

# Mindre virksomheders udbytte og strategiske orientering mod e-business. Et komparativt studie af UK og DK\*

Af John K. Christiansen og Michael Quayle

## Resumé

Nærværende artikel belyser, hvorledes mindre og mellemstore danske og engelske virksomheder vurderer deres nuværende udbytte af deres e-business indsats, deres forventninger, og hvorledes de generelt prioriterer e-business i forhold til andre strategiske indsatsområder. Fra brancheorganisationer og regeringerne i både UK og DK er der megen fokus på at stimulere udbredelsen af e-business til at omfatte mindre og mellemstore virksomheder, men undersøgelsen her indikerer, at virksomhedernes – og ledernes – strategiske fokus slet ikke er rettet mod e-business, men mod generelle ledelsesmæssige områder. Endvidere omfatter ledelsens fokus ikke områder som udvikling af nye forretningsprocesser, innovationer eller produktudvikling – og slet ikke på e-business.

## Baggrund

Forretningsmæssige overvejelser kan opdeles i ønskede konkurrencemæssige fordele, kritiske faktorer som udspringer af disse ønsker samt ønsket om dominans eller signifikans inden for sit forretningsområde. Alle disse forhold påvirker, hvorledes virksomheder kan udnytte mulighederne ved e-business. Ønsker om konkurrencemæssige fordele påvirkes f.eks. af makro-økonomiske forhold, som internationalisering og teknologiske innovationer. Relateret til disse forhold er ønsker om produkt og serviceforbedringer, omkostningsreduktioner og forsøg fra virksomheder på at flytte risikoen så langt ned i leverance-kæden som muligt. Kritiske faktorer udspringer fra ønsket om konkurrencedygtighed, som f.eks. omfatter et behov for en strategisk tilgang til virksomheden, udnyttelse af nye teknologier,

Resultaterne fra et survey i England og Danmark med svar fra 140 danske og 256 engelske SME's antyder også, at de virksomheder – i begge lande – som har udviklet kompetencer med hensyn til E-business, kun har opnået beskedne fremgange og mindre besparelser, og at de endnu mangler at høste besparelser med hensyn til både tid og omkostninger i forhold til de interne processer, og vi diskuterer om de manglende oplevede fordele i praksis står i modsætning til lærebøgernes, e-business forskernes, konsulenternes og regeringernes postulerende visionære drømme – og er forklaringen på den langsomme udbredelse til SME's.

Nøgleord: mindre virksomheder, e-business, implementering, adoption, forretningsmæssige udfordringer

håndtering af nye udfordringer med hensyn til forsynings- og leverancekæden samt udvikling af medarbejdernes færdigheder i relation til de nye udfordringer. Udsagn fra ledere i mange virksomheder peger på, at partnerskaber og tillid nu delvist erstatter den tidligere fokus på håndtering af antagonistiske relationer – hvilket også afspejles i forskning inden for områder som etablering af partnerskaber og vigtigheden af tillid (Christiansen og Vendelø, 2003). Alt dette sker samtidigt med, at virksomheder (ofte tilskyndet af offentlige myndigheder og organisationer) implementerer eller overvejer at implementere e-business, som fremhæves af mange som en mulighed for forbedret, tættere og mere strømlinjet håndtering af relationer til kunder, leverandører og partnere i værdikæden samt øget indtjening.

I flere år har den danske regering og myndigheder prøvet at stimulere, e-business, digital forvaltning osv. (Videnskabsministeriet, 2004) og der har været publiceret eksempler i pressen på, at visse store virksomheder har høstet besparelser og øget omsætning i milliardklassen (The Economist, 2001). Undersøgelser i Danmark peger dog også på, at udbyttet ikke altid står mål med beredskabet af teknik, og at Danmark generelt er bagud mange andre vestlige lande (Bjørn-Andersen og Viborg, 2003, Børsen, 3. juni 2003). Foreningen for Internethandel i Danmark rapporterer dog om "ekspllosion i internethandlen med en fordobling af omsætningen på et år" og besparelser for virksomhederne i millionklassen (Børsen 29-6-04) på B-C markedet. Generelt for undersøgelserne omkring virksomhedernes implementering af e-business er deres fokus på de store virksomheder (f.eks. Bjørn-Andersen, 2003, Mouritsen & Misir, 2001) mens forskning i mindre virksomheder hidtil har været sparsom (Al-Qirim, 2004). I det følgende vil vi fokusere på de små- og mellemstore virksomheder.

### **E-business som fænomen**

E-business defineres bredest set som udvekslingen af varer og services via internettet, som f.eks. på den førende database for IT-relaterede emner:

"E-business (electronic business), derived from such terms as "e-mail" and "e-commerce," is the conduct of business on the Internet, not only buying and selling but also servicing customers and collaborating with business [..]"

<http://whatis.techtarget.com/wsearchResults/1,290214,sid9,00.html?query=e-business>

E-business defineres ofte på to dimensioner, med sælger og købere, og i forhold til om det er forretning (business) eller privatkunder (consumer), og der tales derfor om B2B, B2C, C2B og C2C. I nærværende

artikel fokuserer vi på relationen mellem forretninger og deres kunder (B2C og B2B) gennem anvendelse af internettet, hvilket i denne forbindelse er både forbrugere og virksomheder, da vi fokuserer på mindre og mellemstore virksomheder, men ikke specielt på detailhandel. Vi har således ikke undersøgt specifikke dedikerede transaktionssystemer, som EDI (electronic data interchange) systemer, men undersøgt hvorledes virksomhederne udnytter og opfatter deres udnyttelse af mulighederne på det "åbne" internet.

Generelt er der en hel del "varm luft" omkring e-business og de små og mellemstore virksomheders overlevelse (Seppanen and Suomala 2002). Faktisk er der indikationer på at de SME's som har prøvet at implementere e-business (måske ved at anvende en "vi føler" approach) er utilfredse med både konceptet og service-providere (O'Brien 2000). Nogle forudsiger en kollaps af e-business! (Wallace 2000). Men generelt lader det til, at virksomhederne har gjort fremskridt med implementering af e-business – også i en dansk sammenhæng (Mouritsen et al, 2001, Gudmansen, 2001, Melander, 2000).

Gennem forskellige initiativer på EU-plan er der fokus på e-business, og regeringerne i flere lande uden for Europa har afsat væsentlige midler til at styrke udbredelsen af e-business i deres områder, her kan specielt nævnes meget omtalte eksempler fra: Malaysia, Singapore, Japan, Korea, og USA, Canada og Australien har lanceret fælles initiativer, og USA satte med forskellige rapporter fokus på "A framework for global electronic commerce" allerede i 1997, ligesom OECD har sat det på dagsorden.

Anekdotiske udsagn peger på at USA, Canada og Australien er ledende. I Vesteuropa skulle Skandinavien være foran UK, Tyskland, Italien, Spanien og Frankrig. I Østeuropa skulle Tjekkiet og Ungarn være på vej fremad, men billig og nem adgang til Internettet er en begrænsende factor. Japanerne ser måske lidt overraskende Internettet som upålideligt, og foretrækker

mobil-handel (m-business), hvor kreditkort ikke anvendes, og transaktioner simpelthen tillægges den månedlige telefon-regning. Se for eksempel Kotzab & Madlberger (2001).

De nationale økonomier omfatter en signifikant andel af små og mellemstore virksomheder (SME's) – i mange tilfælde så meget som 80% -90% ud over Europa. Mens disse virksomheder er meget interessante som leverandører for større virksomheder, som har sammenhængende leverandørprogrammer, så har der ikke været megen fokus på disse virksomheders anvendelse eller udbytte af e-business (Attaran 2001).

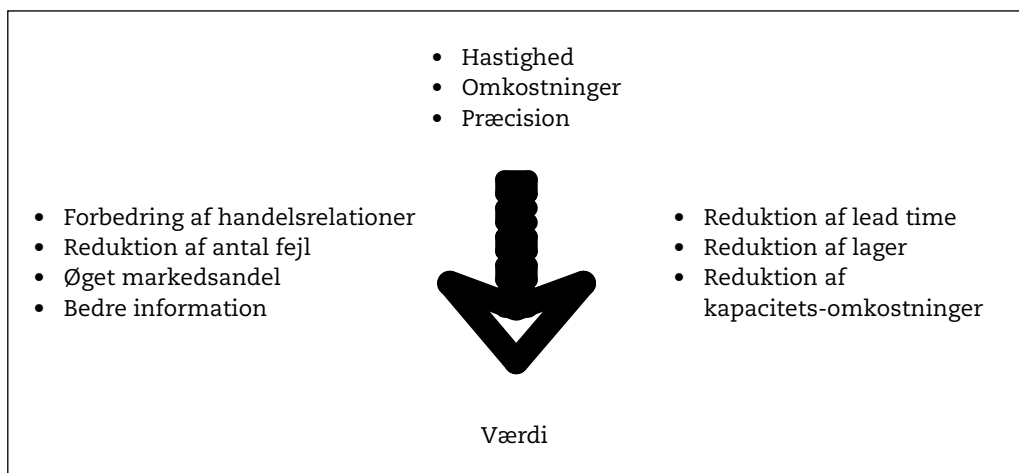
Den påståede strategiske betydning tilskrives en række forskellige fordele for virksomhederne (Soliman & Youssef 2001). Blandt disse fordele kan nævnes omkostningsreduktion fra reduktion af papir-håndtering; kortere ordre-behandlingstider og efterfølgende reduktion af lagre på grund af hurtigere transaktioner og relaterede informationer; forbedrede muligheder for partnerskaber mellem køber og sælgere, gennem etablering af et "netværk" mellem virksomhederne for udveksling af informationer (Gulledge and Sommer 1998, Dell 1999). E-business postuleres at kunne forbedre effektiviteten i supply-kæden ved

at tilbyde real-time information om f.eks. tilstedeværelsen af produkter, lager-beholdninger, leverance og transportstatus samt krav til produktionen. E-business anses for at have stort potentiale for at facilitere kollaborativ planlægning mellem partnere i supply-kæden ved at dele information om den fremtidige efterspørgsel og produktionsplaner som styrer aktiviteterne i supply-kæden (Kotzab et al, ibid.). E-business systemer og informationen i disse kan også understøtte indsamling, udveksling og anvendelse af kunde-informationen til produktionssystemet og øge virksomhedens vidensbase generelt, således at de forretningsmæssige fordele skabes gennem samspil mellem de "hårde" tekniske muligheder og de "bløde" muligheder for tættere dialog med kunder og leverandører (Mouritsen et al. ibid.). Samtidigt kræver succesfuld e-business, at virksomheden ikke bare sætter strøm på eksisterende processer, men at forretningsprocesser, organisering og forsyningskæder nytænkes (se f.eks Dekker et al., 2002 og Cagliano et al., 2002).

De forventede udbytter af e-business kan således sammenfattes som vist i figur 1.

En række faktorer er omtalt i forskningen omkring E-business som værende kritiske

Figur 1. De postulerende forretningsmæssige fordele ved e-business (tilpasset efter van Hoek og Chong 2001 og Marrakech 2000)



for succesfuld udnyttelse af mulighederne, og nedenstående hovedpunkter kan ud-  
drages:

- Virksomhedens forståelse af hvorledes e-business kan og skal anvendes – ikke blot ved at sætte strøm på eksisterende processer, men som en ny forretningsmulighed, som stiller nye krav til virksomheden
- Organisering af forretningsprocesserne, så de understøtter e-business
- Ledelsens og medarbejdernes kompetencer til at udnytte mulighederne, herunder behovet for at etablere nye forretningsprocesser, der understøtter e-business
- Ledelsesmæssig opbakning og kompetente medarbejdere
- Håndtering af e-business som et selvstændigt projekt, med tilstrækkelige ressourcer og kompetencer
- Forståelse af markedet, kunderne og konkurrencesituationen og implikationerne for designet, potentialet og anvendelsen af e-business for virksomheden

Flere studier af e-business peger på, at den tekniske base ofte er i orden, og virksomhedernes forståelse af IT ofte er tilstrækkelig, mens udnyttelsen af isenkrammet og udbyttet af e-business kan være særdeles begrænset (Bjørn-Andersen, 2003, Børsen, 3-6-2003). Danske undersøgelser af store virksomheders udbytte peger også på, at der kan forventes udbytte, hvis e-business er forankret i virksomhedens forretning, organisation og teknologi (Mouritsen et al. *ibid*).

Ovenstående peger på flere forhold, som et er værd at stoppe op ved og reflektere over:

- a) Er der sammenhæng mellem løfterne fra e-business-forskere og -konsulenter, samt flere regerings store tiltro til e-business-området, og hvorledes virksomhederne rent faktisk oplever deres forretningsmæssige udbytte, når de afprøver e-business i praksis?
- b) På hvilke dimensioner oplever SME's rent faktisk fordelene, og er disse så dramati-

ske som ofte postuleret i oven for omtalte litteratur og redegørelser? Der tales ofte om "dramatiske" fordele, men kan disse genfindes i de undersøgte virksomheder ved at spørge til deres udbytte i forhold til kunder og leverandører?

- c) Hvad er barriererne for at få udbytte af e-business i de undersøgte virksomheder? Der kan tænkes to typer af barrierer, som ofte ikke behandles samtidigt i andre undersøgelser: Strategisk fokus og ressourcer. Ressourcer kan opdeles i de tilstedeværende ressourcer og viljen til at anvende disse ressourcer. Ressourcer (assets) kan vedrøre forhold som manglende tid, personer eller penge. Men for at nyttiggøre ressourcerne er det nødvendigt, at ledelsen prioriterer indsatsen og har viljen og evnen til at mobilisere sine (altid knappe) ressourcer – så hvorledes prioriterer virksomhederne selv deres forretningsmæssige indsats på e-business i forhold til andre områder?

## Studiet

Små og mellemstore virksomheder står for en betragtelig del af produktionen i mange vestlige lande, og afhængig af definitioner og opgørelsesmetoder kan det anslås at SME's står for mellem 60 – 80 % af arbejdspladserne, i Danmark er tallet ca. 74%. Forskellige undersøgelser (se f.eks. Chen, 2005 for en oversigt over disse) peger på, at Skandinavien er relativt langt fremme med IT-anvendelsen, mens specielt danske undersøgelser peger på, at mindre og mellemstore danske virksomheder måske ikke får nok ud af e-business (Berlingske Tidende, 26-11-2003 og Dansk Industri), mens andre undersøgelser peger på at SME's faktisk anvender e-business (Bjørn-Andersen og Andersen, 2003) og mener, de får noget ud af det. Dansk økonomi er præget af en relativ stor offentlig sektor og en overgang fra landbrug til industri og en voksende servicesektor. Der har været flere regeringsinitiativer omkring støtte til e-business ligesom forskellige EU-initiativer i lokale udformninger.

England (UK) er en meget større økonomi og med en arbejdsstyrke på næsten 30 millioner, der gradvist flyttes fra traditionel industri-produktion til service-industrien og også med en række initiativer inden for e-business. Det forekommer interessant at sammenligne UK og DK, fordi de begge er ved at overgå fra traditionelle industrisamfund til økonomier præget af større beskæftigelse inden for service-sektoren og det såkaldte "informations- og videnssamfund". I begge lande har der været talt meget om videnssamfundet, hvad det måtte betyde, og selv om videnssamfundet ofte forekommer at være en diffus størrelse, kunne det antages, at en overgang til videnssamfund bl.a. indebærer at udbredelsen af e-business måtte vokse med stigende fokus på udveksling af "viden" frem for fysisk interaktion og produkter.

Baseret på anvendelse af en tilfældig stratificeret udvælgelse blev spørgeskemaer udsendt til ledere af 450 virksomheder i UK og 500 danske med en omsætning på mindre end 140 millioner inden for de sidste 7 år og med mindre end 200 ansatte og med en bred geografisk og branchemæssig spredning. Med en svarprocent på 57 for UK og 28 i Danmark kan resultaterne tages som givende en indikation af de aktuelle tendenser, uden at vi vil postulere at dække alle brancher eller tendenser. Der er udsendt et spørgeskema til populationerne, og disse er efterfølgende administreret med 2 skriftlige rykkere til alle og opfølgning per telefon.

## Svar fra undersøgelsen fordelt på brancher

Branche	Procent UK	Procent Danmark
Produktion	35	33
High tech	30	4
El og ingeniør	17	2
Pakning og transport	7	7
Finans	4	37
Service	3	12
Bygge og anlæg	2	5
Landbrug	1	0

## Resultater og analyse

Svarene blev analyseret og nogle af resultaterne er præsenteret nedenfor. To typer af spørgsmål blev stillet. Nogle udsagn krævede en angivelse af, om respondenterne var enig. I disse tilfælde er vist den procentvise andel af virksomheder, som udtrykker enighed. Den anden type af spørgsmål bad om svar med en score (fra 1 – 5) for at udtrykke graden af vigtighed af det givne emne. I disse tilfælde er vist gennemsnittet af svar fra respondenterne. Analysen anfører således her et generelt billede af implementeringen og udbyttet af e-business samt virksomhedernes prioriteringer.

### Udnyttelse af e-business i virksomhederne

Tabel 2 giver en oversigt over virksomhedernes situation med hensyn til hvor langt de er nået med at anvende e-business.

Danmark er ifølge tabellen bagefter UK med hensyn til implementering, og det lader til at regeringens og brancheorganisationernes megen tale ikke har haft nogen effekt! 45% overvejer slet ikke at implementere i DK, mens det tal er markant lavere i UK (1%). Det forekommer at være rystende, hvis de postulerede fordele ved e-business skulle være bare nogenlunde sande. Ligeledes lader det til, at UK meget hurtigere end DK er ved at transformere sine forretningsmodeller til en virtuel situation, hvilket qua udbredelsen af det engelske sprog sandsynlige endvidere meget hurtigere kan føre til

Tabel 1. Viser den procentvise fordeling af svar fordelt på brancher.

Tabel 2. Hvor langt er virksomhederne nået med e-business?

Position	UK %	Danmark %
Er ved at implementere	30	0
Har implementeret	59	22
Planlægger at implementere	4	10
Overvejer	5	23
Har ingen planer	1	45
Har prøvet - og har opgivet!	1	0

reelle internationale muligheder, hvilket er noget sværere at forestille sig for danske virksomheder, uden en speciel indsats for at gøre deres tilbud "internationale".

Hvad viser virksomhedernes erfaringer i mere konkrete økonomiske termer: Udbyttet af e-business er meget beskedent i økonomiske termer, da den typiske vækst i omsætningen er på 10% for begge lande, ligesom de gennemsnitlige omkostningsreduktioner på 7% ikke kan siges at være dramatiske. Disse skyldes for øvrigt oftest reduktion i leverandørpriserne. Ovenstående tal kan også forklare, at 25% af de danske virksomheder er skuffede over udbyttet af e-business sammenlignet med hele 65% skuffede i UK. Forventningerne lader til at have været endnu højere i UK end i Danmark. Men for begge lande indikerer vores data, at de lovede fordele, øgede indtægter og reduktioner af omkostninger er markant lavere end hvad man kan læse ud af diverse bøger og artiklers megen tale om "dramatiske fordele". Det kan derfor nok være, at implementeringen er markant meget større i UK end i DK, men det er skuffelsen tilsyneladende også.

### Ændringer i relationer til kunder og leverandører

Virksomhederne lader til at være meget konservative, når de tænker i udnyttelse af e-business, da de virksomheder, som har e-business, primært ser det som et middel til at kommunikere og handle med deres "gamle" kunder og som en fordel markedsføringsmæssigt. Det kan måske forklare den meget begrænsede øgede omsætning. Udnyttelse af potentialet i e-business skal understøttes af organisatorisk tilpasning, er mantraet i megen e-business-litteratur (Kalakota & Robinson, 2000), og 50% af de danske og 48% af de engelske virksomheder i undersøgelsen har da også udviklet og ændret deres forretningsprocesser, men disse har åbenbart ikke været tilstrækkelige eller hensigtsmæssige, for virksomhederne ser kun mindre forbedringer i deres relationer til kunderne qua e-business, som vist i tabellen nedenfor.

Virksomhedernes oplevelse af forbedring i relationerne til kunderne kan ses at være begrænsede, ligesom kun 10% rapporterer, at deres direkte kontakt med kunderne er reduceret. I Danmark anfører 35% forbedre-

Tabel 3. Udbytte i forhold til kunderelationer.

Relationer til kunderne	UK %	Danmark %
Er forbedret meget	17	35
Er forbedret lidt	62	34
Er ikke forbedret	22	31

Tabel 4. Udbytte i forhold til leverandører.

Ændring i forhold til leverandørerne	UK %	Denmark %
Relationer	80% ingen ændring	81% ingen ændring
Ansigt til ansigt kontakt	92% ingen ændring	90% ingen ændring
Flere eller færre (leverandører)	87% ingen ændring	90% ingen ændring

de relationer til kunderne efter implementering, f.eks. på grund af tættere relationer og ved tættere binding af kunderne til virksomheden. En tredjedel melder om ændringer i handelsmønstret efter e-business-implementering og næsten 20% af de danske virksomheder har udviklet eller ændret i services og/eller produktporteføljen på grund af implementeringen.

Selv om den danske andel er lav, er den endnu mindre for UK, hvor kun 17% har oplevet forbedring i kunderelationerne, 10% ændring i produktporteføljen og ingen signifikant ændring i ansigt-til-ansigt kontakten. På den anden side kan det siges, at der på en måde er tale om forbedrings- og udviklingsprojekter, der ellers kunne være svære at igangsætte, hvor mellem 20-30% af virksomhederne gennemfører aktiviteter, der faktisk forbedrer deres relationer til kunderne! E-business fungerer således som en driver for udvikling af forretningsmodellerne i en række virksomheder, selv om man måske ikke er så succesfulde.

Hvis ændringerne i forhold til kunderne er beskedne, er de endnu mindre i forhold til leverandørerne, se tabellen ovenfor.

Nogle få procent i både Danmark og UK har fået nye leverandører qua e-business-implementeringen, og disse kommer fra andre lande i Europa. E-business muliggør altså mere transnational udveksling af produkter og tjenesteydelser, men igen er

effekterne begrænsede. Det mest signifikante med hensyn til ændringer i forhold til leverandørerne er at virksomhederne rapporterer om en gennemsnitlig omkostningsreduktion på 7%.

Udbyttet af e-business er som vist ovenfor beskedent – for at sige det mildt for de undersøgte virksomheder, hvorfor det kan være relevant at stille spørgsmålet: Hvad forhindrer dem i at få mere ud af e-business? Er der tale om interne barrierer som f.eks. manglende kvalifikationer, eller er det fordi virksomhederne ikke satser strategisk på e-business og derfor kun går halvhjertet ind i projektet? Flere undersøgelser peger netop på, at hvis virksomhederne ikke satser helhjertet og prioriterer det højt på den strategiske agenda, så bliver deres udbytte begrænset (se f.eks. Kanter, 2001).

### Forhindringer for e-business – ressourcer eller opmærksomhed?

Forhindringerne for implementering af e-business og udbytte af indsatsen kan opdeles i interne barrierer og i den strategiske prioritering. Nedenfor er vist virksomhedernes oplevelse af barrierer for at satse (mere) på e-business.

Tid blev omtalt i forbindelse med at opnå den nødvendige viden, tid til at udvikle web-sider og opdatere disse. Begrænsninger vedrørende medarbejdere drejede sig om at finde de nødvendige personer, at

Figur 5. Barrierer i virksomhederne for at satse (mere) på e-business.

Barrierer	UK %	Denmark %
Tid	24	30
Mennesker	27	30
Omkostninger	20	30
Frygt	7	5
Nøglepersoner er risk-adverse	7	5

finde nogen til at drive processen internt, mangel på viden, IT-kundskaber og evner til at designe løsninger. Vanskelige ledende personer i processen var specielt økonomi- og IT-cheferne, mens også resten af medarbejderne blev anset for at være generelt skeptiske over for e-business. Frygten drejede sig specielt om faren for misbrug, ødelæggelse af data og virus. Omkostninger drejede sig specielt om problemer med anskaffelse af nye netværk, installationer og computere, og knyttet til omkostninger oplevede virksomhederne problemer med at finde finansiering af e-business-indsatsen, f.eks. ved problemer med at kvantificere potentialet og udbyttet, samt endelig en skepsis blandt deres kunder mod at anvende e-business. De væsentligste årsager til ikke at satse på e-business er i begge lande en manglende forståelse for forretningsmulighederne (38%), mangel på teknisk viden (32%), manglende kompetence hos medarbejderne (26%) samt prisen på teknologien (4%).

### Virksomhedernes strategiske prioriteringer

For at få et udbytte må virksomhederne være villige til at satse, indsætte ressourcer og prioritere deres indsats gennem en strategisk bevidsthed. Undersøgelsen viser,

at 74% af e-business-tiltag i de undersøgte virksomheder er drevet af kundernes ønsker og 17% af leverandørernes ønsker i Danmark, hvilket peger på, at virksomhederne selv har en ret lav selvstændig e-business-bevidsthed eller e-business-strategi. Hvorledes prioriterer de deres strategiske indsats og for det kommende år i virksomheden? Det har vi spurgt lederne om, og resultatet er vist i tabellen nedenfor.

Som tabellen viser, så prioriteres e-business ret lavt i begge lande. Forhold som e-business, indkøb, R&D, forandringsledelse, HRM og benchmarking forekommer ikke at have den store bevågenhed. Specielt i Danmark er e-business slet ikke blandt top 10. De lavt prioriterede emner forekommer yderligere at være kritiske, fordi flere af dem normalt sættes i forbindelse i virksomhedernes innovations- og udviklingsevne, som f.eks. produktudvikling, forandringsledelse og e-business. De tre højest prioriterede er de samme i begge lande: ledelse, strategi og marketing, men er disse tre udtryk for en sund prioritering af ledelsens indsats, eller er disse områder nævnt, fordi det er de områder, som en leder forventes at fokusere på? Andre undersøgelser peger også på, at e-business og Internettet er lavt prioriteret i mange virksomheder (Wilcox, 1999) på trods af den

Tabel 6. Hvilke strategiske indsatsområder prioriteres af virksomhederne (ledelsen) i perioden fremover?

Emne	Prioritering i UK	Prioritering i Danmark
Ledelse	1	1
Strategi	2	2
Marketing	3	3
Supply Chain Management	4	6
Finansiel styring	5	5
Kunderrelationer og -styring	6	4
E-business	7	
Indkøb	8	7
R&D (FoU)	9	8
Benchmarking	10	
Forandringsledelse		9
HRM (personale)		10



megen mediefokus på området. Ikke listet i tabellen har vi også spurgt til områder som procesforbedringer, juridiske emner, forretningsprocesser og alliancer og partnerskaber, som alle får en højere score end e-business i Danmark. Faktisk kommer e-business ind som det område, der får den lavest score (prioritering) af alle de områder, vi har spurgt virksomhederne om i Danmark!

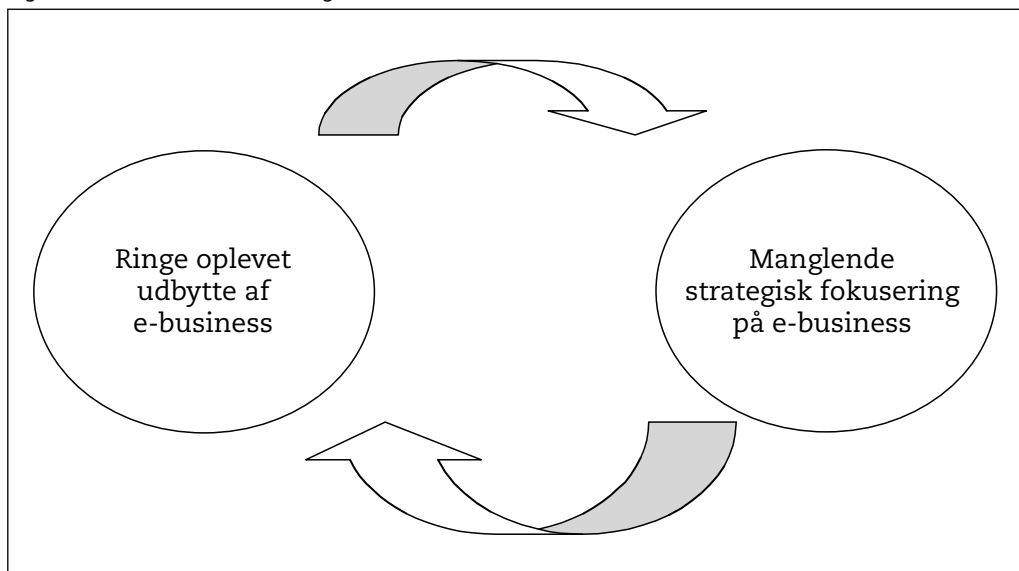
Ovenstående kan give anledning til nogle interessante spekulationer, da vores data ikke kan belyse dette, men hvad bevirker, at virksomhederne er så fokuseret på almindelige daglig drift? Nogen litteratur om SME's peger på, at denne type virksomheder er mere fleksible og kan og vil afprøve nye ting. Dette er til dels tilfældet med UK i forhold til e-business, men ikke i Danmark. Men samtidigt peger nærværende undersøgelse på, at den strategiske orientering mod udvikling af ikke bare e-business, men innovation og forandringsledelse er lav hos disse SME-virksomheder. De eksperimenterer ikke, de ønsker ikke at inddrage dem selv i risikable e-business ventures. Er det så, fordi de har en lav strategisk bevidsthed generelt? Data om deres orientering

– eller rettere sagt mangel på – fokus mod udvikling, innovation og e-business kunne pege på dette. En anden – og lige så mulig fortolkning pt – kunne være, at de enten selv har dårlige erfaringer eller ikke har set beviser på de dramatiske fordele ved e-business, som regeringer, brancheorganisationer, konsulenter og e-forskere taler om!

Virksomhederne er hurtige til at påpege deres begrænsede ressourcer, men analysen her peger også på manglende strategisk lyst til at satse på e-business (og en række andre udviklingsområder). Virksomhedernes fokus lader til at blive på driften og optimeringen af denne. Billedet af de udviklingsorienterede og eksperimenterende små og mellemstore virksomheder kan ikke bekræftes ved nærværende undersøgelse. Dog skal det jo retfærdigvis siges, at virksomhederne i UK lader til at have afprøvet mere e-business end de danske, men bare ikke fået bedre resultater.

Retorikken omkring e-business har til tider handlet om, at både kunder og virksomheder skal "opdrages" til at anvende teknologien, men spørgsmålet er, om det er den rette strategi, set i lyset af ovenstående? Så når SME's får at vide, at de "ikke

Figur 2. Den onde cirkel omkring e-business?



følger med tiden" (Bjørn-Andersen et al, ibid), er det så den rette måde at motivere dem på? Hvis resultaterne og effekterne ikke kan dokumenteres, hjælper "opdragelse" ikke – for både børn og voksne har det med at lære af deres konkrete erfaringer. Så hvis vores data og indikationer er blot nogenlunde rigtige, så peger det på, at der er behov for andre tiltag end blot "opdragelse".

## Konklusioner

Analysen peger for det første på, at udbyttet og effekterne af e-business ikke er overvældende, som ellers markedsført af konsulenter, e-forskere, brancheorganisationer og regeringer. For det andet, så er den strategiske bevidsthed i virksomhederne heller ikke orienteret mod hverken e-business, innovation eller forandringsledelse. Hvad der kom først, det ringe udbytte eller den lave bevidsthed kan vi kun gisne om, men det kunne bl.a. fremover være centralt at fremvise bedre konkrete succeshistorier for at bryde denne onde cirkel.

Generelt viser undersøgelsen, at der findes små og mellemstore virksomheder, der får noget ud af e-business, men at udbyttet er beskedent i både UK og DK. Undersøgelsen viser også, at der er få signifikante forskelle mellem både implementeringen og udbyttet af e-business i de to lande. Billedet af Danmark som et teknologisk førende land holder ikke på dette område, vi får ikke mere ud af det end engelske virksomheder, men til gengæld er vi altså heller ikke bagud i forhold til udbyttet eller

anvendelsen i forhold til UK – når det gælder de undersøgte virksomheder.

Der er identificeret interne barrierer, hvor ledelsen af de udspurgte små og mellemstore virksomheder i både Danmark og UK er ret enige, men mest væsentligt har undersøgelsen afdækket en manglende lyst til at investere flere penge og energi i e-business i virksomhederne, ligesom emnet "e-business" er meget lavt prioriteret (for at sige det mildt) på topledelsens agenda. Specielt i Danmark lader e-business til at være overgået fra at være en hot babe til at være en død sild. Spørgsmålet er selvfølgelig, om e-business nogensinde har været hot i danske små og mellemstore virksomheder? Måske er det kun i begrænsede cirkler, at det har været sådan, og at disse signaler enten aldrig er kommet ud i de mindre virksomheder, eller også har de (fornuftigt?) sorteret dem fra derude? Spørgsmålet er, om de mindre danske virksomheder også fremover kan overleve med den identificerede holdning til e-business – eller om de – som tidligere – vil blive trukket ind i det af deres kunder?

Yderligere analyser kunne undersøge forskelle mellem brancher, hvor vi har indikationer, som støttes af andre (Chen, 2005) der peger på, at fordele vil fordele sig forskelligt mellem disse. Også undersøgelser af forskellige former for udvikling af forretningsmodeller og implementering af disse set i relation til ledelsens strategiske orientering kunne bidrage med mere viden om området.

## Summary

*This article explains how small and medium-sized Danish and British enterprises evaluate the present outcome of their e-business efforts, their expectations and their general prioritisation of e-business in relation to other strategic focus areas. Industry organisations and government in both the UK and Denmark are eager to stimulate the propagation of e-business to in-*

*clude small and medium-sized enterprises; this study, however, indicates that the strategic focus of enterprises – and management – is not at all on e-business but on general managerial fields. Neither does management focus encompass fields such as the development of new business processes, innovations or product development – and e-business at all. The findings of a survey*

in the UK and Denmark, with replies from 140 Danish and 256 British SMEs, indicate that the enterprises in both countries that have developed e-business competencies have achieved only modest success and minor cost reductions and no real savings in terms of time and internal

processes. It is discussed if the lack of benefits experienced in practice conflicts with the visionary dreams claimed by textbooks, e-business researchers, consultants and government – and is the explanation of the slow propagation to SMEs.

\* Vi vil gerne takke en anonym reviewer fra Ledelse & Erhvervsøkonomi for konstruktive kommentarer og forslag, dog er produktet her alene forfatterens ansvar.

## Litteratur

**Al-Qirim**, Nabeel A.Y: Electronic commerce in small to medium-sized enterprises. -frameworks, issues and implications, Idea Group Inc., Hershey, 2004.

**Attaran**, M.: The coming of age of on-line procurement. *Industrial Management & Data Systems*, 101 (4), 177-180, 2001.

**Bjørn-Andersen**, N. & Kim Viborg Andersen: Diffusion and Impacts of the Internet and e-Commerce: The Case of Denmark, August 2003, Center for e-Commerce, Copenhagen Business School, Denmark 2003.

**Børsen**, tirsdag 3. juni, 2003: Danmark bagud med e-handel.

**Cagliano**, R., Canianto, F. & Spina, G.: E-business strategy: how companies are shaping their manufacturing and supply chain through the internet. 9<sup>th</sup> EUROMA Conference of Operations Management. Copenhagen, June, 201-213, 2002.

**Chen**, Stephen: Strategic Management of e-Business, John Wiley & Sons, Chichester, England, 2005.

**Christiansen**, J. og Vendelø, M.: The role of reputation building in International R&D collaboration, *Corporate Reputation Review*, Vol 5, nr. 4, 303-329, 2003.

**Dell Company** (1999) How Stuff Works. [www.howstuffworks.com](http://www.howstuffworks.com)

**Dekker**, K. & Meijboom, B.: Adapting supply chain organisations to B2C e-commerce. 9<sup>th</sup> EUROMA Annual Conference on Operations Management, Copenhagen, June, 391-400, 2002.

**E-Business Norden** 2003, PLS Rambøl Ma-

nagement for Dansk Industri, November 2003.

**Gudmandsen**, P.: E-business -strategi og implementering, *Revision & Regnskabsvæsen*, nr. 1, 54-55, 2001.

**Gulledge**, T., & Sommer, R.: Electronic Commerce Resource An Industry University Partnership. ECRC Research Paper Fairfax. USA, 1998.

**Kanter**, R. M.: Ten deadly mistakes of Wanna Dots, *Harvard Business Review*. Jan-Feb 2001.

**Kalakota**, R. & Robinson, M.: e-Business 2.0. Roadmap for Success, Addison-Wesley Professional; 2nd edition, 2000.

**Kotzab**, H. & Madlberger, M.: European Retailing in E-transition, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 30 (6) 440-462, 2001.

**Marrakech**: B2B E-commerce White Paper. Marrakech Ltd, Dublin, 2000.

**Melander**, P.: ERP er død -længe leve e-business!, *Økonomistyring og Informatik*, nr. 3, 213-219, 2000.

**Mouritsen**, J. & Misir, P.: Udbytte af E-Business: Indtryk fra en spørgeskemaundersøgelse blandt danske virksomheder, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 3, 149-162. 2001.

**O'Brien**, L.: SME's Blame Suppliers for Solutions Failures. *Supply Management*. 9<sup>th</sup> March, 12, 2000.

**Seppanen**, M. and Suomala, P.: Ebusiness in B2B wholesaler's supply chain. 9<sup>th</sup> EUROMA Conference on Operations Management, Copenhagen, June, 1315-1324, 2002.

**Soliman**, F. & Youssef, M.: The impact of some recent developments in e-business on the management of next generation manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*. 21 (5/6) 538-564, 2001.

**The Economist** : E-Strategy: While Welch waited, May 19<sup>th</sup>, 2001.

**Van Hoek, R. & Chong, I.:** Epilogue: UPS Logistics and practical approaches to the e-supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 31 (6) 463-468, 2001.

**Videnskabsministeriet:** IT på rette sted og

tid – en indsats til styrkelse af it-anvendelsen i små og mellemstore virksomheder.

Baggrundsrapport, oktober 2004.

**Wallace, P.:** Just Wait for the Gold Rush to End. *New Statesman*. ISSN 1364-7431. 21<sup>st</sup> February, 8 – 9, 2000.

**Wilcox, T.:** Net not seen as critical. *Supply Management*. 4 (24) 13, 1999.