

# Udbytte af E-Business: Indtryk fra en spørgeskemaundersøgelse blandt danske virksomheder

Af Jan Mouritsen og Peter Misir

## Resumé

*E-Business er en af den ny økonomis handlingsparametre. Den siges at skabe bedre og mere succesfulde virksomheder, men er det nu rigtigt? Denne artikel besvarer dette spørgsmål på basis af en telefonbaseret spørgeskemaundersøgelse*

*blandt 97 danske virksomheders E-Business ansvarlige. Konklusionen er, at der er udbytte af E-Business, og især hvis E-Business er kraftigt forankret i virksomhedens forretning, organisation og teknologi.*

## Indledning

Formålet med denne artikel er at analysere udbyttet af E-Business. Med E-Business mener vi understøttelse af forretningsprocesser med informationsteknologi, og med udbytte mener vi generelt 'konkurrenceevne', men som også indeholder en række delelementer. Hovedkonklusionen er, at der for visse virksomheder er betydeligt udbytte af E-Business. Det er især virksomheder, der satses bredt på E-Business aktiviteter og teknologier, og der har en sammenhængende forretningsmæssig idé dermed. Der er i sådanne situationer – i det mindste i de *E-Business ansvarliges* øjne – et positivt afkast af E-Business.

E-Business er en af den ny økonomis handlingsparametre (Davies & Meyer, 1998, Evans & Wurster, 1999, Shapiro & Varian, 1999). Med E-Business skaber virksomhederne mulighed for gennem en *informationsteknologisk infrastruktur* at skabe tilstedeværelse og rækkevidde i forhold til andre, fordi en kunde, en leverandør, en medarbejder eller samarbejdspartner kan komme i kontakt med og virke med virksomheden uafhængig af eller over tid og sted

(Friis, mfl. 2001, Slywotsky m.fl., 2000). Visionen er den virtuelle virksomhed, der virker uden trættende friktion grundet distance og tid. Virksomhedens rum udstrækkes, så den kan konkurrere globalt, source globalt, levere globalt og samarbejde globalt (Kaplan & Sawhney, 2000, Tapscott m.fl., 2000). Det er således en stor dagsorden, der med E-Business spændes for den ny økonomi.<sup>1</sup> Med E-Business' teknologiske opkobling mellem virksomheden og dens markeder samt interne og eksterne netværk og processer skabes muligheden for den virtuelle virksomhed, som er alle vegne. Kundekontakten, medarbejderkontakten og netværkskontakterne kan være med til at udvide virksomhedens handlerum, fleksibilitet og ressourcegrundlag og dermed udbytte i form af konkurrenceevne (Lindholm, 1999, Viborg-Anderesen m.fl., 2000, Werbach, 2000).

Men er et sådant udbytte realistiske? Med kollapsen af IT aktierne kan der sættes spørgsmål herved. Nu er der ikke mere helt så megen opmærksomhed på *cash-burn* rater og andre eksotiske målestokke

for pengeforbrug. Nu er der ifølge pressen muligvis mere et 'realistisk' og 'forretningsmæssigt' perspektiv på E-Business, og det kan være at der er mere fokus på mulighederne for konkrete udbytter snarere end for lystige visioner. Forretningsmodellerne for E-Business er muligvis ved at finde en form (Gulati & Garino, 2000, Tapscott m.fl., 2000), men kan de lade sig gøre, og hvorledes skulle det i givet fald realiseres? Hvad skal der til for at få dem frem? På hvilken måde er E-Business med til at skabe virksomhedens konkurrenceevne?

Det er sådanne spørgsmål, vi har sat os for at undersøge. Vi har ikke været i stand til at evaluere det (finansielle) udbytte af E-Business direkte. Derfor har vi spurgt 97 E-Business ansvarlige i større danske virksomheder om deres 'erfaringer' med eller *oplevede udbytte* af E-Business på en række forskellige områder. Vi har også spurgt til en række organisatoriske betingelser for udviklingen af E-Business aktiviteter, og så har vi spurgt til, hvor meget af paletten af E-Business elementer/teknologier der er sat i værk. På denne basis kan vi sammenstykke et billede af visse typer af udbytte af E-Business samt af nogle af deres forudsætninger. Udbyttet vurderes i denne undersøgelse gennem den *E-Business ansvarliges* briller. Hermed er den en analyse af E-Business ansvarliges verden og dermed deres vurderinger, aspirationer, ønsker og gætværk. De kan have ret, men de kan også tage fejl, være uvidende eller blot ønske at gøre verden lidt bedre, end de egentlig synes den er. Ikke af ond vilje, men fordi disse resultater er en stor del af legitimeringen af deres eksistens. Derfor er det, vi kan undersøge gennem en sådan metode: De E-Business ansvarliges syn og vurderinger af de udbytter, der hører sammen med E-Business.

### Modellen for analysen

Der er tre hoveddimensioner i denne analyse. Dels nogle typer af udbytte, som er effekten af E-Business. Dels en liste af E-Business aktiviteter eller teknologier, der defi-

nerer E-Business indholdet i denne analyse. Og dels en række organisatoriske forhold, der er med til at udpege og implementere E-Business aktiviteterne

Den første dimension er en vifte af mulige udtryk for udbytte. Denne vifte har både fokus på finansielt og ikke-finansielt udbytte, samt af internt og eksternt orienterede former for udbytte. De enkelte elementer er 'intuitive', og de vedrører finansielle mål (omkostninger, omsætning), kundemål (tilgængelighed til og kommunikation med kunder), og proces mål (indkøbs- og leveranceprocesser). De ikke-finansielle mål kan antages at lede til finansielle resultater på et eller andet tidspunkt (Kaplan & Norton, 1996).

Den anden dimension er de organisatoriske forudsætninger for udviklingen af E-Business aktiviteterne. Dette drejer sig den forretningsmæssige, ledelsesmæssige, teknologiske, og kompetencemæssige støtte til udvikling og implementering af E-Business aktiviteter og teknologier. Sådanne organisatoriske betingelser anses ofte for at være kritiske for at forstå, om E-Business vil være succesfuld (Viborg-Andersen m.fl., 2000)

Endelig er den tredje dimension de enkelte E-Business aktiviteter eller teknologier. Disse teknologier kan karakteriseres efter deres integration i virksomhedens forretning. Nogle teknologier drejer sig primært om kommunikation (såsom en hjemmeside). Andre teknologier drejer sig om den interne integration af virksomheden (såsom et intranet), så kommunikation og videndeling befordres. En tredje type teknologi drejer sig om at knytte kunden til virksomheden (såsom E-Commerce, der gør det muligt at handle sammen, og CRM, der øger virksomhedens forståelse af kundens adfærd og motiver). Endelig har endnu andre teknologier at gøre med videnintegration (såsom f.eks. knowledge management systemer og e-learning). Denne skala af E-Business aktiviteter drejer sig om, hvor gennemgribende E-Business aktiviteterne og teknologierne er indført i virksomhedens forretning. Skalaens eksempler er

'intuitive', og der kan sikkert formuleres en række andre. De her valgte eksempler illustrerer for os den overgang, som E-Business aktiviteterne kan sætte i gang, fra 'ren' kommunikation til den E-integrerede virksomhed. Der er således en række forskellige muligheder for at gøre sig til en E-Business.

Figur 1 illustrerer sammenhængen mellem disse dimensioner, og den viser de elementer der er lagt ind i hver dimension, og som derfor er spørgeskemaets indhold.

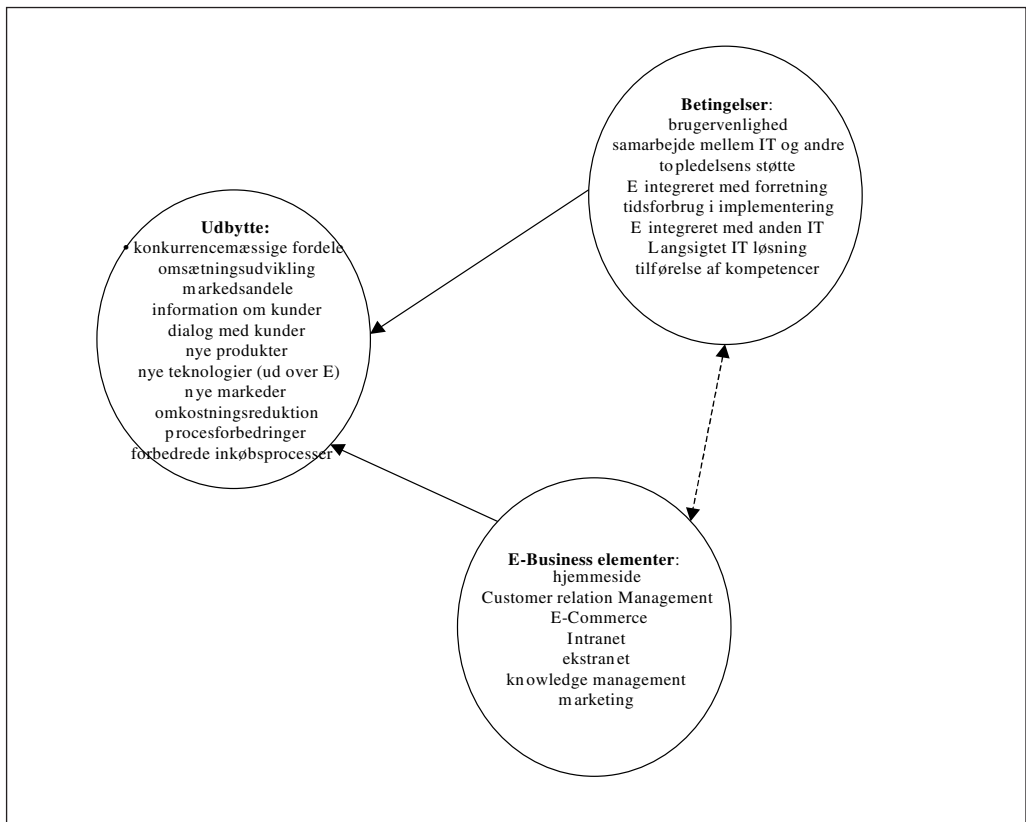
Denne model bygger på den hypotese, at udbyttet er en effekt dels af en række organisatoriske forudsætninger og dels af sammensætningen af en række E-Business aktiviteter. De organisatoriske betingelser og valget af E-Business aktiviteter hænger

sikkert også sammen, fordi alle E-Business elementerne skal udvælges og udvikles gennem en organisatorisk proces. Denne relation mellem de organisatoriske betingelser og valget af E-Business elementer er stiptet og gensidigt virkende i modellen, fordi elementerne sikkert udvælges iterativt. De organisatoriske betingelser er med til at udpege det interessante sæt af teknologier, viden og forretning, som sikkert igen er med til også at organisere den måde, hvorpå de bliver implementeret.<sup>ii</sup> Det teknologiske og det organisatoriske er sikkert så sammenvævet, at det ikke altid er klart, hvad der kommer først.

### Datagrundlag

Vi har foretaget telefoninterviews i foråret

Figur 1: Modellen for analysen



2001 med 97 virksomheder om elementerne i figur 1:

1. En række resultater, både om markedsituationen, omkostningssituationen og effektivitetssituationen.
2. En række forudsætninger især om organisatoriske betingelser.
3. En række elementer i en E-Business vedrørende kommunikation, organisatorisk integration, markedsfølsom integration og videnintegration

Vores udvalg af virksomheder består af 30% detail/engros virksomheder, 49% produktionsvirksomheder og 18% servicevirksomheder, samt 3% uden brancheangivelse. Det har ret mange større virksomheder, da ca. 50% har mere end 200 ansatte, og 50% har mere end 250 mio. kr. i indtægter.<sup>iii</sup> I forhold til den samlede erhvervsstruktur er der tale om ret store virksomheder. Det betyder også, at disse virksomheder ikke er af .com typen. De er større og har mere produktion. Dermed kan dette udvalg give sikkert give

visse indsigter i den 'gamle økonomis' anvendelse af den 'ny økonomi'.

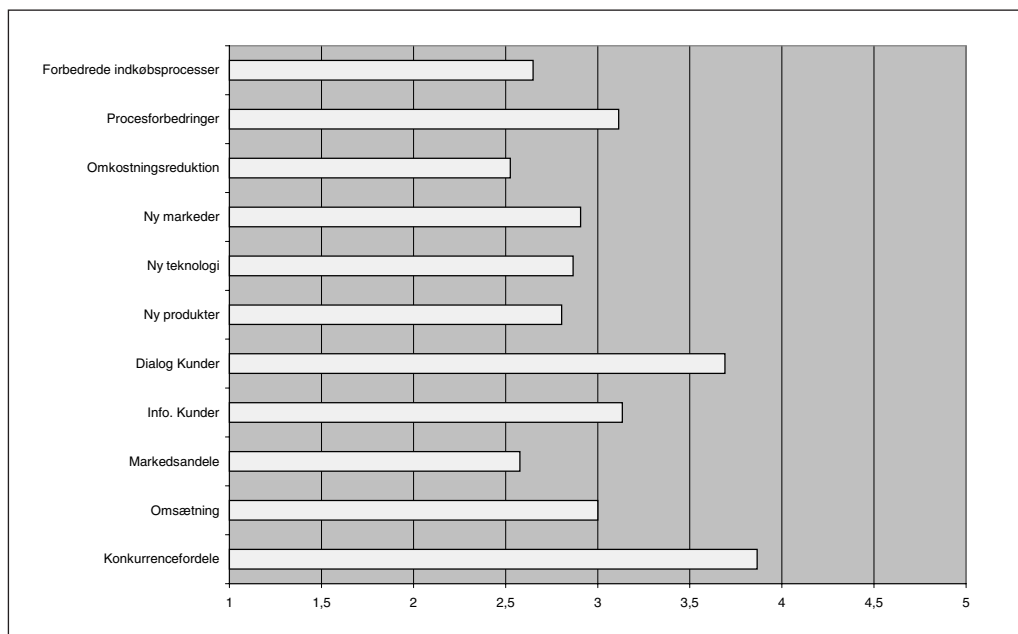
Den E-Business ansvarlige i denne undersøgelse er typisk en IT person. Ca. 50% af respondenterne er det, mens ca. 30% er fra virksomhedens marketing funktion. Resten er en blandet flok. Hermed er placeringen af E-Business ansvaret en ret klar indikation af, at det drejer sig om at udvide virksomhedens forretningsprocesser gennem teknologi.

### Hvilke udbytter og hvilken E-Business?

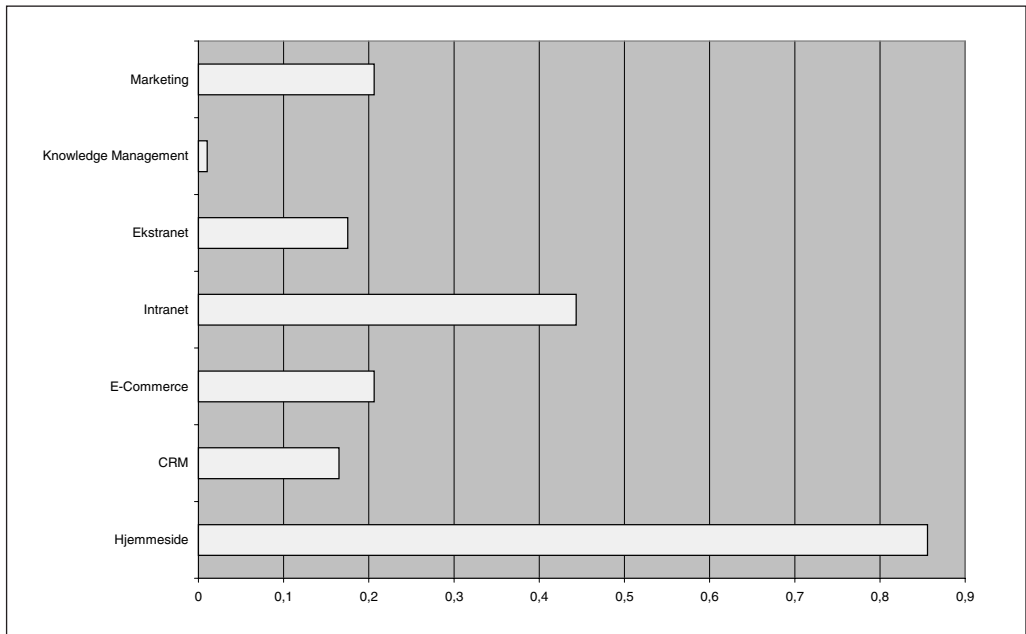
Figur 2 viser en række mulige typer af udbytte af E-Business aktiviteter. Det er respondenternes egen vurdering af de udbytter, som skyldes E-Business aktiviteterne.<sup>iv</sup> Det noget uklare, men meget generelle begreb 'konkurrencefordele' har en stor vægt, men også dialog med kunder er en vigtig parameter.

Alle resultaterne er målt på en Likert skala gående fra 1 til 5 på niveauet 2,5 til 3.

Figur 2: E-Business aktiviteternes generelle resultater



Figur 3: Elementer i E-Business



'1' står for 'meget uenig', '3' for 'neutral' og '5' for 'meget enig'.<sup>v</sup> Det fremgår at bortset fra 'konkurrencefordele' og 'dialog med kunder' er udbyttet af de øvrige muligheder vurderet ca. neutralt. Det er lidt overraskende, fordi konkurrenceevne vel nok er relateret til de øvrige eksempler på udbytte. På en eller anden vis er konkurrenceevne summen eller produktet af de øvrige. Det betyder sikkert, at konkurrenceevne er et sammensat fænomen (se også den senere Figur 6 og diskussionen heraf).<sup>vi</sup>

Vi har også spurgt virksomhederne om anvendelsen af en mindre række E-Business aktiviteter eller teknologier. Det første niveau er *on-line tilstedeværelse*, som kan etableres gennem en hjemmeside. Det næste niveau er *organisatorisk integration*, der her vedrører intranet eller muligvis endda knowledge management teknologier. Og det tredje niveau er *kundeintegration*, der her vedrører ekstranet (så kunden kan få adgang til information i interne databaser), E-Commerce (så man kan købe ting via nettet), Customer Relationship Management

(så virksomheden kan opsamle viden om kundens adfærd og præferencer) og e-marketing (så man via nettet laver marketing kampagner). Denne skala er udtryk for forskellige ambitioner med at gøre virksomheden elektronisk opkoblet, så mens første niveau vedrører kommunikation, så sker der via andet niveau til tredje niveau en gradvis udvidelse af E-Business' involvering i virksomhedens forretning. På det tredje niveau er virksomhedens processer i stort omfang støttet af IT, som hjælper med at gøre dem transparente og lægger dem ud til kunder og samarbejdspartnere.

Figur 3 illustrerer andelen af virksomheder, de angiver at have implementeret de nævnte forskellige E-Business elementer eller teknologier.

Ifølge Figur 3 har langt de fleste virksomheder en hjemmeside, og op mod halvdelen har et intranet. Næsten ingen har hvad man kan karakterisere som et IT baseret knowledge management system, og ellers har op mod 20% investeret i de øvrige elementer, der især vedrører markedsintegra-

tion. Det første niveau er således 'på plads' blandt disse virksomheder, mens andet niveau, som indebærer en form for IT baseret organisatorisk integration, er 'på vej', mens kundeintegrationen er 'på dagsordenen'. Hermed er virksomhedernes anvendelse af E-Business p.t. primært i begyndelsen af skalaen for E-Business integration af virksomhedens forretning.

De nævnte E-Business aktiviteter varierer ikke meget mellem brancher,<sup>vii</sup> og ej heller der er synderlige forskelle pga. størrelse i dette udvalg af virksomheder.<sup>viii</sup> Sådanne statistisk set små og ubetydelige forskelle mellem brancher tyder på, at E-Business kommer mere indefra – og dermed fra virksomhedens egen strategi – end fra stærke teknologiske bindinger, der ofte er branchespecifikke.<sup>ix</sup>

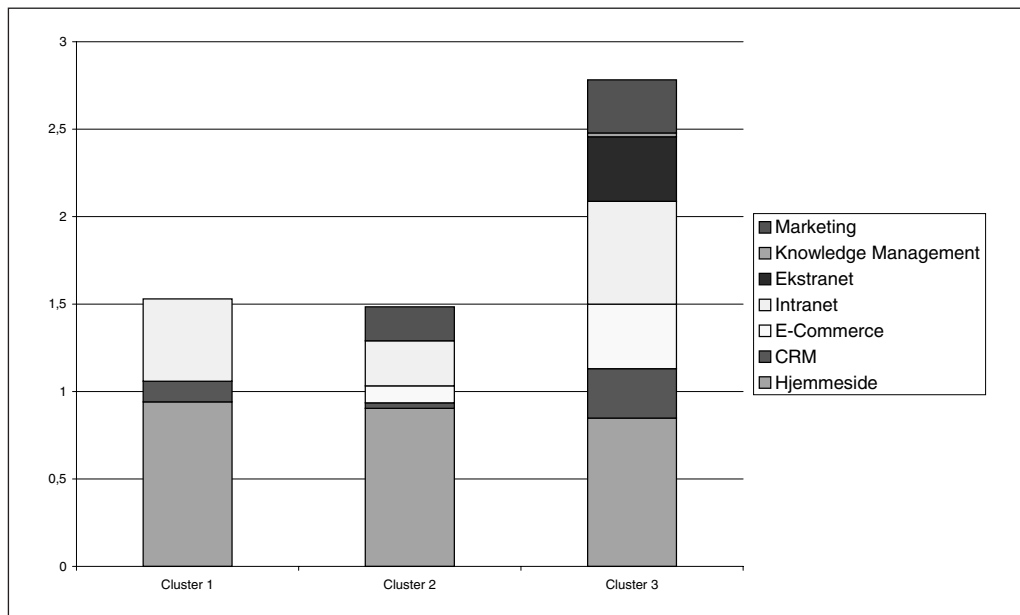
### Konfigurationer af E-Business aktiviteterens udbytte

Som vist i Figur 2 drejer udbyttet af E-Business sig især om konkurrenceevne og dialog med kunder, mens de øvrige eksempler

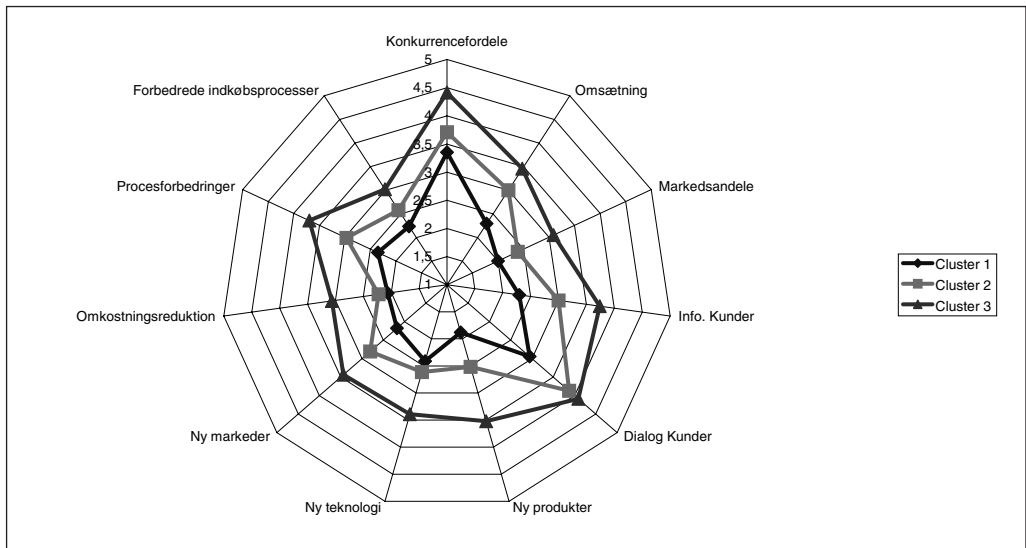
på udbytte er stort set på niveauet 'neutral'. Der er imidlertid betydelig variation mellem virksomheder her. Ved hjælp af en statistik diskriminantanalyse kan man identificere tre forskellige grupper/typer/profiler/clustre af virksomheder, som har forskelligt udbytte af E-Business.<sup>x</sup>

Disse tre E-Business profiler adskiller sig ved antallet af E-Business elementer, der er taget op, hvilket illustreres i Figur 4. For hvert cluster viser den en søjle, der består af andele af virksomheder, som benytter de nævnte E-Business aktiviteter. Deraf kan man for det første se, at hjemmesiden ikke er med til at forklare forskellen mellem virksomhederne, fordi andelen af virksomheder, som har en sådan, ikke varierer mellem clustrene. Den er stor for alle. Dernæst kan man se, at der i første gruppe (cluster 1) er en del virksomheder, som anvender E-Business især på interne forhold gennem intranet, men en lille del virksomheder også har CRM. I gruppe 2 (cluster 2) har en lidt større andel af virksomheder eksternt rettede elementer såsom E-Commerce og

Figur 4: Tre grupper (clustre) af E-Business elementer



Figur 5: Udbytte if. de tre grupper af E-Business elementer



marketing, mens mange virksomheder i gruppe 3 (cluster 3) har en E-Business intensiv profil, idet mange af dem har IT støttede forretningsprocesser.<sup>xi</sup>

De tre profiler danner en glidende overgang fra 'lidt' E-Business til 'megen' E-Business, hvilket især også er en bevægelse fra 'intern' E-Business til 'ekstern' E-Business. Dermed tilføjes der elementer, men der udelukkes ikke elementer, når man ser fra gruppe 1 via gruppe 2 til gruppe 3. De udgør således muligvis en skala af E-Business intensitet. Med dette in mente så udtrykker denne skala sikkert det omfang, efter hvilket man har gjort virksomhedens forretningsprocesser IT støttede. Disse forskelle kan være begrundet i virksomhedernes strategi, de kan være tilfældige, eller de kan være et trin i en proces hen imod et 'ideal' som endnu ikke er opnået.<sup>xii</sup>

Udbyttet af E-Business varierer mellem de tre profiler. Figur 5 viser et radardiagram med de forskellige eksempler på udbytte organiseret efter de tre profiler. Der er tre cirkler uden på hinanden, således at profil 1 på alle områder har mindre udbytte end de to andre, og den tredje profil har mere

udbytte end de to andre. Det betyder, at forskellene mellem udbytte ikke så meget drejer sig om forskellige kriterier for udbytte. Disse forskelle finder sted over hele viften af de mulige eksempler på udbytte. Således er *strukturen* i udbytte ens mellem de tre grupper af virksomheder. Forskellene vedrører *intensiteten* i de forskellige typer af udbytte. De vedrører placeringen på den enkelte dimension.

Der er således forskelle mellem de tre gruppers resultater.<sup>xiii</sup> Med stigende anvendelse af de nævnte E-Business elementer skabes der dermed konkurrenceevne, finansielle effekter (omsætningsudvikling og omkostningsforbedringer) samt en række ikke-finansielle effekter såsom kommunikationseffekter (information til og fra kunder), teknologi- og produktudvikling og effektiviseringseffekter i virksomhedens interne processer og procedurer.

Hermed kan man fortælle en historie om E-Business som en mekanisme til at kommunikere med kunder for på den basis at skabe yderligere direkte omsætning samt nye produkter, der på længere sigt skaber ny omsætning. E-Business er tilsyneladende også en lejlighed til at skabe procesfor-

bedringer og dermed omkostningsreduktion. Omsætningsfremgang og omkostningsreduktion er naturligvis interessante ingredienser konkurrenceevne. Denne historie kan til en vis grad støttes af undersøgelsens materiale. Det kan man gøre ved at sættes den lange liste af eksempler på udbytte sammen til en række færre mere generelle indikatorer herfor ved hjælp af en faktoranalyse. Ved at gøre dette fremkommer der fire generelle faktorer, hvoraf to er finansielle – altså at øget omsætning og reducerede omkostninger – og to er ikke-finansielle – altså markedsandele, nye produkter, nye markeder, nye processer (= 'hårde effekter') og dialog med kunder samt information om kunders behov (= 'bløde effekter').<sup>xiv</sup> Figur 6 illustrerer sammenhængen mellem fire forskellige typer af udbytte på den ene side og konkurrenceevne på den anden ved at illustrere hvor meget disse fire faktorer bidrager til at forklare konkurrenceevne.<sup>xv</sup>

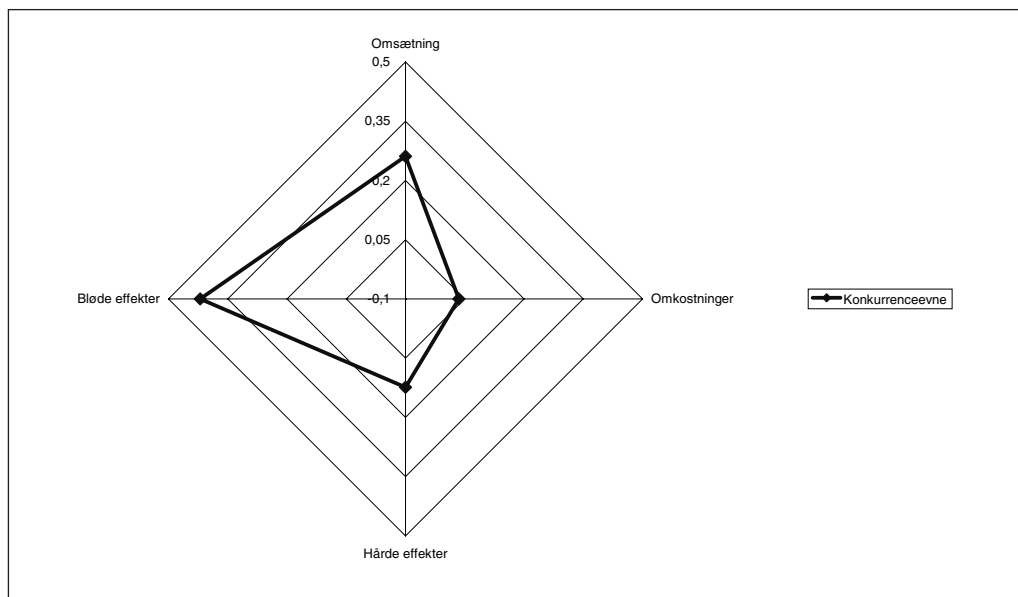
Det fremgår lidt overraskende, at den største bidragsyder til den konkurrenceevne, som E-Business producerer, er de 'bløde

effekter', der primært består af kommunikationsforbedring med kunder. Omsætning er også vigtig, men isoleret set er omkostningsstyring og de 'hårde effekter' såsom markedsandele og forbedrede processer ikke særligt udslagsgivende for succesfuld E-Business.

Hermed siger Figur 6 naturligvis ikke, at virksomheder ikke har fordele med hensyn til omkostninger, markedsandele og procesforbedringer igennem E-Business. Den viser, at E-Business især har betydning for konkurrenceevne, når den er med til at skabe en plads for virksomheden i kundernes verden. De særlige fordele findes der, hvor E-Business bl.a. gør det muligt for virksomheden at samle så megen viden op om kunderne, at der kan etableres kvalitativt ny indsigt i deres bevæggrunde og handlemønstre.<sup>xvi</sup>

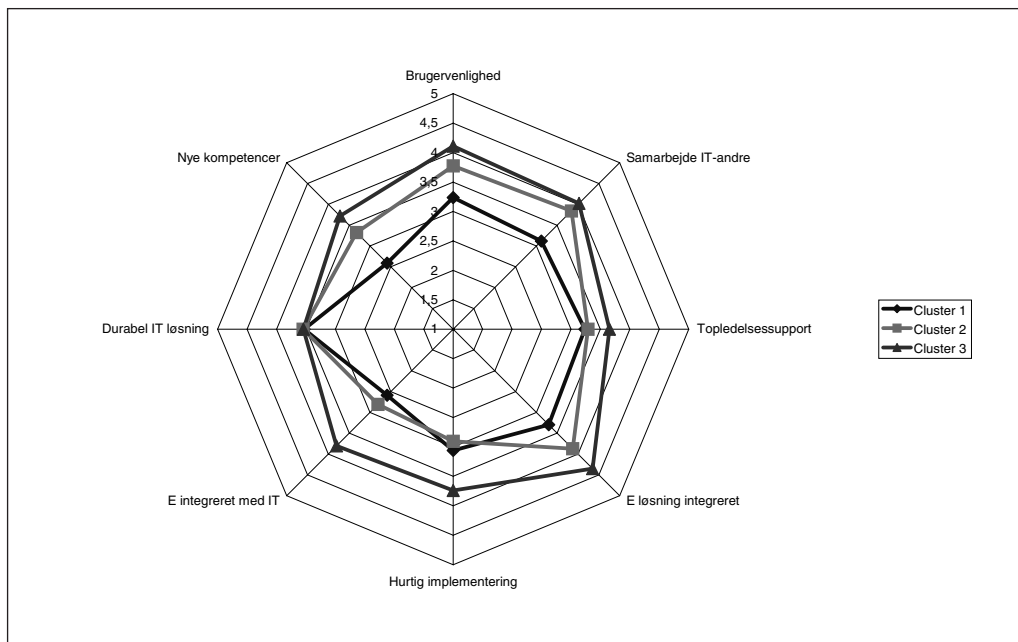
Figur 5 og 6 er vidnesbyrd om, at E-Business kan være med til at styrke virksomheders samlede aktiviteter og gøre dem mere opsatte på at produkt- og procesudvikle i samarbejde med kunder, eller i det mindste med udgangspunkt i en forbedret fornem-

Figur 6: Konkurrenceevnens drivere





Figur 7: Organisatorisk betingelser for de tre grupper (clustre) af E-Business aktiviteter



melse for kunders ønsker bl.a. gennem kommunikation og dialog. Imidlertid er E-Business ikke en afgrænset aktivitet og en teknologisk snuptagsløsning. F.eks. CRM siger godt nok, at den har en teknologi til at håndtere kunderelationer, men den siger ikke i sig selv, hvorledes kunder skal håndteres, eller hvorledes procesforbedringer skal udvikles. E-Business aktiviteter bygger derfor nok på en teknologi, der kan skabe større tilstedeværelse i verden og sikre større tilgængelighed til kunder (og andre partnere), men den siger ikke i sig selv, efter hvilke principper tilstedeværelsen skal tilrettelægges. De siger ikke i sig selv særligt meget om, hvorledes den forretningsmodel eller den organisatoriske model, som skal støttes af IT, skal være. Det er også vanskeligt at udpege sådanne modeller gennem en spørgeskemaundersøgelse. Figur 4 viser nok, at der skal være en vifte af teknologier til stede - snarere end blot en enkelt kritisk en - for at få særligt udbytte af E-Business, og derfor er optimismen betinget. Udbyttet afhænger af noget! E-Busi-

ness er en del af noget andet – den er et netværk, og der er betingelser. Med hvad består det netværk af? Hvad er betingelserne?

### Betingelser for E-Business udbytte

Ovenstående viser, at det ikke er ligegyldigt, hvorledes virksomhedens E-Business elementer skrues sammen. Det kan gøre i det mindste på tre måder. Det betyder, at der kan foretages valg. Spørgsmålet er så, hvorfra disse valg kommer? Hvad der skal til for at få de enkelte grupper til at opstå?

Figur 7 kaster lidt lys på sådanne spørgsmål. Den viser en række mulige organisatoriske forudsætninger, hvis betydning så er fordelt efter de tre grupper (clustre). Den illustrerer, at de tre grupper adskiller sig fra hinanden med næsten samme geometriske illustration som i Figur 4's historie om de tre grupperes udbytte af E-Business. Denne lighed siger, at de tre grupper ikke blot har hvert sit udbytte af E-Business; de har også hver deres særlige organisatoriske forudsætninger.

Ifølge Figur 7 ligger de tre grupper (næ-

sten) uden på hinanden, men den er ikke helt så entydig som figur 5, selv om de fleste forskelle mellem grupperne er dog statistisk signifikante. Ved at læse figuren fra højre top, ser man at det hjælper med at befordre E-Business, at der er et rimeligt samarbejde mellem IT funktionen og de kommercielle funktioner her især marketingfunktionen. Det hjælper også, at E-Business løsningerne er integrerede med andre IT systemer såsom f.eks. økonomisystemer og faktureringsystemer og ikke mindst med E handelskonceptet.

E-Business er med i et netværk af meget forskelligartede elementer. Hvis E-Business skal brede virksomheden ud i verden og skabe tilstedeværelse og tilgængelighed, skal E-Business også etableres som tilstedeværende i virksomheden. Det sker ved at den skal 'integreres', hvilket indebærer, at den skal kunne være en del af alskens andre aktiviteter i virksomheden. Den skal være nærværende. Muligvis er det derfor, at hastighed betyder noget, som det fremgår af Figur 7. Hurtige løsninger – eller hurtigt implementerede løsninger - er mere anvendelige end langsomme løsninger. Det kan tage for lang tid at implementere E-Business, sikkert fordi et langt forløb gør det vanskeligt at holde alle organisatoriske, forretningsmæssige og teknologiske elementer sammen. Netværket omkring E-Business er skrøbeligt.

Figur 7's historie er således at E-Business løsninger, der gennemføres hurtigt, har en rimelig chance for at lede til gode resultater. Det skyldes, at mange ting skal hænge sammen. Det er vanskeligt at holde sammen på topledelsessupport, kommercielle afdelinger, administrative afdelinger, selve IT aktiviteterne o.m.a., fordi man kan miste udholdenhed, hvis der ikke kommer resultater ud af processen ret hurtigt. Det er måske også derfor, at cluster 3 virksomheder tage højde for tidsproblemet ved bl.a. at tilføre kompetencer og supplere de kompetencer, der allerede findes i virksomheden, med nye. Det er således en kompleks aktivitet at gennemføre E-Business.

E-Business er således ikke alene et teknisk projekt. Det forudsætter gennemgribende forretningsmæssige og administrative ændringer og innovationer. De tekniske, organisatoriske, forretningsmæssige og administrative problemstillinger er så sammenhængende, at det sikkert slet ikke giver mening at adskille dem. De er alle elementer i et samlet projekt, der ikke er reducerbart uden tab af effekt. Således kan man næppe give én-faktor forklaringer på et E-Business projektets eventuelle succes. Der er ikke én eller få kritiske succes faktorer! Der er en hoben kritiske elementer at holde sammen, som - hvis der ikke bruges kræfter på at holde dem sammen, motivere og interessere dem - vil de lade sig lokke væk af andre projekter og aktiviteter. Det er et konstant arbejde at holde interessen ved lige, men det kan kun gøres i et vist tidsrum før den falder væk, hvis ikke den næres af 'det egentlige': Muligheden for at lave E-Business, snarere end blot at tale derom, projektlægge og visualisere den eller drømme sig derhen.

## Konklusion

Gennem E-Business støtter virksomheder deres forretningsprocesser IT mæssigt. Mange virksomheder har en tilstedeværelse på nettet, typisk igennem en hjemmeside, men nogle virksomheder går langt mere radikalt til værks og etablerer egentlige handelspladser og samarbejde med andre (kunder, medarbejdere, leverandører) over nettet. Spørgsmålet er, om dette giver udbytte?

Vi har spurgt en række E-Business ansvarlige herom gennem telefoninterviews, og derudfra må man konkludere, at 'det afhænger .....'. I almindelighed tillæges E-Business forbedret konkurrenceevne og en forbedret dialog med kunder. Man kan desuden identificere tre grupper/profiler af E-Business, som har forskelligt udbytte af deres E-Business aktiviteter. De, som får største konkurrencefordele, er i stand til at benytte E-Business til at skabe en bedre dialog og kommunikation med kunder, og

her skabes der også størst information om kunden ønsker og adfærdsmønstre. Vi kan også se, at de virksomheder, der får stort udbytte, har mange E-Business aktiviteter i gang, og dermed støtter de store dele af virksomhedens kommunikation, styring og forretning gennem på elektroniske medier.<sup>xviii</sup>

Det er også klart, at de virksomheder, som har succes med E-Business, har en systematisk implementeringsproces i gang. Der investeres ressourcer på at holde E sammen med resten af virksomheden både i form af topledelsens støtte, støtte fra andre afdelinger i virksomheden herunder både den kommercielle og den administrative del, og støtte fra teknologi, så E kan integreres med allerede eksisterende IT mv. Det ved virksomhederne sikkert også. Problemet er nok at finde ud af, hvor stor investeringen i at holde tingene sammen faktisk skal være. Hvad der skal til, og hvorledes det, der skal til, overhovedet ser ud og bliver accepteret i en virksomhed, kan denne undersøgelse ikke sige ret meget om.

Endelig skal det lige gentages, at respondenterne i denne undersøgelse er den E-Business ansvarlige. Vi ved ikke meget om det grundlag, vedkommende baserer sine synspunkter på. Hvad vi kan sige er, at denne person er E-Business aktiviteternes stemme. Det er ikke givet, at alle – endda i den enkelte virksomhed – er enige i dennes udlægning.

## Summary

*E-business is one of the strategic parameters of the new economy. It is said to create better and more successful enterprises, but is this really true? To answer this question, structured telephone interviews were conducted with staff responsible for e-business in 97 Danish firms. The conclusion is that e-business is profitable, particularly if e-business is firmly embedded in the business, organisation and technology of the firm.*

## Litteratur

- Davies, S. & Meyer, C.:** BLUR – the Speed of Change in the Connected Economy. Earnst & Young Center for Business Innovation, 2000.
- Evans, P.B. & Wurster, T.S.:** Strategy and The New Economics of Information, Harvard Business Review (sept.-oct.) 1997.
- Friis, I., Larsen, H.T. & Holmberg, L.:** Økonomistyring i den nye økonomi – perspektiver i tid og rum, Økonomistyring & Informatik (no. 5, s.447-414) 2001.
- Gulati, R. & Garino, J.:** Get the Right Mix of Bricks and Clicks, Harvard Business Review (may-june) 2000.
- Kaplan, S. & Sawhney, M.:** E-Hubs, Harvard Business Review (may-june) 2000.
- Lindholm, M.R.:** Den digitale købmand, Børsen, 1999.
- Nielsen, N.C. & Møller, M.:** Er "ny økonomi" ny økonomi?, Institut for Finansiering, HHK, 2001. Samfundsøkonomen, Særunummer om Ny Økonomi 2001/4.
- Shapiro, C. & Varian, H.R.:** Information Rules, Harvard Business School Press, 1999.
- Slywotsky, A.J., Christensen, C.M., Tedlow, R.S. & Carr, N.G.:** The Future of Commerce, Harvard Business Review (january-february) 2000.
- Tapscott, D., Ticoll, D. & Lowy, A.:** Digital Capital. Harnessing the Power of Business Webs, Harvard Business School Press, 2000.
- Viborg-Andersen, K., Bjørn-Andersen, N., Juul, N.C. & Zinner, H.:** Business-to-business E-commerce. Enterprises facing a turbulent world? DJØF Forlag, 2000.
- Werbach, K.:** Syndication, Harvard Business Review (may-june) 2000.

## Noter

Vi vil gerne takke direktør Kim Wiencken, SAP, og en anonym reviewer for konstruktive kommentarer til manuskriptet. De kan ikke tage ansvar for mangler og fejl, men de har været med til at forbedre det.

<sup>i</sup> Det diskuteres meget, om der 'virkelig' er en ny økonomi, der på radikal vis gør op med eksisterende principper for økonomisk handling (f.eks. Nielsen & Møller, 2001, Samfundsøkonomen 2001/4). I nærværende

artikel stiller vi et andet spørgsmål, nemlig hvordan virker 'ny økonomi' som argument. På den måde ser vi på, hvorledes aktører anvender begreber fra den 'ny økonomi' til at retfærdiggøre, hvorledes virksomhedsdrift skal forestilles, og vi ser på de logikker og argumentationskæder, der ligger i og omkring 'ny økonomi'. Ved at se på den som et argument, ser vi på den som en måde at få ret på. Spørgsmålet er, hvorledes kan man få indflydelse ved at benytte synspunktet 'ny økonomi'. Derved kommer der fokus på 'ny økonomis' placering i argumentationskæder, og dermed som mekanisme til at ændre verden eller virksomheder i en eller anden retning. I nærværende artikel er det præcise fokus herfor E-Business.

- <sup>ii</sup> Modellen er ret enkel, hvilket både er dens styrke og svaghed. Det er stærke, fordi man herved skaber overblik og systematik. Ulempen er, at den nok ikke helt fanger de dynamiske processer, der optræder mellem ikke blot dimensionerne men også de enkelte elementer i dimensionerne. Endda kan det være således at elementerne ikke er kausalt sammenhængene, men at de mere eller mindre er identiteter. F.eks. kan dialog med kunden være inspiration til at gennemføre endnu mere E-Commerce. Det kan være, at man ud fra mere komplekse teoretiseringer kan komme op med andre beskrivelser af frem- og tilbageløb i denne model.

- <sup>iii</sup> Mere specifikt ser udvalget ud som følger:

Branche	Frequency	Percent
Detail/Engros	29	29,9
Produktion	48	49,5
Service	17	17,5
Uoplyst	3	3,1
Total	97	100

Ledelsesniveau	Frequency	Percent
Uoplyst	1	1
Chef	50	51,5
Direktør	5	5,2
Medarbejder	41	42,3
Total	97	100

Medarbejdere	Frequency	Percent
200-499 ansatte	33	34
500 ansatte og derover	20	20,6
Under 200 ansatte	42	43,3
Uoplyst	2	2,1
Total	97	100

Funktion	Frequency	Percent
Uoplyst	1	1
Andet	14	14,4
Direktion	5	5,2
IT	47	48,5
Marketing/kommunikation	30	30,9
Total	97	100

Omsætning	Frequency	Percent
250-499 mio. kr.	27	27,8
500 mio. kr. og derover	27	27,8
Under 250 mio. k	35	36,1
Uoplyst	8	8,2
Total	97	100

Rolle	Frequency	Percent
Beslutningstager	63	64,9
Influent	32	33
Ubesvaret	2	2,1
Total	97	100

Kun nogle af disse dimensioner er anvendt i nærværende analyse.

- <sup>iv</sup> Effekterne er således angivet af respondenterne selv. De er derfor ikke resultatet af en analyse men input til en analyse. På den måde er der visse forskelle mellem den almindelige situationsanalyse, som udæsker de væsentligste effekter ud fra en analyse, og den her præsenterede analyse, som 'blot' er en analyse af respondenternes retorik eller diskurs - om end naturligvis organiseret af vores spørgsmål.
- <sup>v</sup> Det præcise mærkater er: (1) meget uenig, (2) uenig, (3) neutral, (4) enig, (5) meget enig.
- <sup>vi</sup> Det kan være et tidsmæssigt perspektiv, hvor fornemmelsen af konkurrenceevne forbedringer er større en fornemmelserne af den konkrete forretningsmæssige effekt.
- <sup>vii</sup> Ingen af forskellene mellem brancher er statistisk signifikant med et Pearson-chi2 test. Den statistiske test er her et Perason-chi2 test gen-

nemført via SPSS, men andre mulige tests, såsom f.eks. variansanalyse, giver samme resultater. Dette er også tilfældet i de efterfølgende statistiske tests.

<sup>viii</sup> Kun anvendelsen af e-marketing er signifikant større i større virksomheder (omsætning og antal medarbejdere) end i mindre virksomheder. Den statistiske test er her et Perason-chi2 test gennemført via SPSS.

<sup>ix</sup> Det er klart, at den valgte brancheopdeling er meget generel, og man kunne muligvis ved at spørge mere direkte til brancher have fået et mere nuanceret billede. Især ville en nærmere opdeling på B2B og B2C være relevant, men det tillader datamaterialet ikke.

<sup>x</sup> Hermed er resultater indgangsnøgle til analysen. Indgangen er ikke f.eks. sammensætningen af E-Business aktiviteter. Med denne metode er E-Business aktiviteter ikke driveren bag resultateffekter 'i sig selv', fordi vi ikke - som en mere situationsbestemt metode nok nærmere ville gøre - ser E-Business aktiviteter som uafhængige. Vi ser på resultater, og de er vores objekt. Vi har derfor konstrueret sammensætningerne mellem af E-Business aktiviteter efter hvad der virker, snarere end efter hvorledes virksomhedens ønskede strategi ser ud, og hvilke effekter den har. Hermed er sammensætningen af E-Business aktiviteter nok med til at 'drive' de resultatmæssige effekter; vi antager blot ikke, at den valgte sammensætning af aktiviteter er en på forhånd fast ud-tænkt plan.

Endvidere må man sige, at de tre grupper er 'idealiserede' i den særlige forstand, at de er udledt fra deres resultatmæssige effekter. Det betyder, at de ikke nødvendigvis er eksplicite strategier i den enkelte virksomhed. Derfor er grupperne mere 'opfindelser' fra undersøgelsens data end udtænkte ideer fra virksomhedernes side.

<sup>xi</sup> Skalaen på figur 4's y-akse er således summen af andele af virksomheder, der anvender de nævnte E-Business aktiviteter.

<sup>xii</sup> Man kan ikke vide meget om dynamikken med en spørgeskemametode a la den vi har benyttet. Vi kan f.eks. ikke sige meget om, hvorvidt virksomhederne rent faktisk er på vej mod en model, som ligner gruppe 3, men nogle er sik-

- kert. Andre har muligvis fundet et mere tilgængeligt leje, som man er tilfredse med.
- <sup>xiii</sup> F.eks. viser en Pearson chi<sup>2</sup>-test (Vha. SPSS) signifikante forskelle mellem de tre gruppers vurdering af alle typerne af effekter.
- <sup>xiv</sup> De hårde og bløde effekter er identificeret gennem en faktoranalyse af de effekter, der ikke vedrører de direkte finansielle effekter såsom reducerede omkostninger og øgede indtægter.
- <sup>xv</sup> Statistisk set er værdien af de enkelte dimensioners værdier den standardiserede beta-koefficient, som er fremkommet gennem en regressionsanalyse, hvor konkurrenceevne er den afhængige variabel og de fire andre uafhængige variable. Herved isoleres den partielle effekt af de fire uafhængige variable.
- <sup>xvi</sup> Dette minder noget om Slowosky's m.fl. (2000) synspunkt om, at kunden kommer til at spille en stadig større rolle i virksomhedens beslutninger under indtryk af E-Business aktiviteter.
- <sup>xvii</sup> Dette viser sig ved, at der ikke er statistisk signifikante forskelle mellem grupperne vha. en chi<sup>2</sup>-test, når det drejer sig om topledelsens støtte samt en durabel IT løsning.
- <sup>xviii</sup> Den præcise form for forretning, som E-Business kan have, er ikke analyseret i denne artikel. Dvs. at der ikke er stillet spørgsmål til, hvorledes man skal sammensætte Bricks og Clicks, eller hvorledes den gamle og den ny økonomi skal integreres (se. f.eks. Gulati & Marino, 2000) . Sådanne emner rejser bl.a. spørgsmålet om hvilket ledelseskoncept, der skal til for at styre E-Business aktiviteter, f.eks. om de skal være profit- eller omkostningscentre, er ikke rejst her.