszországban 6% és Németországban 3% adott.

Öt év távlatában már nagy többségük dominánsnak ítélte meg az e-kereskedelem súlyát a vállalati versenyelőnyök biztosítása között, elsősorban a globális piacok elérhetősége és a gyorsabb tranzakciók révén. További pozitív elvárt hatások között szerepel a vevői igények jobb megismerése, e révén új termékek és szolgáltatások bevezetése. Fontosnak ítélik meg a saját ipari vásárlásaik területén is.

Európa gyenge szereplése az online üzletben

Európa összességében is gyengén szerepel az e-kereskedelem területén, különösen az Internet felhasználásával. Ha ugyanolyan mértékben kihasználná a lehetőségeit, mint az USA, akkor napjainkban évente 12 milliárd \$ forgalmat kellene bonyolítania a jelenlegi 1 milliárddal szemben, ez a 3 évvel ezelőtti amerikai szintnek felel meg. Az északi államok kivételek ez alól, ha az északiak intenzitásával használná ezt a technológiát Európa, akkor több mint háromszoros, 3,6 milliárd \$ bevételt kellene produkálnia. Miközben az Internet alapú e-kereskedelem a kontinensen 140%-kal növekedik évente és 2002-re elérheti a 30 milliárd \$ forgalmat, Európa részesedése az e-kereskedelem világforgalmából 10 - 12 %-kal fog stagnálni, miközben az USA részesedése valamelyest csökken 80-ról 70%-ra, elsősorban az ázsiaiak előretörése miatt.

A gyenge szereplés igaz a tágabb értelemben vett e-kereskedelemben is. Ez visszavezethető elsősorban arra, hogy ha összehasonlítjuk az amerikai és az európai információtechnikai és távközlési kiadásokat, akkor látjuk, hogy Európa lényegesen kevesebbet költ ezekre a kulcságazatokra. Ha még azt is számításba vennénk, hogy az amerikai berendezés árak sokkal alacsonyabbak, akkor az eltérés még nagyobb lenne.

Az Egyesült Államok az utóbbi 10 év átlagában évente a GDP 2,0 – 2,1%-át fordítja informatikai és távközlési beruházásokra, a hasonló nyugat-európai hasonló beruházások most érték el az 1,5%-ot. Ha ehhez hozzávonnánk a volt szocialista országokat is, akkor az arányszám még szerényebb lenne.

Az elmaradás hatása a gazdasági életre

Tekintettel azokra az előnyökre, melyeket az üzlet élet nyerhet az elektronikus kereskedelemről, az európai gyenge szereplés mélyebb következményekkel járhat. Ha megnézzük a versenyképességi és a foglalkoztatási mutatókat, akkor látjuk, hogy nem tudunk lépést tartani, egyre jobban kinyílik a versenyképesség elmaradását jelentő olló.

Vizsgáljuk meg az elmúlt 5 év alakulását ilyen szempontból. Ha az Egyesült Államok versenyképességét 100 egységnek vesszük 1994-ben és 1998-ban, akkor az európai versenyképesség mutató csökkenő mértéket mutat. &ANDERSEN, 21. oldal?

Megkérdőjelezendő az az általános felfogás, hogy az elektronikus üzleti tevékenység csak növeli a munkanélküliek számát. Az amerikai példák azt mutatják, hogy miközben az informatikai rendszerek bevezetése az egyik oldalon valóban létszám racionalizálást jelent, ugyanakkor új, magasabb kvalifikációt igénylő és magasabb fizetéseket nyújtó munkahelyek jöttek létre. &OECD2? 1991 és 1998 között az amerikai munkanélküliségi ráta 6,7%-ról lecsökkent 5%-ra és közben 10 millió új munkahelyet teremtettek, miközben az átlag európai munkanélküliségi mutató 11%-ra ment fel¹.

A fejlődés pozitív hatással van a kiemelt ágazat bérszínvonalának az alakulására is. Az informatika területén a bérek nagyobb mértékben növekedtek, mint más szektorokban. 1996-ban az átlag bér az amerikai informatikai ágazatban 45.700 \$ volt, míg a magán szektorban dolgozó alkalmazottak bére 28.000 \$ volt².

Ha összehasonlítjuk a fejlett technológiai szintet képviselő ágazatok növekedési ütemét a gazdaság egészének a növekedési mutatóival az USA-ban, akkor látható, hogy a high-tech szektor drasztikus növekedési ütemet diktál.

Ez érezteti hatását kontinensünkön is, Németországban például az utóbbi 5 évben több új munkahely teremtődött a high-tech iparban, mint amennyi megszűnt a tradicionális nehézipar területén. &SEELY?

Egyenetlen fejlődés Európán belül

Az európai e-kereskedelem fejlődése nehezen fejezhető ki egyetlen mutatóval, hiszen a kontinensen belül az egyes országok vagy országcsoportok különböző fejlődési fokokon állnak. Hozzávetőlegesen a következő csoportosítást alkalmazhatjuk.

¹ US Department of Commerce, 1998

² US Department of Commerce, 1997

- * Az északi államok a legfejlettebbek az Internet alkalmazás szempontjából, számtalan fejlett e-kereskedelem szolgáltatójuk van, az amerikai cégek erős versenytársai az online kereskedelem fejlesztése és a vevőorientáltsága területén.
- * Németország, Anglia, Hollandia és Svájc már kevésbé fejlettek. Tekintettel erős gazdaságukra, valamint a jól kiépített infrastruktúrájukra, a jövőben feltehetően ők fognak dominálni az elektronikus üzletben, s az ő fejlesztéseik fogják befolyásolni az európai teljesítményt ezen a téren.
- * Dél-Európa és a kisebb európai országok viszonylag kis e-kereskedelmi piaccal rendelkeznek, bár néhány területen komoly fejlesztések folynak ezen a területen.
- * A volt szocialista országok a fejlődés alacsonyabb szintjét képviselik, részben az elmaradott infrastruktúra, illetve a gazdasági megerősödés alacsonyabb szintje miatt. Magyarország helyzetéről külön szólnunk a dolgozat más részén.
- * Franciaország nehezen illeszkedik bele bármely klasszifikációba. Az Internet területén viszonylag fejletlen egyéb gazdasági mutatóihoz képest, ugyanakkor az elektronikus kereskedelem egyik úttörőjeként tekinthetjük a Minitel rendszer megvalósításával és üzemszerű alkalmazásával a hétköznapi társadalomban. Évente több mint 2 Mrd \$ forgalmat bonyolít le ezen, ez nagyobb volt 1997-ig, mint az egész amerikai e-kereskedelmi forgalom.

Az európai piaci lehetőség

Európa perspektivikus helyzete az e-kereskedelem jövőjét illetően sokkal jobb, mint ami a mai helyzet alapján várható lenne. Nagyon erős ipari és távközlési alapjai vannak, komoly műszaki fejlesztési háttér és múlt van mögötte, közel 370 milliós lakossággal rendelkezik amely 450 millióra bővíthet néhány éven belül. Lakossága jól képzett, s viszonylag jó a lakosság vásárlóereje.

Emeljünk ki néhány területet, amelyeket ma még talán nem használnak ki kellően, de a fejlődés kulcspontjait jelenthetik.

- * *Mobil távközlés.* A digitális mobil telefonok gyártása és alkalmazása területén Európa világszereplő. A mobil telefonok olyan kommunikációs csatornát jelentenek, amely egyre népszerűbb az elektronikus kereskedelem területén. A mobil telefonok segítségével nem csupán a telefontársaságok termékei és szolgáltatásai érhetők el, hanem az Interneten kínált termékek és szolgáltatások is. A GSM technológia Európa minden országában elterjedt. A rendszer „szívét” jelentő smart kártya kiváló azonosítási és titkosítási eszköz, tehát jól beilleszthető az elektronikus értékesítési folyamatba fizetési eszközként. Néhány országban a mobil telefonok elterjedése megelőzi a személyi számítógépek elterjedését. Olaszország például viszonylag szerény arányszámokat mutat fel a lakosság Internet csatlakoztatása területén, ugyanakkor a legtöbb mobil telefon itt van Európában.
- * *Digitális televízió.* A digitális televízió lehetővé teszi az információk digitális formában történő továbbítását a szolgáltatótól - ez lehet az Internet is - a felhasználó TV készülékéig. Ahhoz, hogy teljes legyen az e-kereskedelemhez szükséges technikai

feltételek sora, a TV-től csak egy kábel vagy telefon-kapcsolat kell a szolgáltatóhoz. Több marketingkutató cég is azt jósolja, hogy 2002-re Európa megelőzi az Egyesült Államokat ezen a területen. Már napjainkban is az amerikaiaknál több európai használ digitális TV-re kifejlesztett interaktív e-kereskedelmi rendszert (pl. Media Highway, Open TV).

- * *Smart kártyák.* Ezek a kártyák lehetővé teszik és fokozzák a fizetések biztonságát. Ma Európában gyártják a világ 1,2 Mrd darabos smart kártya forgalmának 75%-át³. Ezek a kártyák meggyorsíthatják az elektronikus üzleti rendszerek fejlesztését, mivel lehetővé teszik a biztonságos tranzakciókat. A smart kártyák egyértelműen be tudják azonosítani tulajdonosaikat különböző technikai megoldásokkal, legyenek azok különböző jelszavak, digitalizált ujjlenyomatok, digitális aláírások vagy a felhasználó titkosított üzenetei. Megvalósítják a fizetési tranzakciók gyors és biztos megvalósítását, előkészítik az e-kereskedelem tömeges elterjedését. A biztonságon túlmenően talán a legfontosabb funkció az úgynevezett 'elektronikus pénztárcák' megvalósítása. A gyors azonosítási lehetőség megvalósíthatóvá teszi, hogy a felhasználó bankjából telefonon keresztül pénzt vegyen fel és azt digitalizált formában eltárolja. Ezt felhasználhatja különböző helyeken történő fizetésre. A smart kártyák már elég széles körben elterjedtek (villany-, gázzámlák kiegyenlítése, parkolás, telefon, ...). Ha a felhasználók megismerkednek ezzel az új fizetési lehetőséggel, akkor új alkalmazási területeket nyithat meg az úgynevezett mikro-fizetések területén. Ezzel például olyan kis tételű információk igénybevétele és kiegyenlítése válik lehetővé az Interneten, melyek a klasszikus fizetési módszerekkel túl költségesek lettek volna. A kártyákat be lehet építeni különböző háztartási készülékbe, TV készülékekbe vagy kocsikba és így például a különböző online szolgáltatások igénybevétele jelentősen kibővül.
- * *Minitel.* Franciaországban a Minitelen keresztül megvalósuló elektronikus üzleti forgalom kétszerese az európai hasonló értékeknek. Bebizonyította, hogy az egyszerű emberek sem idegenkednek a modern értékesítési eszközök és csatornák igénybevételeitől, feltéve, ha azok olcsó, biztonságos és könnyű alkalmazási lehetőséget kínálnak, s vonzó termékek és szolgáltatások elérését teszik lehetővé. Úgy teljes a kép, ha hozzátesszük, hogy ehhez a francia állam példa nélküli beavatkozására és támogatására is szükség volt. Maga az alkalmazott technológia napjainkra elavulóban van, nem valószínű, hogy fenyegetné az Internet alapú üzleti rendszerek elterjedését.

2. A fejlődést befolyásoló környezeti tényezők

Az európai piac

Az 1999 január 1.-én elindított közös pénznem, az Euro - komoly lehetőséget ad a nagy közös európai belső piac kialakításához. Az egységes pénznem bevezetése megszünteti az egyes nemzeti valuták átváltási bizonytalanságát, átláthatóvá és összehasonlíthatóvá teszi a tagországok árait, felgyorsítja az európai üzleti integrációt.

Egy integrált európai piac komoly hajtóerőt jelent a gazdaságnak. Könnyebbé válik a különböző országokban élő fogyasztók elérése. Megszűnik a külkereskedelem ezen térség országai között. Lehetségessé válik a vállalatok részére az egységes beszerzési és disztribúciós rendszerek kialakítása. Az európai piacon stratégiailag fontossá válik az

³ ANDERSEN, 27. oldal

üzleti szövetségi rendszerek létrehozása a nagyobb piacok elérhetőségének a javítása és a közös infrastruktúrán alapuló költségmegtakarítás szempontjából.

Az elektronikus üzleti eszközök komoly eszközt jelentenek ezen lehetőségek kihasználása terén. Hatékony csatornát nyit az új fogyasztók és új beszállítók megkeresésében. Lehetővé teszi a pán-európai szövetségek kialakítását, a költségekkel való racionális gazdálkodást. Egyrészt megfelelő eszköztárat kínál a megnyíló összeurópai üzleti lehetőségek kialakítása számára, másrészt rá is kényszeríti a felhasználókat ezen új technikai módszerek alkalmazására. A változás sebessége és intenzitása megnőtt.

Változó fogyasztói szokások

Az európai fogyasztók eddig viszonylag lassúak voltak az Internet alapú üzleti tevékenységek területén. Míg az átlag amerikai Internet felhasználó hozzávetőlegesen hűen tükrözi a lakosság összetételét, az európai Internet felhasználók nem felelnek meg egy hű lakossági reprezentatív mintának, demográfiai jellemzőik inkább a 3-4 évvel ezelőtti technikai érdeklődésű, amerikai „korai adaptálók” struktúráját tükrözik.

		USA			Európa		
		1995	1998	Lakosság	1995	1998	Lakosság
nem	% férfi	68	55	48	90	84	49
kor	átlag kor	33,2	36,5	44	29,7	30,2	46
családi állapot	% házas	44	42	57	38	32	65
jövedelem	ezer\$/fő	64,7	52	44	56	43	30

1. Táblázat: Internet felhasználói demográfia⁴

Az e-piac növekedése

A fogyasztói piacon az e-kereskedelem erőteljes növekedése várható a következő években. Ugyanakkor az alábbi ábra jól illusztrálja, hogy szoros kapcsolat mutatható ki az e-kereskedelem elfogadása és az egy főre jutó jövedelem között. Később azonban, amint olcsóbb és barátságosabb eszközök állnak az elektronikus piachoz való hozzáférés számára, akkor számolhatunk egy intenzívebb elterjedési folyamattal is, mint az a Minitel esetében Franciaországban megtörtént.

A magas jövedelmű országokban és egy főre jutó jövedelem és az Internet elterjedése közötti mutató kapcsolata gyengül valamit. 11 ország rendelkezik nagyjából azonos jövedelmi mutatóval, ugyanakkor az Internet elterjedése erősen eltérő értékeket produkál. Magasabb az elterjedés foka azokban az országokban, ahol sokan beszélnek angolul. Ez is rámutat arra a tényre, melyet a dolgozat más részén részletesebben kifejtünk, hogy amikor az Internet bevonul a hétköznapi üzleti használatba, akkor a fogyasztó elvárja, hogy az anyanyelvén kommunikáljanak vele. Amerikai internetes szolgáltatók arról számolnak be *&CYBERATLAS2?*, hogy napjainkban még magas az európai területről érkező megkeresések száma - tehát van még kielégítetlen kereslet ezen a piacon. Ha megváltozik az üzleti magatartás és több és vonzóbb szolgáltatást

⁴ forrás: Georgia Institute of Technology (GVU)

kínálnak az európai fogyasztók nyelvén, akkor ez a piac jelentős kiszélesedésével fog járni.

Csökkenő telekommunikációs díjak

Egész Európára jellemző a távközlési díjak magas mértéke, különösen katasztrofális a helyzet Magyarországon ebben a tekintetben. Az Internettó folyóirat által készített helyzetfelmérések [HELYZET98, HELYZET99] fekete - fehéren bemutatják, hogy milyen gátat jelentenek a magas távközlési költségek az Internet és az ezen alapuló gazdasági szolgáltatások elterjedésének. Az európai árszínvonalhoz képest is magasak az árak, akkor nem is beszélve a nevenségesen alacsony amerikai díjszabásokhoz képest.

Visszatérve az európai helyzethez, egy osztrák internettezőnek 20 óra web használat hatszor annyiba kerül, mint egy svédnek és háromszor annyiba, mint Kanadában. Ugyanígy a határokon átnyúló távközlési szolgáltatások is drágábbak az amerikai árakhoz képest.

A telekommunikációs rendszerek deregulációja napirenden van minden Európai országban, s ez feltehetően változásokat hoz ezen a téren. Martin Bangemann, EU főbiztos mondta ezzel kapcsolatban a következőket⁵: *„Jó irányban történnek a változások. A deregulációs folyamat megkezdése előtt a hang és adatátvitel költségei átlagban tízszer voltak drágábbak mint az Egyesült Államokban. Ma ötször olyan drágák. ... Remélem, hogy 1998 végére elérjük a háromszoros faktort.”*

Szabályozás

Egyelőre még hiányzik egy Európára kiterjedő egységes szabályozás az elektronikus kereskedelem területén. Ez a kockázattól féltő nemzetek számára komoly akadályt jelent. A személyiségi jogok védelme, elektronikus fizetőeszközök, szerzői jogok védelme, biztonság, digitális aláírások, fogyasztóvédelem, adózás - ezek mind olyan szabályozásra váró kérdések, melyek az elektronikus üzleti tevékenység elterjedéséhez elengedhetetlenek.

Az Európai Unió és az egyes nemzeti kormányok dolgoznak, hogy egységes szabályozási keretet alkossanak Több állásfoglalás és ideiglenes szabályozás született az adózás és az elektronikus fizetési rendszerek területén. Úgyszintén előzetes állásfoglalások születtek a digitális aláírás, az adatbiztonság és az adatvédelem területén. &OECD2?

Ha időben rendben haladnak a megfelelő jogi keretek kialakításával, akkor egyrészt lebontódnak az elektronikus üzleti tevékenységek korlátai, másrészt az így kialakuló és az amerikaihoz képest szabályozottabb és átláthatóbb környezet vonzóvá tenné a világ más részein tevékenykedő cégek számára is az európai partnerekkel való üzleti kapcsolatok intenzifikálását.

Ha az EU nem halad előre időben ezen jogi kérdések megoldásával, akkor fennáll a veszély, hogy az egyes tagországok kénytelenek lesznek meghozni saját törvényeiket és rendeleteiket, melyek valószínűleg nem lesznek EU komformok, ahogy ez megtörtént a digitális aláírás területén Olaszországgal és Németországgal.

⁵ INFOSTRAT2

Veszélyt rejt magában az eltérő európai és amerikai közelítésmód is. Az Európai Unió az e-kereskedelemre globális szabályozást javasol, az amerikai kormány pedig a piacra hagyja az önszabályozást azzal az indoklással, hogy ez a terület olyan gyors technikai változásokon megy át, hogy egy merev jogi szabályozás csak kockáztatná az innovációt.

Az amerikai civil szervezetek olyan súllyal képviselik az önszabályozás elvét, hogy az állam ezen a téren abszolút defenzívába szorult⁶. Éppen az önszabályozás talaján született egy, sok jogvédő által preferált technológia is: a Platform for Internet Content Selection (PICS) rendszer, amely lehetővé teszi, hogy különböző világnézetű vagy beállítottságú szervezetek azok számára, akik ezt igénylik, megsűrűsítsék az Internet tartalmát. Az Európai Bizottság 1998 végén fogadott el egy Akcióterv nevezetű dokumentumot, amelyiknek a szabályozásait három éven belül kell átvenni a tagállamoknak.

Kulturális hatás

Mivel a nemzeti kultúrák csak nagyon lassan változnak, a kulturális tényezők jelentik talán az Internet alapú üzleti tevékenység egyik legnehezebb akadályát. Azok a cégek, amelyek sikerrel akarnak tevékenykedni ezen a területen, tekintettel kell lenniük az egyes kultúráknak a kockázathoz való eltérő viszonyulására, valamint a munkaerő-mozgékonyaság eltérő fokára.

Geert Hofstede a nyolcvanas évek elején publikált híres könyvében⁷ számol be azon empirikus vizsgálatairól, miszerint a kulturális értékek mennyire befolyásolják üzleti tevékenységünket és piaci magatartásformánkat. Ezen tényezők közül emeljük ki most egyet, az úgynevezett „Bizonytalanság elkerülési indexet (angol rövidítése: UAI)”. A szerző szerint ahol magas ez az érték, azokban az országokban nehezen tolerálják az újat, az ismeretlent. Ábrázoljuk egy kétdimenziós függvényben az európai országokban az Internet elterjedését (Y tengely) és az egyes országok UAI rátáit (X tengely), akkor érdekes megállapításokhoz juthatunk az online rendszerek elterjedésének a vizsgálatában. Látható, hogy a bizonytalanságot elkerülni akaró országokban (pl. Portugália, Görögország, Spanyolország, Franciaország) relatíve alacsony az Internet elterjedése, szemben a bizonytalanságot kevésbé elutasító északi államok (Svédország, Norvégia, Finnország) magas mutatóival szemben. Természetesen ezzel nem nyerünk 100%-os magyarázatot, hiszen számolnunk kell az egyes országok távközlési helyzetével, infrastruktúrális kiépítettségével, gazdasági helyzetével és még sok tényezővel, de egy bizonyos reláció kimutatható.

A magas Internet elterjedési rátákat felmutató országok jobban támogatják a vállalkozói szellemet és a kockázat-kezelést. A bizonytalanságtól / kockázattól való félelem bárhol Európában hátráltatja a kísérletezést és az innovációt - az e-kereskedelem két hajtómotorját.

A jövő hatékony gazdaságai jól képzett és mozgékony munkaerőt kívánnak. A tények azt mutatják, hogy nagyok az eltérések ezen a területen is. A magas és állandó munkanélküliségi mutatókkal rendelkező országokban általában alacsony a munkaerő mobilitása és relatíve magas az első munkahelyen eltöltött szolgálati évek száma. Szintén kimutatható a kapcsolat a munkaerő mozgékonyasága és az Internet elterjedése között. A mobil munkaerő piac lehetővé teszi az új kereskedelmi és üzleti technikákhoz való gyors adaptálódást, új üzletágak indítását és az új üzleti modellek megértését és hatékony alkalmazását.

⁶ Paragrafus kerestetik, HVG 1999 április 24.

⁷ G. Hofstede: Culture's Consequences, Sage Publications, 1980

Kockázati tőke

Az amerikai tapasztalatok arra utalnak, hogy a kockázati tőke oldaláról történő támogatás elengedhetetlenül fontos a high-tech üzletek indításához és hosszú távú növekedéséhez. Ez a tőke kulcsszerepet játszott olyan cégek indításában és fejlődésében, mint a Microsoft, Compaq és Intel. Az európai magántőke piac viszonylag kisebb az amerikaiénál, s ebből is csak 15% van a high-tech iparágakban, míg az Egyesült Államokban 55%⁸. Az USA-ban 1998-ban 8 Mrd \$-t ért el az Internettel kapcsolatos kockázati tőke befektetés, ez több mint a fele az összeurópai magántőke befektetéseknek.

A magántőke hiánya sokkal komolyabb, mint azt az ember csak a számokból gondolná. Ugyanis a magántőke befektetők nem csupán pénzt fektetnek be, hanem vezetési tapasztalatokat, iparági ismereteket és kapcsolatokat is nyújtanak. 1996 és 1997 között Európában az ilyen jellegű beruházások megduplázódtak, a legnagyobb növekedést Svédország, Németország, Hollandia és Írország mutatta fel.

Irodalom

- ANDERSEN *Your Choice. How eCommerce Could Impact Europe's Future*
Andersen Consulting, 1998
- BOSTON *The State of Online Retailing*
A SHOP.ORG Study by the Boston Consulting Group
1998 November
- CYBERATLASZ *Electronic Commerce*
(<http://www.cyberatlas.com>)
- DAVENPORT *Thomas Davenport*
The New Ecology
Information Strategy Online, 4/1996
- EVANS *Philip B. Evans - Thomas S. Wurster*
Strategy and the New Economics of Information
Harvard Business Review, September - October 1997
- EUROPE100 *Europe's Top 100: Investing for the Future*
Information Strategy Online 4/1997
- GVU9 *GVU's 9th WWW User Survey*
(<http://www.cc.gatech.edu/survey/>)
- HELYZET98 *Internet a háztartásokban: Magyarország lemaradóban*
(1998 március)
(<http://helyzet.Internetto.hu/body.htm>)

⁸ National Venture Capital Association 1997 Annual Report

HELYZET99	<i>Az Internet Magyarországon, 1999</i> (http://helyzet.internetto.hu)
INFOSTRAT	<i>Competing in the Information Economy</i> <i>Information Strategy Online, 4/1997</i>
INFOSTRAT2	<i>The Global Internet 100 Survey 1998</i> (http://www.info-strategy.com)
OECD2	<i>The Economic and Social Impact of Electronic Commerce:</i> <i>Preliminary Findings and Research Agenda</i> <i>OECD Publication, Paris, 1998</i>
SEELY	<i>John Seely-Brown</i> <i>The Human Factor</i> (http://www.info-strategy.com)