

# Integration af Internettet i Firmaets Forretningsstrategi: Teoretiske og Praktiske Vurderinger fra en Industriel Virksomhed

If orders can be transmitted electronically to distributors, then why not just send them straight to the factory floor?

*Forbes Sept. 7. 1998*

## Resumé

*Internettets fremgang inden for brancher som bøger, CD'er, rejser og bankvirksomhed har vakt megen opmærksomhed. Imidlertid spås det at internettets indflydelse vil være fem til ti gange mere markant i den industrielle sektor. Denne artikel diskuterer både teoretiske og praktiske problemstillinger om integration af internettet i firmaets forretningsstrategi. Læsningen bliver præsenteret for nogle praktiske redskaber, som kan hjælpe med at integrere internettets muligheder i virksomhedens fremtid.*

Med Amazon, Dell Computer og CD Now som pionerer, har mange virksomheder indset Internettets kommercielle muligheder. Via mulighederne for at vende op og ned på de traditionelle modeller for hvordan produkter bliver bragt til markedet, er Internettet således en grundsten for helt nye forretningskoncepter, som virksomhederne bliver nødt til at forholde sig til, hvis de vil fastholde deres position i tiden fremover. En verdensomspændende undersøgelse blandt 500 store virksomheder viste således, at mere end 90 pct. af topcheferne troede, at Internettet ville transformere eller have en stor betydning for den globale handel i år 2001 .

I 1997 blev forfatterne stillet en opgave i form af et studenterprojekt, af en inter-

Af Martin Fog, Mikkel Skov og Per Jenster

national producent af organiske kemikalier med en dominerende position inden for sit markedssegment. Opgaven havde til formål at udarbejde et strategisk oplæg og en implementeringsplan for virksomhedens Internet-muligheder. Denne artikel beskriver såvel de teoretiske som praktiske vurderinger, vi mente var relevant i forbindelse med udviklingen af opgavens strategiske oplæg, og som andre virksomheder måtte finde anvendelig i udarbejdelsen af en internet strategi.

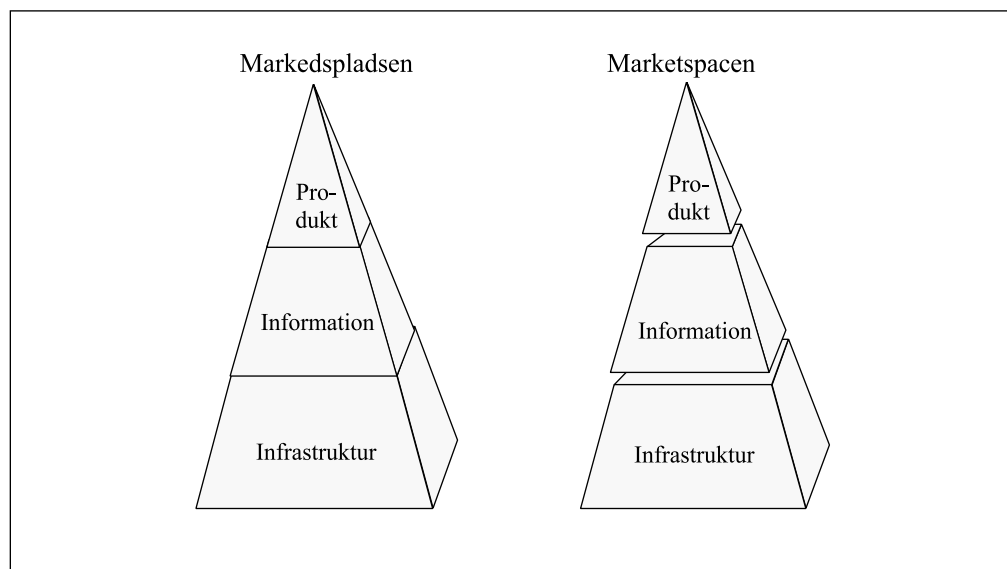
### Den Digitale Markedsplads

Internettet ophæver flere af den traditionelle markedsplads begrænsninger ved at skabe en markedspace, hvori alle funktioner fra attention til aktion kan varetages via mediet, og hvor der ikke længere er behov for et omfattende distributionssystemer for at gennemføre transaktioner.

Dette er behandlet af Rayport & Sviokla, der i 1996 introducerede en distinktion mellem markedsrummet, som Internettet skaber, og den traditionelle markedsplads. Denne distinktion lægger således op til at integration af Internettet som byggeklovs i strategisammenhæng, er mere end et forskelligt kommunikationsredskab; der lægges op til at en hel anderledes tankegang er nødvendig for at forstå nettets muligheder og begrænsninger.

Handelsstedet vil således fungere via en elektronisk infrastruktur i Cyberspace, hvor information erstatter tilstedeværelsen af fysiske produkter i forretningen. På markedspladsen adderes produkt indhold, kontekst og infrastruktur til en samlet værdi, idet kunderne ikke har adgang til indholdet uden at komme i forbindelse med konteksten og infrastrukturen. I modsætning hertil muliggør markedsrum-

Figur 1. Forskelle mellem markedsplads og markedspace.



Kilde: Rayport & Sviokla, 1996.

met en separering af disse tre elementer, hvilket skaber nye måder at genere værdi på. Dette er illustreret i figur 1.

### **Optimering af distributionsstrukturen**

Mange virksomheder anvender i dag Internettet, men trods den nye markedsplaces potentielle trussel mod markedspladsen, har de færreste virksomheder i dag formuleret en Internetstrategi, der inddrager Internettets muligheder med rekursivitet til virksomhedens generelle forretningsstrategi. Langsomt reagerende virksomheder risikerer at blive efterladt uden for murene til den "globale landsby", hvor den kritiske masse har overskredet kravene til såvel adoption som diffusion og derfor kan forventes at bestå og udvikles i tiden fremover. Virksomhederne er derfor nødt til at overveje markedspladsens indflydelse på markedsførings- og distributionsstrukturen, ved at undersøge hvorledes Internettet kan bidrage til en optimering af business systemet.

Det er i denne forbindelse interessant at betragte Louis W. Stern (1987), idet han drager parallel mellem skabelsen af en optimal struktur og generering af maksimal kundeloyalitet. Spørgsmålet er imidlertid, hvorvidt den optimale struktur indebærer suboptimering af det enkelte kanalmedlems distributionsstruktur, eller hvorvidt det gælder komplementariteten mellem flere virksomheder i et netværk, som bringer produkt eller service fra producent til forbruger. Derfor inddrages Ronald Coase (1937), Oliver E. Williamson (1976) og Upp-Sala skolen (1951), idet de hver især har behandlet optimering af distributionsstrukturen i deres teoretiske arbejde.

Stern agiterer, at den optimale struktur

skabes ved at fokusere på opnåelse af maksimal kundeværdi gennem opfyldelse: Af to værdidiscipliner - Operational Excellence og Customer Intimacy. Operational Excellence fokuserer på leverance af pålidelige produkter og serviceydelser til konkurrencedygtige priser med minimal ulejlighed for kunden, mens Customer Intimacy stiller krav til en microsegmentering af det heterogene marked, så heterogene præferencer matches. Opfyldelsen af disse værdidiscipliner er ifølge Sterns teori nøglen til generering af kundeloyalitet, der leder til gentaget salg, referencer, lave driftsomkostninger og høj profit. I Internetperspektiv er kardinalpunktet derfor, hvorvidt markedspladsen skaber grundlag for en ny normativ distributionsstruktur, hvor virksomheden gennem integration af distributørernes tidligere funktioner oprettholder en tilsvarende eller bedre kundeservice til færre omkostninger.

### **Transaktionsomkostninger i Centrum**

Problemstillingen om distributions/reguleringsstruktur er bearbejdet af Ronald Coase (1937) og Oliver E. Williamson (1976). I modsætning til traditionel økonomisk teori fokuserer Coase og Williamson ikke alene på omkostningerne i forbindelse med fremstillingen af varer og tjenesteydelser, men også på omkostninger forbundet med transaktioner. Da kontraktindgåelse er forbundet med høje omkostninger til imødegåelse af både agenternes adfærd og givne situationsbetingelser, der karakteriserer transaktionen, sammenligner Williamson omkostninger ved transaktioner organiseret over enten markedet, hybriden eller indenfor hierarkiet. Valget undersøges ud fra følgende fem

transaktionsdimensioner, der er bestemmende for transaktionsomkostningernes størrelse :

- Begrænset rationalitet
- Opportunistisk adfærd
- Usikkerhed
- Frekvens
- Aktivspecifitet

Givet adfærdsmæssige faktorer som agenter begrænsede rationalitet og mulige ex-ante og ex-post opportunistiske adfærd, er det kendetegnende, at uddelegering af funktioner til agenter skaber usikkerhed. Dette skyldes dels de adfærdsmæssige usikkerhedsfaktorer, asymmetrisk information, opportunistisk adfærd af såvel strategiske som ikke-strategiske årsager og dels den eksogene usikkerhed ved tingenes evolution. Trods usikkerheden vil begge parter ifølge Williamson have fordel af transaktionsspecifikke investeringer, idet de kan skabe en fundamental transformation, hvor parterne i løbet af et kontraktforløb opnår gensidige fordele af et tæt samarbejde. Virksomheden kan således gennem investering i Internettet skabe et unikt forhold til udvalgte agenter, distributører og kunder, som omvendt drager fordel af informationerne. Der kan imidlertid være høje omkostninger forbundet med sådanne investeringer og specialiserede strukturer, hvorfor disse oftest kun foretages ved høje transaktionsfrekvenser, så transaktionsomkostningerne pr. enhed bliver lave.

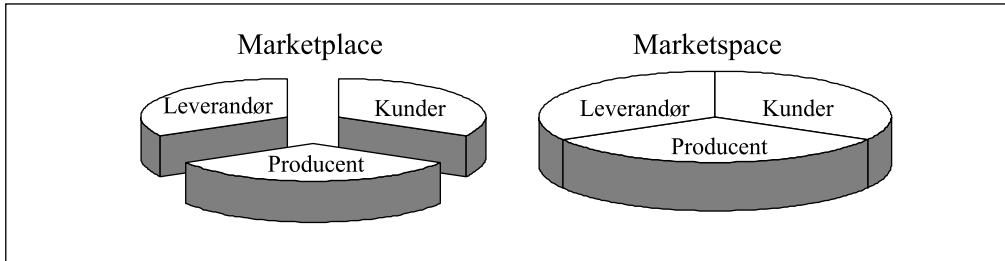
Valget af reguleringsstruktur foretages herefter ud fra en vurdering af reguleringsomkostninger, produktionsomkostninger samt usikkerhed. Disse omkostninger og

usikkerhedsfaktorer vurderes ud fra muligheden for opportunistisk adfærd og begrænset rationalitet, omkostninger ved leverandørskift, stordriftsfordele, målsætninger, konfliktløsning m.m.

Forudsætningen om et konstant usikkerhedsniveau betyder ikke, at opportunismen og den begrænsede rationalitet negligeres. Det er derfor vigtigt ved vurdering af det optimale kontraktregime til en optimal reguleringsstruktur, at der tages højde for usikkerheden, hvor stigende usikkerhed skaber stigende præference for implementering af opgaver internt i virksomheden. Virksomheder kan således - gennem en stigende udnyttelse af markedspacen - reducere agenternes muligheder såvel som incitament til opportunistisk adfærd, og reducere informationsasymmetrien ved at øge virksomhedens direkte kundekontakt gennem home-pagen eller Extranettet. I relation til transaktionsomkostningsteorien er pointen, at virksomhederne ikke blot ex-ante designer hensigtsmæssige reguleringsstrukturer for transaktioner, men gennem udvekslingsprocesserne søger at påvirke forventninger og incitament med henblik på at nedtone opportunistiske muligheder og fremme produktionsøkonomiske fordele ved specialiserede aktiviteter.

Disse betragtninger fører over i en netværksteoretisk tilgang til virksomheden, hvor det analytiske grundlag er netværket af relationer mellem virksomheder. I et industrielt system har virksomheder forskellige former for relationer til distributører og kunder, og netværksteorien betragter vertikale relationer og interaktion som værende strategiske investeringer, der skaber en konkurrencemæssig fordel og posi-

Figur 2. Hybrid kontra netværk.



Kilde: Mikkel Skov & Martin Fog, 1998.

tionering i netværket, og som gennem udvekslings- og tilpasningsprocesser sikrer virksomhedens langsigtede udvikling.

Fra at være selvstændige kanalmedlemmer, der hver især optimerer egne betingelser, øger Internettet mulighederne for at virksomhederne kan tilpasse sig hinanden. Figur 2 illustrerer denne situation, hvor kanalmedlemmerne fra at være suboptimerende anerkender den indbyrdes komplementaritet, og derved skaber et netværk med tilpassede processer. Tilpasningen i interaktionen har tæt relation til såvel Williamsons beskrivelse af aktivspecifisering og idiosynkrasi som til Internettet, idet processen dækker over den indretning i form af produkt, proces eller administrativ tilpasning, som virksomhederne gensidigt foretager. Til tider sker tilpasningen gennem specifikke aktiviteter, men oftest er det den løbende interaktion i relationen, som bestemmer indretningen. Sammenhængen mellem udveksling og tilpasning er derfor klar, al den stund, at betydelige udvekslinger øger incitamentet til tilpasning og er gensidige forstærkningsmekanismer for relationsforløbet.

Udvekslingen og tilpasningen er speciel relevant i marketspace perspektiv. Hvor

teknologisk udvikling i neo-klassisk teori er tæt sammenfaldende med produktion og profitmaksimering, baseres udvikling i den netværksspecifikke teori på erfaringer og gradvis udvikling og tilpasning af systemer, som f.eks. Internettet. Upp-sala-skolen argumenterer således, at udviklingen af nye systemer og teknologi skaber en konfrontation mellem kundernes behov og virksomhedernes muligheder. Siden behovet ikke er til stede hos alle, må der være foregangsmænd i udviklingen, hvorfor Internettet ofte styres af innovative virksomheder, der søger at skabe en konkurrencemæssig fordel. Denne fordel opstår ifølge netværksteorien ved akkumulering af viden inden for netværket, men idet virksomheder har specielle relationer til et begrænset antal kunder, og mere ordinære kommercielle interesser med andre, mere fjerntliggende kunder, skal virksomheden fastlægge, hvilke segmenter der skal betjenes gennem markedspacen, og hvilke der skal betjenes via markedspladsen.

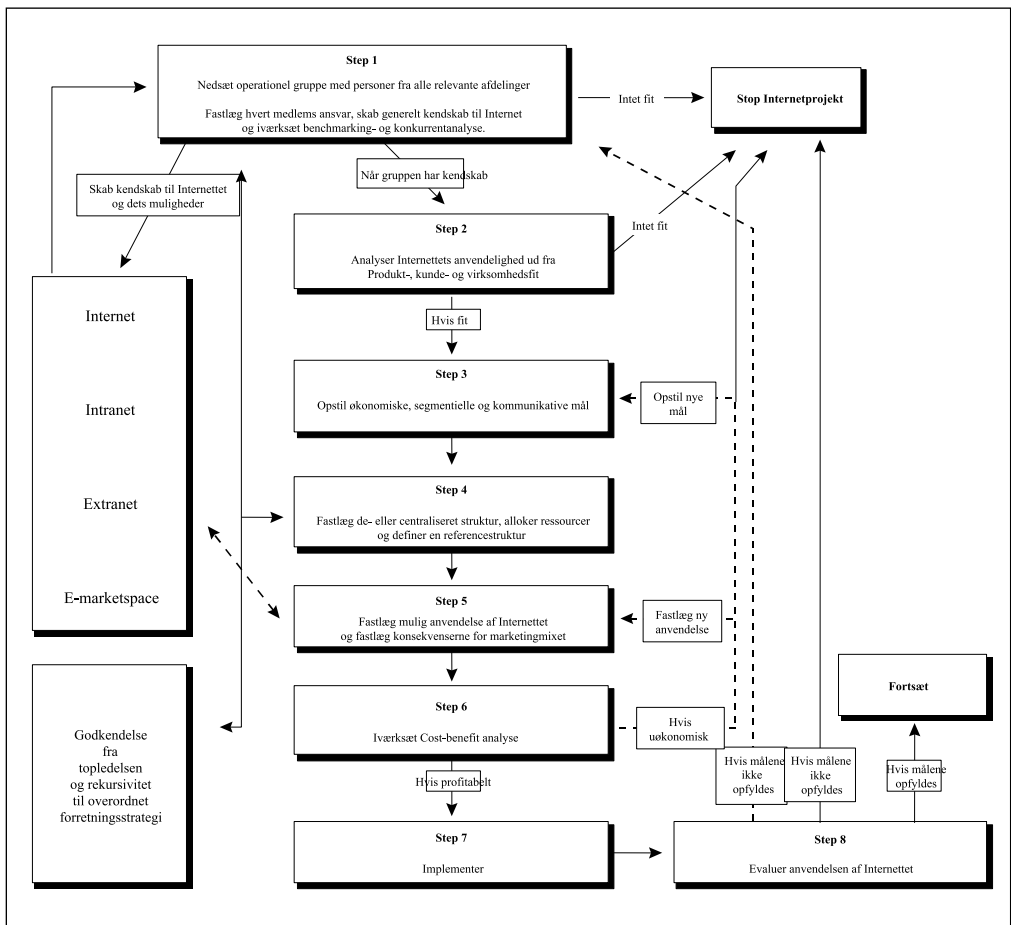
### En Strategisk Udviklingsmodel for Internetforankret Forretning

På grund af utilstrækkeligt materiale i litteraturen om strategiske retningslinier for

implementering af Internet-baserede løsninger i en given virksomhed, udviklede forfatterne en operationel model kaldet "Strategic Internet Guidelines" (SIG), se figur 3. SIG-modellen påviser en trinvis struktur, som virksomheder bør gennemløbe forud for en integreret anvendelse af Internettet. I figur 3 angiver optrukne linier en fortsættelse til næste step og stiplede linier indikerer en tilbagegang til tidligere

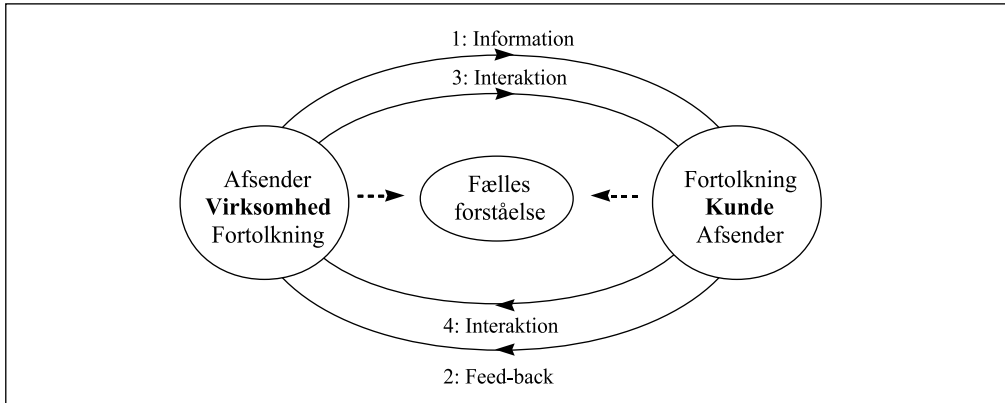
step. Baggrunden for modellen er en case-study - gengivet i anonym og forkortet form bagest - af en større international industrivirksomhed, en række overvejelser omkring Internettets evolutionære udvikling og funktionelle karakteristika samt Sterns (1987), Coases (1937), Williamsons (1976) og Upp-Sala skolens (1975) overvejelser omkring optimering af markedsførings-, distributions- og salgsstrukturen.

Figur 3. SIG-modellen.



Kilde: Martin Fog & Mikkel Skov, 1997.

Figur 4. Interaktiv kommunikation.



Kilde: Baseret på Roger & Kincaid, 1981.

### Kommunikation gennem et Interaktivt Medium

For at give SIG-modellen yderligere indhold må der inddrages elementer fra kommunikative- og købsadfærdsteorier, for at forklare forskellen mellem aktiviteter udført på markedspladsen og aktiviteter udført i marketspacen. Fordi interpersonel kommunikation tager udgangspunkt i individualiseret information er den på mange områder en ideel kommunikationsform. Ligesom i den semiotiske teori, er kommunikationen derved en proces, hvor der dannes og udveksles signaler ved hjælp af tegn indenfor en kultur, hvor der eksisterer en fælles forståelse for tegnenes og koderne betydning. Modtageren opfattes som en aktiv deltager i kommunikationsprocessen, idet semiotikken omhandler modtagerens afkodning af budskabet indenfor de gældende tegn. Som en konsekvens af strukturen i traditionel markedsføring modtager eksponenterne standardiseret kontekst via mediet, mens det for interpersonel kommunikation er gældende, at kontekst er rettet mod individet. Inter-

nettet er dermed en hybrid mellem traditionelle kommunikationsmediers anvendelse af budskaber til eksisterende såvel som potentielle kundegrupper og den interpersonelle kommunikations evner til feedback og interaktion. Disse aspekter er teoretisk behandlet af Rogers & Kincaid, hvor kommunikationen ses som en gensidig og dynamisk proces, der udvikles over tid. Kommunikationen har derved intet udgangs- eller slutpunkt, men betragtes nærmere som en informationscyklus med gentagen feedback og interaktion. Dette er illustreret i figur 4.

Denne informationscyklus er nyttig for forståelsen af informationsøgning og -udbud på Internettet. Informationsprocessen begynder, som det fremgår af figur 4, med at virksomheden udbyder information, men kundernes eksponering er imidlertid forskellig fra traditionelle medier. Hvor informationerne i traditionel forstand hentes sekventielt er Internettet præget af en ukontrollerbar navigering. Det betyder samtidig en ændring i informationsflowet - fra push til pull. Virksomhederne skal såle-

des ikke udbringe homogene informationer til massemarkedet, men derimod komplekse informationer, som segmenterne kan navigere gennem efter interesse,- uden gatekeepers og traditionelle mediers tids- og stedmæssige barrierer. Nedbrydelsen af disse barrierer skaber mulighed for en kommercialisering af Internettet gennem et "Computer Mediated Environment" (CME), hvor kombinationen af hypertext og multimedia har skabt et "Hypermedie miljø". Hypermedie er derved defineret som værende et dynamisk netværk, potentielt globalt, der tillader forbrugerne og virksomhederne interaktivt at udbyde og modtage hypermediakontekst (maskinel interaktion) og kommunikere gennem mediet (personel interaktion). Dette aspekt illustreres via figur 5.

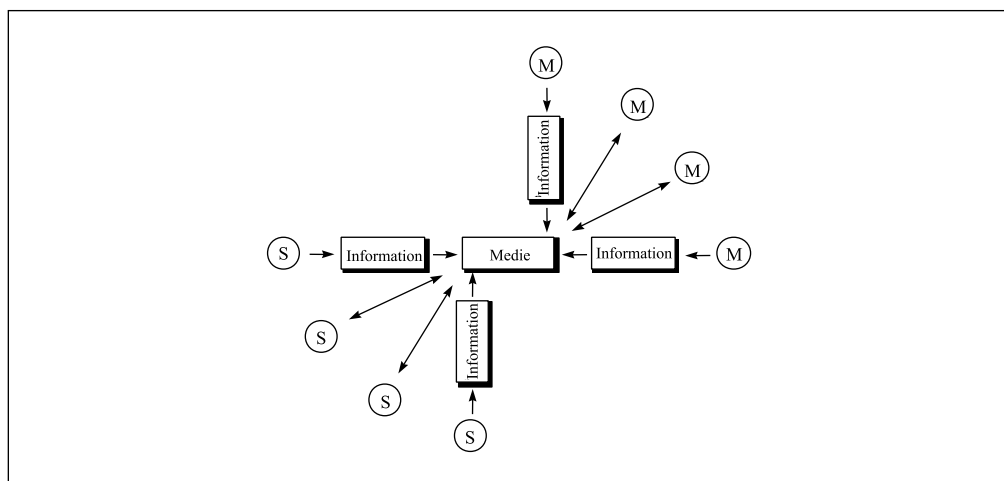
Det nye markedsføringsparadigme, der skal adopteres til Internettet er således et "mange-til-mange" forhold, hvor eksperter kommunikerer med eller gennem mediet.

### Case: Strategisk Implementering af Internettet i en Industrivirksomhed

Som beskrevet ovenfor ændrer Internettet de spilleregler, der tidligere har været gældende for mange virksomheders markeder. Derfor besluttede en større dansk industrivirksomhed i begyndelsen af 1997 at kortlægge, hvordan Internettet kunne anvendes til at forsvare og forbedre virksomhedens position i markedet. Virksomheden er markedsledende inden for dens industri og har en milliardomsætning på B-to-B markedet til kunder i hele verden. Trods dette havde virksomheden endnu ikke i 1997 fastlagt nogen egentlig strategi for anvendelse af Internettet, eller kortlagt hvordan mediet kunne og skulle anvendes til markedsføring, kommunikation, distribution og salg.

Virksomheden har eksisteret i trekvart århundrede, og sælger produkter til mange forskellige kunder og industrier, der dels er præget af kulturelle forskelle, og dels har et differentieret forbrug og kendskab

Figur 5. Mange-til-mange kommunikation.



Kilde: Novak & Hoffman.



til anvendelsen af virksomhedens informationsintensive produkter. Nogle af virksomhedens produkter befinder sig således i modenhedsfasen på PLC-kurven, mens andre produkter er udviklet til nye industrier, der endnu befinder sig i introduktionsfasen. Samtidig har konkurrenterne gennem de seneste år påbegyndt en fusionsbølge, hvorved konkurrencesituationen er intensiveret i en lang række industrier.

De heterogene markeder stiller krav til virksomheden om at tilpasse serviceringen til kundernes individuelle præferencer. Virksomheden anvender derfor en omfattende segmentering ud fra såvel macro- som microvariable, hvor geografi, branche, potentiale, størrelse og forbrug anvendes som departmenteringsvariable, og således er afgørende for kundens segmentielle placering. Idet store kunder står for ca. 90 pct. af omsætningen, får de tildelt såvel account managers, specielle priser og leveringsbetingelser samt muligheden for at teste nye produkter før andre kunder, mens små kunder serviceres gennem distributører. Generelt er det imidlertid gældende, at virksomheden søger en positionering som en innovativ virksomhed, der udbyder kvalitetsprodukter, hvorfor virksomheden i dag anvender mange ressourcer på positionering og markedsføring. Virksomheden forfatter således kvartalsvist et tidsskrift, der udgives på fire sprog til ca. 15.000 virksomheder i hele verden, ligesom det høje kendskab til virksomheden og dens produkter søges opretholdt ved deltagelse på messer og udstillinger samt udfærdigelse af artikler.

Opdelingen af kunder i segmenter såvel som distributionens betydning for marke-

tingmixet betyder, at distributionen er differentieret og tilpasset segmenternes behov og attraktivitet. Virksomheden har således oprettet salgskontorer i alle verdensdele, for derved at være tæt på de forskellige markeder og holde en tæt markedskontakt. For at optimere ressourceallokeringen har virksomheden i relation til Williamsons efficiente reguleringsstruktur som nævnt truffet en strategisk beslutning om at servicere store kunder indenfor hierarkiet gennem account managere og uddelegere betjeningen af små kunder via hybriden i form af distributører. Denne beslutning blev truffet i erkendelsen af, at distributører kunne give produkterne en value adding på de mindst rentable markeder, ligesom virksomheden havde behov for at skabe tætte relationer med de største kunder, og derfor yde disse optimal opmærksomhed. Overdragelsen af kunder til distributører muliggjorde dette, eftersom distributørerne - der handler i virksomhedens navn og dermed udbreder kendskabet til virksomheden - betragtes som netværksparter og derfor er udviklet og tilpasset i relation til virksomheden.

Den kundeorienterede markedsføring og distribution har betydet, at virksomheden har opnået en position som en markedsledende innovativ virksomhed, der gennem produktudvikling tilbyder kvalitetsprodukter og følger kundernes behov og krav om en excellent kundeservice. Dette skulle fortsat gælde i fremtiden, hvorfor virksomheden stræbte efter at opfylde kundernes krav til anvendelse af Internettet. Forfatterne fik derfor til opgave at kortlægge dette, samt analysere hvilke konsekvenser en given anvendelse af Internettet ville få for virksomheden.

## **Step 1: Oprettelse af operativ- og styregruppe**

I overensstemmelse med SIG-modellens step 1 havde virksomheden oprettet en Internetgruppe (Internet Task Force) med repræsentanter fra mange afdelinger i virksomhedens Business system, der gennem benchmarking- og konkurrentanalyse skulle skabe et overordnet kendskab til Internettet og dets forskellige attributter, samt med reference til en strategiske styringsgruppe formulere strategien, målene og missionen for virksomhedens anvendelse af Internettet .

ITF-gruppen havde imidlertid en begrænset repræsentativitet og ressourcer, hvorved den ikke havde kapacitet til at operationalisere de opstillede handlingsplaner og optimere anvendelsen af Internettet i alle Business systemets succesfaktorer . Derfor tilknyttedes en tværgående koordinerende enhed, der skulle indsamle input til, hvordan Internettet skulle anvendes på tværs af organisationen og tilpasses til kundernes behov og præferencer.

## **Step 2: Fastlæggelse af kunde-, produkt- og virksomhedsfit**

Inden anbefalingerne til hvorvidt virksomheden skulle udvide implementeringen i markedsførings-, distributions og salgsaktiviteterne, undersøgte vi, om virksomhedens kunde-, produkt- og virksomhedsfit berettigede en øget ressourceallokering.

Kundefittet fastlagde, hvorvidt kunderne var interesseret i endsige opkoblet til Internettet, da en ressourceallokering ikke ville være rationel, med mindre nuværende og potentielle kunder anvendte eller

planlagde at anvende det nye medie. Givet kundernes placering i forskellige industrier var det imidlertid ikke givet, at Internettet kunne servicere alle kunder. Til gengæld kunne virksomheden opnå et tilfredsstillende kundefit på trods af en begrænset repræsentativitet i kundeportefølje, hvis et eller flere store segmenter havde et tilstrækkeligt behov for Internettet. Ifølge en gennemført spørgeskemaundersøgelse blandt kundeporteføljen var mange af kunderne allerede opkoblet til Internettet, mens halvdelen af de øvrige respondenter forventede at blive opkoblet inden for 1-2 år. Samtidig angav kunderne en stor interesse for Internettet som kommunikationsværktøj, mens kun en begrænset del - som følge af produkternes informationsintensivitet - så en mulighed for at købe produktet over Internettet. Markedsanalysen og konsensus i talrige undersøgelser om udbredelsen af Internettet i virksomheder indikerede således et stort kundefit.

Et tilstrækkeligt kundefit er imidlertid ikke tilstrækkeligt til at konkludere, at Internettet er attraktivt, da Internettet ligeledes skal kunne anvendes kommercielt. Vi analyserede derfor produkternes egnethed for elektronisk distribution, købsinvolveringen og informationsintensiviteten, hvilket skulle give en indikation af, hvor egnede produkterne var til distribution og salg over Internettet. Da produktet er et fysisk produkt, og derfor ikke som eksempelvis software kan distribueres direkte via mediet, var muligheden for elektronisk distribution begrænset. Trods dette var der adskillige muligheder for at anvende Internettet som en støtte i distributionen og alternativ salgskanal, da oprettelsen af et

E-marketspace kunne effektivisere ordreafgivelse og transaktioner, mens forsendelsen herefter kunne foretages gennem traditionelle kanaler.

I modsætning til fittet ved den elektroniske distribution eksisterede et rimeligt fit ved købsinvolveringen, der traditionelt måles ud fra den økonomiske- og psykologiske risiko. For såvel den økonomiske- som den psykologiske risiko var det karakteristisk, at risikoen varierede afhængig af kundens erfaring med anvendelsen af produkterne. Store kunder har således gennem deres mangeårige køb af produktet opnået et kendskab til anvendelsen, hvorved disse segmenter har en faldende økonomisk og psykologisk involvering. I modsætning hertil er nye brugere og små kunder mindre erfarne i anvendelsen af produktet, hvorved deres økonomiske- og psykologiske involvering er høj. Udover købsinvolveringen er det kendetegnende, at produkternes kompleksitet - uanset kundernes erfaring - gør dem informationsintensive, hvorfor der generelt eksisterede et højt produktfit.

Dette ledte frem til fastlæggelsen af virksomhedsfittet, der gjorde det muligt at fastlægge, hvorvidt virksomheden kunne benytte Internettet som et imageskabende værktøj og støtte dens ønskede positionering. Her var det kendetegnende at virksomheder, der anvender mediet opfattes som fremtidsorienterede, servicemindede, progressive og innovative, hvilket var i overensstemmelse med virksomhedens ønskede positionering. Det anbefales derfor, at virksomheden udviklede en god position i det nye marketspace, og udnyttede det til at eksponere og servicere nye og eksisterende markeder.

### **Step 3: Definition af Målsætninger med Internettet**

Efter fastlæggelsen af, at Internettet med fordel kunne anvendes, blev der fastlagt retningslinier for hvilke økonomiske-, segmentielle- og kommunikative mål, Internettet skulle opfylde for virksomheden i såvel marketplacen som i marketspacen. Det grundlæggende mål var, at virksomheden gennem en markedspenetrationsstrategi og en markedsudviklingstrategi skulle opretholde positionen som markedsleder på begge markeder. Givet de fastlagte rutiner for servicering af virksomhedens nuværende kunder, forventedes det kun, at markedsandelen i marketplacen ville stige beskedent. Internettets globale status og muligheden for en global distribution af materiale muliggjorde imidlertid, at virksomheden kunne eksponere nye industrier og skabe kendskab til dens produkter. For at opnå succes med denne strategi skulle virksomheden ændre sin passive home-page, så den blev mere aktiv og tilpasset kundernes behov og præferencer for service, og samtidig reducere omkostningerne til den eksisterende distributionskanal og markedsføring. Det kunne således forventes, at Internettet i flere tilfælde kunne erstatte kanalmedlemmer ved en vertikal integration af distributionsfunktionerne, ligesom der i såvel promotion og service kunne spares betydelige omkostninger til tryk af materiale, indrykning af annoncer i tidsskrifter, rejseomkostninger i forbindelse med kundebesøg og teknisk service m.m. Desuden kunne det ventes, at lageromsætningshastigheden ville stige, budget- og produktionsplanlægningen forbedres samt at transaktionsomkostningerne i forhandlinger kun-

ne reduceres som følge af skabelsen af en tættere relation og bedre kanalledelse. Ud over et øget salg og markedsandel var det således også et mål at reducere en række af de eksisterende omkostninger.

Efter fastlæggelsen af de økonomiske mål, definerede vi hvilke segmenter, der kunne opfylde disse. Opdelingen af kunder i segmenter muliggjorde en differentieret betjening af segmenterne, så ressourceallokeringen tilsvarede segmenternes økonomiske attraktivitet. Denne segmentering skulle fortsat gælde, ligesom datterselskaberne i forskellige verdensdele som følge af deres unikke kendskab til såvel kunder som forhandlingskulturen i deres region, skulle være medansvarlige for den regionale segmentering. Betød kulturen i en bestemt region, at kunderne havde specielle præferencer, skulle datterselskaberne give input til den geografiske segmentering inden for de rammer, den kvantitative segmentering tillod. Ved at overholde kravene til segmentering om eksempelvis segmentets målbarhed, unikhed i responsen til mindst ét af marketingmix'ene og økonomiske rentabilitet m.m., kunne virksomheden via micromarketing, hvor alle segmenter serviceres med individualiseret information, ramme alle segmenter, der var opkoblet, på én gang. En sådan microsegmentering er en ideel tilstand, der tidligere havde været urentabel at forfølge. Med Internettet var det dog blevet økonomisk rentabelt, hvilket skulle udmønte sig i en udvidet departitionering. Givet kundernes behov for individualiseret information om produkter og anvendelsesmuligheder var det derfor af central betydning for Internetstrategiens succes, at denne blev udarbejdet under hensyntagen til mi-

crosegmenternes funktioner i macrosegmenterne. I denne sammenhæng skulle Internettets informative fordele udnyttes, så virksomheden udnyttede gæstens pullbaserede informationsøgning og høje købsinvolvering, der betød at afkodning af informationen og processing-stadiet kunne forlænges.

Den individualiserede information skulle derfor tilpasses gæsterne forskellige roller i købscenteret. Vi undersøgte derfor købscenteret i hver enkelt segment, ud fra funktionen som initiativtager, influent, beslutningstager, køber eller bruger. En definition af rollefordelingen i segmenterne var imidlertid en omstændig og besværlig proces, da det krævede et indgående kendskab til segmenterne. Som følge af kanalmedlemmernes omfattende kundekendskab, blev disse inddraget i processen, så de ud fra erfaring, kunne give et kvalificeret bud på kundernes informationsbehov. Herudover skulle tilpasningen af information til kunderne udfærdiges så kundedrevne som muligt, så kunderne fik indflydelse på hvilken information, der var på home-pagen.

Som følge af, at virksomheden via micromarketing skulle ændre fokus fra betjening af få segmenter til betjening af flere segmenter med forskellige valgkriterier, var næste skridt at fastlægge virksomhedens kommunikationsmål. Dette blev foretaget med udgangspunkt i kommunikationseffekterne behov, kendskab, holdning, købsintention og purchase facilitation. Internettets fordel i forhold til tidsskrifter er bl.a. udbredelsen og lethed i adgangen til information. Dette har speciel betydning ved opbyggelse af behov hos nye brugere, der har et begrænset - eller

intet - kendskab til produkterne og deres mulige anvendelsesområder. Virksomheden skulle derfor søge at skabe en opfattet sammenhæng mellem produktet og køberens positive såvel som negative motivation. Ved at skabe en sådan kunne virksomheden stimulere den primære efterspørgsel, d.v.s. en generisk efterspørgsel efter produkter, ved at beskrive produktets funktionelle egenskaber, samt hvor og hvordan de kunne anvendes.

Ud over skabelsen af kendskab skulle virksomheden skabe en positiv holdning til virksomhedens produkter, da forbrugere ikke efterspørger produkter, hvis kombinationen af den affektive og kognitive holdning er negativ. Endvidere var det centralt, at forbrugernes holdning til virksomheden var bedre end deres holdning til konkurrerende produkter, så det var muligt at gøre kunderne loyale og minimere eventuelle krydssalg.

Som sidste kommunikationsmål skulle virksomheden i såvel den traditionelle markedsføring som markedsføringen over Internettet inkorporere purchase facilitation. Herved tages der højde for køberens opfattelse af virksomhedens marketingmix, der kunne hindre eller stimulere et eventuelt køb. I Internetperspektiv blev purchase facilitation et kardinalpunkt, da det nye medie og markedspace fik implikationer for hele Business systemet, og virksomheden derfor skulle forudsige de reaktioner, den nye struktur ville fremkalde hos kanalmedlemmer og kunder såvel som internt i virksomheden.

#### **Step 4: Central/decentral organisationsstruktur**

For at optimere en markedsføring, der dri-

ves af en hensyntagen til purchase facilitation, skulle virksomheden i udfærdigelse af markedsføringsaktiviteter samarbejde på tværs af alle afdelinger i business systemet. Dette samarbejde kunne arrangeres ud fra en decentrale organisationsstruktur, hvor datterselskaberne selv kunne fastlægge deres anvendelse eller via en central organisationsstruktur, hvor anvendelsen blev styret fra hovedkontoret i Danmark. Trods datterselskabernes kendskab til lokale kunders informationsbehov og kulturelle aspekter, anbefaledes det, at virksomhedens Internetafdeling skulle have den endelige beslutningskompetence. Kun herved kunne virksomheden sikre en ensartet "net presence", der opretholdt det corporate image, som var opbygget gennem mange år. Samtidig samlede ekspertisen i én afdeling med mulighed for en proaktiv forskning i udnyttelsen af Internettet til følge. På længere sigt, når bl.a. erfaringsmassen med anvendelsen af Internettet er opbygget og referencestrukturen er implementeret som en naturlig del, vil det være muligt at overlade en del af Internetkontrollen til datterselskaberne.

Internetafdelingen skulle således styre og koordinere aktiviteterne på virksomhedens home-page, men samtidig få inspiration fra datterselskaber i hele verden. Dette krævede, at afdelingen fik beslutningskompetence for virksomhedens Internetanvendelse - med jævnlig kontakt til og dialog med alle afdelinger. Kommunikation via Intranettet mellem datterselskaberne og den ansvarlige Internetafdeling på virksomheden skulle derfor fungere under så lidt støj som muligt, ligesom datterselskaberne skulle belønnes for deres input. Internetafdelingens retningslini-

er burde derfor eksplicit redegøre for hvilken information datterselskaberne kunne formidle på lokale home-pages, så informationen blev så realtidsbaseret og sikker som muligt.

### **Step 5: Anbefalinger til markedsføring**

Efter anbefalingen om at skabe en centraliseret afdeling med ansvaret for fastlæggelse af den generelle Internetstrategi var næste skridt at definere den fremtidige anvendelse af Internettet til markedsføring, salg og distribution. Hvad angik virksomhedens markedsføringsaktiviteter var det kendetegnende, at denne havde to centrale elementer - promotion og service. Efter undersøgelsen af disse handlingsparametre var det muligt at udstikke retningslinier for hvordan, der blev genereret trafik på virksomhedens home-page, og hvordan Internettet kunne give en value-adding information i serviceringen af kunderne.

Den kvalitative kundeundersøgelse viste, at virksomhedens kunder besad et begrænset kendskab til virksomhedens home-page. For at opnå en effekt af Internetanvendelsen skulle virksomheden derfor skabe et kendskab til home-pagen, hvilket krævede en hensyntagen til kundernes søgeproces og generelle navigation på Internettet. Der skulle derfor indledningsvist træffes en beslutning om domænenavn, anvendelse af promovring i tidsskrifter samt markedsføringen på Internettet i form af reklamebannere m.m. Hvad angår domænenavnet anbefaledes det, at virksomheden oprettede specifikke adresser for lande, hvor virksomheden havde interesser, så det var muligt at skabe en kulturel tilpasning. Som alternativ til

landespecifikke domænenavne, kunne virksomheden oprette domænenavne for produkter, hvorved forbrugere, hvis tankefølge tog udgangspunkt i produktnavne, hurtigt kunne finde virksomhedens home-page og blive eksponeret for virksomhedens produktportefølje.

I udfærdigelsen af reklamebannere burde virksomheden tage hensyn til hvilket signal og budskab reklamebannere skulle skabe. Ved segmentet af nye brugere var det derfor vigtigt at skabe et behov for produktkategorien, mens eksponeringen af store kunder, der besad et omfattende kendskab til anvendelsen af produkterne, skulle skabe en association til virksomheden og dens omfattende service. Udover placeringen på en søgemaskine burde reklamebannere og hot-linkene i overensstemmelse med Upp-sala skolens netværksteori placeres på komplementære virksomheders og tidsskrifters home-pages. Dette kunne enten forekomme via oprettelsen af en produktpakke, hvor virksomheden indgik alliancer med komplementære selskaber om oprettelse af gensidige links, eller ved at virksomheden betalte for at ligge på en home-page, hvor virksomhedens målgrupper genererede betydelig trafik.

Markedsføringen af home-pagen skulle dog ikke udelukkende forekomme ved brug af diverse attributter på Internettet. Der burde således skabes synergi mellem markedsføringen i bl.a. tidsskrifter, salgspersonalet og markedsføringen over Internettet, så mediernes styrker indgik i et samspil, og derved øgede effekten af markedsføringsbudgettet. Eksponering af virksomhedens home-page kunne imidlertid kun opfylde de øvrige kommunika-

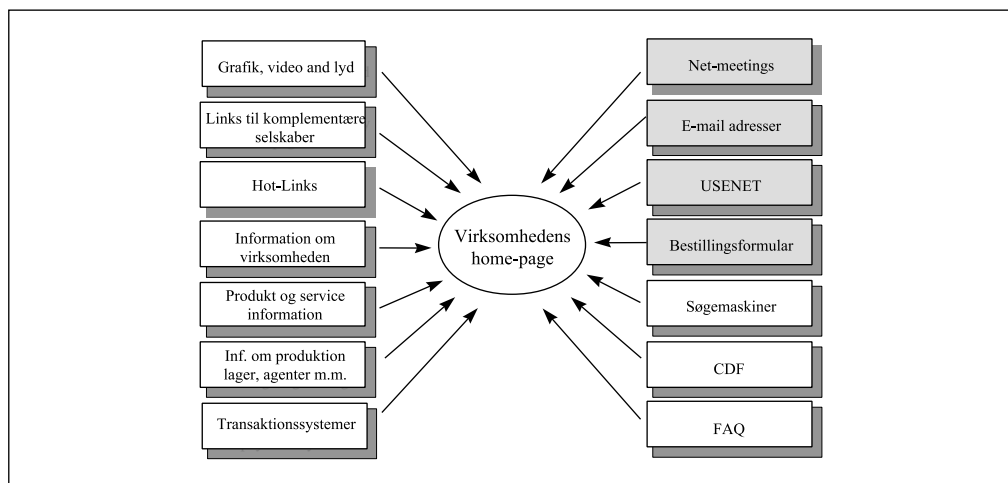
tionsmål, hvis informationen på home-pagen opfyldte eksponenternes behov og krav til service, der givet den høje købsinvolvering var omfattende. Virksomheden skulle derfor ud fra segmenternes behov samt mulige anvendelse af Internettet fastlægge hvilken information, der skulle distribueres. Som følge af Internettets karakterisering som paraplybegreb indebar dette en vurdering af hvordan henholdsvis home-pagen, Intranettet og Extranettet såvel som E-marketspacen burde anvendes.

Den passive og begrænsede interaktive anvendelse af Internettet, som virksomheden praktiserede, skulle således ændres til en mere aktiv udnyttelse, hvor kunderne fik mulighed for at komme i dialog med virksomheden. Kun herved kunne Internettets interaktivitet udnyttes til at skabe en positiv holdning til virksomheden og dens produkter, samt fungere som serviceorgan for de enkelte succesfaktorer i virksomhedens business system. Overordnet

skulle informationen på Internettet derfor have en value-adding effekt for segmenterne, hvilket nødvendiggjorde en hensynstagen til kundernes differentierede prioriteter og karakteristika.

Udvikling af et program for kommunikation med kunder på netværk, der udarbejdedes på baggrund af microsegmenterede oplysninger, blev derfor fundamentet i transformationen af virksomhedens traditionelle markedsføring til en ny interaktiv intermarketing. Ved oprettelsen af et sådan program sikredes, at virksomheden tog højde for kulturen på Internettet og strukturerede informationen til den enkelte bruger. Dette stillede implicit krav til virksomheden om oprettelse af værdicentre til hver enkelt segment samt anvendelsen af diverse teknikker, der kunne minimere respondenternes tidsforbrug i deres informationssøgning. Virksomhedens home-page skulle derfor opbygges, så den anvendte de attributter, der fremgår af figur 6, hvor hvide bokse henviser til maski-

Figur 6. Attributter på Home-pagen.



Kilde: Martin Fog & Mikkel Skov, 1998.

nelle interaktive attributter og grå til personel interaktivitet.

Implementeringen af attributterne skulle imidlertid tage hensyn til de teknologiske barrierer, der eksisterede og fortsat eksisterer. Da anvendelsen af grafik, lyd og video reducerer hastigheden og medfører lange downloadingsperioder, skulle home-pagen tilpasses det formål, eksponenten havde med besøget. Som følge af home-pagens rolle som kendskabs- og holdningsskaber burde home-pagen opbygges, så den fremkom indbydende og spændende, og samtidig støttede opfattelsen af virksomheden som udbyder af kvalitetsprodukter. Herved opretholdes hensynet til kundernes association om produkterne som moderne og high-tech samt rekursiviteten til den overordnede forretningsstrategi. Et yderligere element i home-pagen burde være jævnlige opdateringer, så eksponenter konstant blev belønnet for at besøge virksomhedens home-page. Anvendes home-pagen korrekt er det derved muligt at give en realtidsbaseret service, der er tilgængelig 24 timer i døgnet.

For at opnå en value-adding effekt af anvendelsen af Internettet blev virksomheden også i Internetperspektiv nødt til at opfylde segmenternes omfattende behov for service. Her var det karakteristisk, at store kunder kunne anvende informationen på virksomhedens home-page, men givet segmenternes omfattende servicebehov, blev det besluttet yderligere at tilknytte et Extranet til disse. Opbyggelsen af Extranettet betød, at informationen skulle microsegmenteres til den enkelte person i kundernes organisation, og dermed give en relevant value adding infor-

mation, rettet mod de valgkriterier og den funktion, microsegmentet besad i kundernes købscenter. Da kunderne i segmentet havde stiftet bekendtskab med produkterne, skulle fokus i markedsføringen rettes mod influenten, beslutningstageren, køberen og brugerne, der alle har deres individuelle valgkriterier. Dette gjordes ved implementering af information om eksempelvis tekniske specifikationer, ordrestatus, finansiel status, produktinnovationer, R&D, priser samt alt yderligere value-adding teknisk information, som virksomheden og segmenterne gennem en gensidig proces havde fastlagt, der var behov for.

For at optimere kommunikationen skulle Extranettet inkludere personelle interaktive attributter, som eksempelvis video, lyd, netmeetings samt direkte links til den ansvarlige salgsperson. En sådan investering kunne forventes at øge kommunikationsfrekvensen og forstærke relationen med efterfølgende reduktion af opportunistisk adfærd og informationsasymmetri. En omfattende brug af grafiske elementer skulle imidlertid undlades, da disse forringer hastigheden og mindsker Extranettets funktionalitet, mens video og lyd attributter kun skulle inkluderes, hvis disse havde værdi for kunderne og deres produktionsproces. Ved oprettelsen af et Extranet med sensitive informationer og personel interaktivitet skulle virksomheden imidlertid overveje hvilke konsekvenser og risikofaktorer, dette medførte, da sensitive informationer ikke skulle overdrages til illoyale kunder. Herudover ville den lette informationsadgang reducere informationernes value-adding effekt, da værdien af disse forringes, hvis de udleveres, uden at kunden opfatter udbredelsen



som en værdifuld service. Udover disse risikofaktorer eksisterer der en latent risiko for, at salgsorganisationen videreformidler konfidentiel information, da den øgede personelle interaktivitet giver en mindre styring af den information, salgsorganisationen videreformidler. Denne risikofaktor kunne imidlertid reduceres væsentligt, hvis Internetafdelingen opstillede klare retningslinier og dermed klart bekendtgjorde, hvilken information salgsorganisationen måtte formidle.

Risikofaktorerne får dog begrænset indflydelse på udviklingen af et Extranet, da virksomheden og dens største kunder har været gennem en tilpasningsproces. Internettet var således en oplagt lejlighed til at implementere EDI-systemer, hvorved en række administrative opgaver kunne standardiseres og automatiseres, ligesom en sådan blandet aktivspecifik investering ville skabe tættere relationer og reducere de transaktionsomkostninger mellem virksomheden og dens store kunder. EDI krævede et intensivt, tillidsfuldt og kreativt samarbejde i distributionskanalen for at reducere omkostningerne samt for at standardisere og opdatere informationsflowet. Derved var Extranettet et dedikeret aktiv bestående af ideosynkrasisk tilpassede informationer mellem kunden og virksomheden, hvor aktivmassen udvides efter kundens muligheder. Den ideosynkrasiske investering i Extranettet var imidlertid ikke kun gældende på microniveau, idet virksomheden kunne dedikere den generiske skabelon og standard til andre kunder. Det var derfor essentielt, at opbyggelsen af et Extranet med de største kunder skete hurtigst muligt, idet erfaringer fra disse kunne overføres til service-

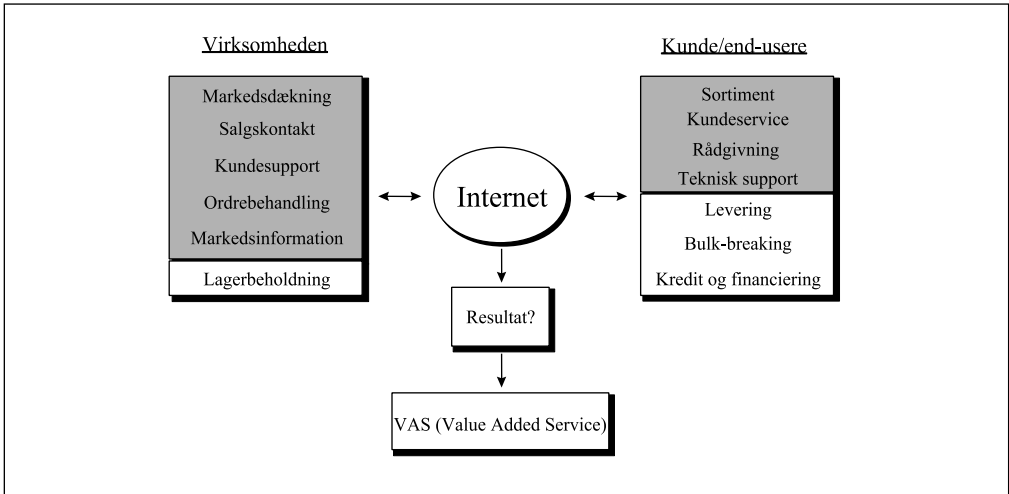
ring af de øvrige segmenter. Dette retfærdiggjorde allokering af betydelige initialomkostninger, samtidig med at virksomheden fik gavn af en first mover advantage. Herved kunne relationen mellem virksomheden og en given kunde styrkes, hvilket kunne bruges til implementering af JIT- og Voice-strategier.

### **Step 5.1: Anbefalinger til Distribution**

Efter fastlæggelsen af markedsføringsaktiviteterne fastlagdes de distributionsmæssige implikationer, som implementeringen af Internettet fik for udviklingen af en ideel distributions- og reguleringsstruktur. Virksomheden havde industriens største distributionsnetværk, der som tidligere skrevet, var karakteriseret ved elementer fra såvel vertikal integration som outsourcing, idet store kunder betjentes via account managere, mens små kunder blev serviceret gennem distributører. Dette havde under tidligere vilkår været en optimal strategi, men eftersom en række af kanalmedlemmernes funktioner kunne integreres via Internettet, var det måske ikke længere efficient at opretholde det nuværende distributionssystem.

Vi analyserede derfor distributørernes rolle i distributionen til små kunder, og fandt at disse varetog alt fysisk og informativ kontakt til små kunder i form af teknisk støtte, sortiment sammensætning, bulk-breaking, finansiering og service. Partnerskabet mellem distributørerne og virksomheden byggede således på anerkendelsen af indbyrdes afhængighed, nært samarbejde, specificering af opgaver, koordination mod fælles mål, tillid og kommunikation. Ved implementeringen af Internettet kunne den fremtidige servicering

Figur 7. Internettets direkte og indirekte funktioner.



Kilde: Martin Fog & Mikkel Skov, 1998, inspireret af Bert rosenbloom, 1987.

imidlertid forbedres, da distributørernes status som stor kunde betød, at segmentet indirekte fik en øget servicekvalitet via value adding informationer på et tilknyttet Extranet. Informationerne på home-pagen muliggjorde imidlertid ligeledes en vertikal integration mellem virksomheden og dens små kunder, hvilket skabte en ny relation, som ikke hidtil havde været økonomisk rationel.

Denne vertikale integration betød, at virksomheden via Internettet såvel som gennem traditionelle distributionskanaler kunne overtage distributørernes funktioner, hvilket illustreres i figur 7, hvor grå felter illustrerer funktioner, som Internettet direkte kunne varetage, mens hvide felter omhandler afledte funktioner, som virksomheden skulle varetage gennem traditionelle kanaler. For virksomheden kunne Internettet således varetage samtlige effekter i AIDA-modellen ved at skabe en attention, en interesse, et ønske om samt

via - en global markedsdækning - skabe en direkte salgskontakt og aktion. Herudover kunne Internettet anvendes til kundestøtte og generel indsamling af markedsinformation, og gennem en produktpakkestrategi at udbyde et bredt sortiment samt give rådgivning og teknisk støtte.

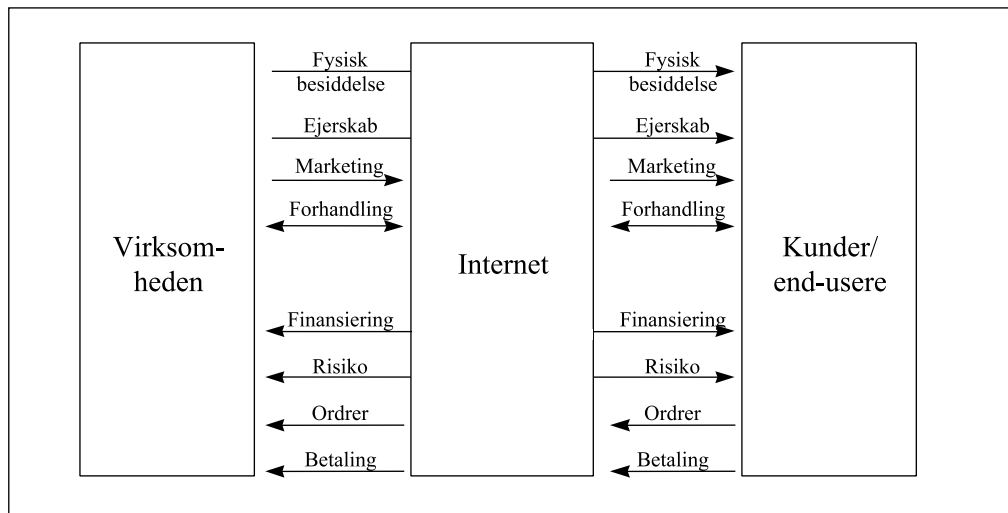
Givet Internettets udbredelse kunne det imidlertid ikke på kort sigt anbefales at ændre reguleringsstrukturen, idet servicekvaliteten ikke kunne opretholdes og kundefittet ikke udgjorde tilstrækkelig basis for en vertikal integration. En vertikal integrations minimering af usikkerhed og opportunistiske adfærd ville således ikke retfærdiggøre implementeringens negative økonomiske og relationsmæssige konsekvenser, da distributørernes markedskendskab og salgskontakt ikke på daværende tidspunkt kunne undværes i betjeningen af kunder. På længere sigt bør virksomheden imidlertid analysere, hvorvidt den normative reguleringsstruktur

skal ændres til en bilateral reguleringsstruktur, hvorved distributører, der besidder en substituerbar funktion, elimineres fra kanalen, og tilbageværende distributører knyttes tættere til virksomheden. Kardinalpunktet for denne analyse er, hvorvidt Internetanvendelsen - gennem den value added service - skaber en ny normativ distributionsstruktur, hvor virksomheden gennem integration af direkte og afledte funktioner kan opretholde en tilsvarende servicekvalitet under færre omkostninger og mindre informationsasymmetri. En sådan ny normativ distributionsstruktur kræver dog, at virksomheden foretager aktivspecifikke investeringer til omskoling af de tilbageværende elitære distributører, så disse fokuserer på afledte funktioner. Ved kun at lade distributørerne varetage de afledte funktioner og integrere de direkte funktioner vil virksomheden imidlertid fratage distributørerne en del af deres salg og eksistensgrundlag, hvilket

kan ventes at skabe konflikter i kanalen med øgede ex-ante og ex-post transaktions-specifikke omkostninger til følge. Distributørerne skal derfor kompenseres gennem en langsomt aftagende compensation, der bekræfter dem i deres fortsatte berettigelse.

I modsætning til små kunder, blev store serviceret gennem virksomhedens egen salgsstyrke, ligesom segmenterne foretog gensidige aktivspecifikke investeringer med virksomheden, hvorved relationen var præget af tilpasning og udveksling. Tilpasningsprocessen var imidlertid stadig i den initiale fase, da relationerne var præget af en begrænset loyalitet. Virksomheden burde derfor søge at fremme tilpasningsprocessen, så skabelsen af en positiv holdning gav en øget loyalitet og mindskede incitamentet til opportunistiske adfærd og suboptimering. Den fremtidige distributionsstruktur til store kunder skulle derfor udarbejdes via en kombination af den

Figur 8. Fremtidige internet funktioner.



Kilde: Martin Fog & Mikkel Skov, 1998.

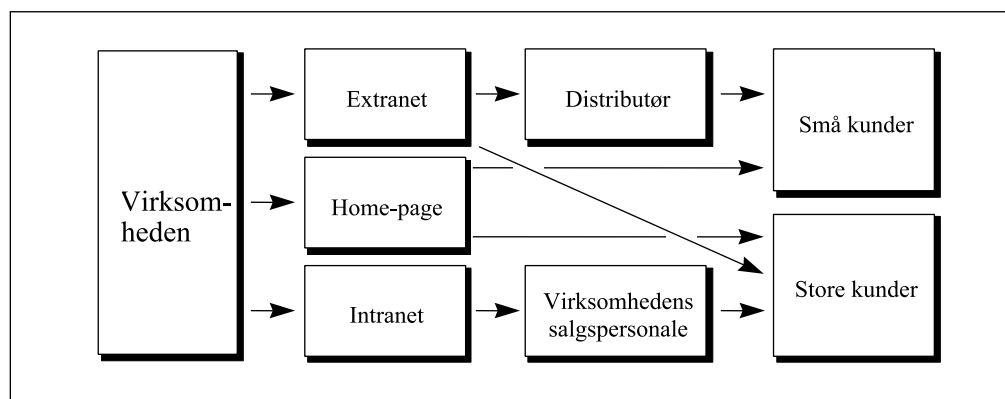
nuværende betjening gennem account managere og Internettets direkte funktioner.

Figur 8 illustrerer det ultimative distributionsnetværk, hvor Internettet overtager alle account managerens funktioner. Givet det begrænsede kundefit og segmenternes prioritering af en personlig betjening var det imidlertid på kort sigt en utopisk situation. Segmentets økonomiske attraktivitet gjorde det dog essentielt, at virksomheden til fulde opfyldte segmenternes servicekrav, hvorfor virksomheden i stedet fokuserede på, hvorledes Internettet i skabelsen af en normativ kanalstruktur for disse segmenter, kunne anvendes som en støtte for account managere. En sådan strukturmæssig ændring krævede, at virksomheden tog hensyn til fittet mellem behovet for og antallet af kundebesøg. Givet at segmenterne kunne servicere sig selv via Internettet, kunne antallet af kundebesøg reduceres, hvorved det var muligt at tildele flere kunder til hver account manager. På sigt kunne reduktionen af account managere føre til en stigende oppor-

tunistisk adfærd og øget informations asymmetri fra den interne salgsorganisation, da account managere kunne føle deres position truet. Da anvendelsen af Internettet skulle integrere serviceringen af små kunder ville der imidlertid ikke blive behov for at reducere antallet af account managere, da disses arbejdsbyrde i stedet skulle omallokeres til at betjene de nye kunder.

For at den enkelte account manager kunne varetage flere kunder, krævede det, at denne satte sig ind i flere kunders specielle forhold. Dette kunne afhjælpes ved at forbedre informationen på Intranettet, så servicen forbedres gennem en proaktiv støtte og ikke spildes ved rutineprægede opgaver. Herved kunne Intranettet assistere den interne salgsorganisation, gennem en billigere og forbedret administration, kundebetjening samt et bedre beslutningsgrundlag. Informationen på Intranettet skulle derfor macrosegmenteres ud fra industri, så informationen blev relevant for account manager i de enkelte industrier, ligesom diverse afdelinger i virksomhe-

Figur 9. Ideelt distributionssystem.



Kilde. Martin Fog & Mikkel Skov, 1998.

den skulle have mulighed for at præge informationen.

Internettet gav dermed mulighed for at skabe en ny normativ distributionskanal, hvor microsegmentering førte til tilpasninger i relationerne mellem virksomheden, account managere, distributører og kunder. Tilpasningen skulle herefter minimere menneskelige adfærds karakteristika som informations asymmetri, begrænset rationalitet og opportunistiske adfærd, for såvel den interne som eksterne salgsorganisation. Dette skulle forekomme ved anvendelse af henholdsvis Intranettet for account managerne og Extranettet for distributørerne. Ud fra ovenstående betragtninger anbefaledes det derfor, at virksomheden anvendte en distributionsstruktur, som illustreret i figur 9.

### **Step 5.2: Anbefalinger til salg**

For at udnytte E-marketspacen til transaktioner, og derved til opfyldelse af den sidste effekt i AIDA-modellen var det nødvendigt at implementere ordre og betalingsystemer. Da der eksisterede en kraftig prismæssig differentiering mellem segmenterne, skulle anvendelsen af Internettet også tage højde for dette. Ved etableringen af E-marketspacen skulle priser derfor ikke offentliggøres på Internettet, da kunderne herved ville få adgang til hinandens pris aftaler, ligesom kunder ved anvendelse af intelligente søgeagenter fik mulighed for at sammenligne priserne. På kort sigt var det derfor ikke hensigtsmæssigt at distribuere priser på home-pagen, før konkurrenter begyndte at distribuere deres priser, og derved havde mulighed for at reducere administrationsomkostningerne og effektivisere distributionen.

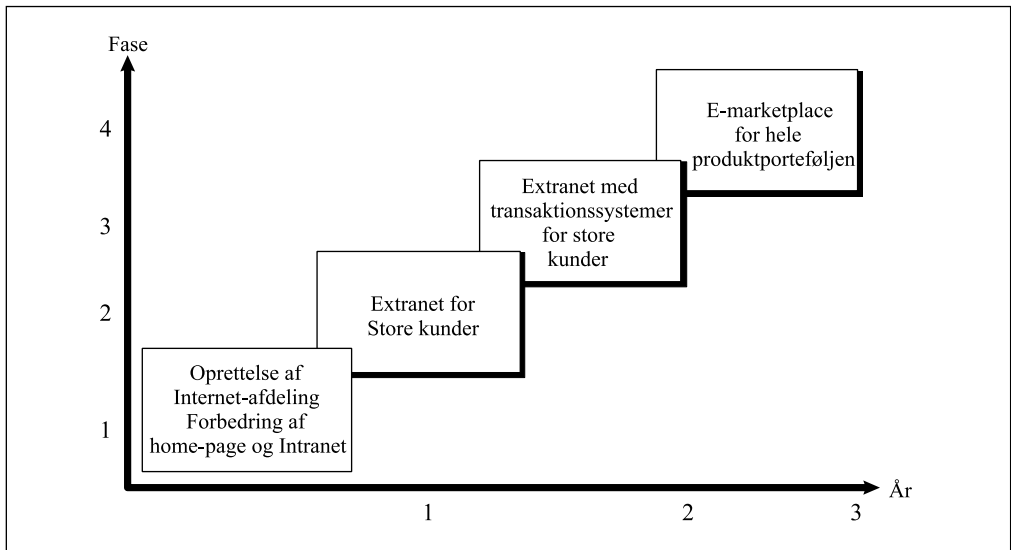
Givet de små kunders lave priselastisitet skulle prisen ved salg via Internettet holdes på det nuværende høje niveau. En høj pris ville således ikke afskrække segmentet fra at handle med virksomheden, hvis servicekvaliteten på home-pagen tilsvarede eller overgik den service distributørerne kunne levere. Risikoen ved en høj pris og en høj servicekvalitet var imidlertid, at kunderne hentede serviceinformationer via virksomhedens home-page, hvorefter de købte produkterne hos konkurrenter. For at undgå dette, skulle virksomheden etablere et sikret netværk af standard serviceoplysninger, som små kunder fik adgang til, når de købte produkter. Dette var lig et Extranet, som dog kun indeholdt macrosegmenterede oplysninger. Etableringen af salg over Internettet var således vigtig, da virksomheden herved undgik, at mindre konkurrenter udnyttede de faldende indtrængningsbarrierer ved at sælge direkte over Internettet.

I modsætning til serviceringen af mindre kunder anbefaledes det, at virksomheden etablerede E-marketspace og transaktionssystemer over for store kunder gennem Extranettet. Herved kunne virksomheden fortsat forhandle individuelle pris aftaler med disse segmenter, som samtidig fik mulighed for at optimere og tilpasse de to virksomheders forretningsmæssige relationer. Herved kunne begge parter opnå en forbedret konkurrenceevne i en hurtig omskiftelig verden, hvor PLC-kurverne bliver stadig kortere.

### **Step 5.3: Milestones**

Efter analysen stod det klart, at Internettet med fordel kunne anvendes til markedsføring, salg og distribution. Givet at

Figur 10. Milestones.



Kilde: Martin Fog & Mikkel Skov, 1998.

det ikke var rentabelt for virksomheden at implementere alle aspekter på samme tid, anbefalede det, at virksomheden fulgte implementeringsstrategien, som er illustreret i figur 10, hvorved virksomheden kunne følge kundernes præference for Internettet, få salgsorganisationen med i projektet og optimere ressourceallokeringen.

### Step 6: Cost-benefit analyse

Generelt var Internettet at betragte som et nyt produkt, der kunne karakteriseres som et "questionmark" i Boston matrixen. Det var derfor ikke muligt at foretage en endegyldig konklusion på, hvorvidt Internettet afstedkom en øget markedsandel og profit, der forbedrede virksomhedens indtjening og markedsposition. Givet virksomhedens ønske om en innovativ positionering, blev den imidlertid nødt til - også i Internetsperspektiv - at implementere det-

te før konkurrenterne. Analysen viste ligeledes, at fordelene ved Internettet langt overgår risikoen ved en øget investering, hvorfor det anbefalede, at virksomheden hurtigst muligt påbegyndte implementeringen af anbefalingerne.

### Hvad skete der så med virksomheden og Internettet?

På baggrund af anbefalingerne har virksomheden efterfølgende investeret i en øget anvendelse af Internettet. Det må erkendes, at det er en omstændig proces at omvende en stor virksomhed til at tænke interaktivt og digitalt, også selvom ledelsen arbejder aktivt med implementeringsprocessen. Ved implementering af Internettet var der derfor behov for på et tidligt stadie at iværksætte en omfattende intern markedsføring for hele organisationen.

Langsomt er virksomheden imidlertid

ved at modnes til at tage de nødvendige skridt mod en interaktiv kommunikation med kunder og distributører, og virksomheden har netop introduceret en ny homepage og påbegyndt etableringen af Extranet med en række af de store kunder, som

led i et ny Strategic Account Management koncept. Desuden er der i budgettet for det kommende år indregnet betydelige ressourcer til forbedring af Internetaanvendelsen.

## Summary

*The advance of the Internet in business areas such as books, CDs, travel and banking has attracted much attention. However, it is predicted that the influence of the Internet will be five to ten times greater in the industrial sector. This article discusses both theoretical and prac-*

*tical issues related to the integration of the Internet into the firm's business strategy. The reader will be introduced to some practical tools which may be useful in the integration of Internet opportunities for business in the future.*

## Litteratur

The Economist, 26. juni 1999.

Jyllands-Posten Digitalt d. 16-4-1997.

“Globale Landsby” er betegnelsen for den omstændighed, at Internettet udvisker regionale grænser, og hvor der ikke alene tillades, men opfordres til et frit flow af informationer, varer, ideer m.m., A preliminary review of cyber-conflicts, <http://roscoe.law.harvard.edu/courses/techseminar96/course/sessions/jurisdiction/rosenbury.htm>

Louis W. Stern: “*Marketing Channels*”, fifth edition, Prentice Hall International.

M. M. Nielsen: Transaktionsomkostninger - basalt begrebsapparat og analytisk tilgang, Handelshøjskolen i København, 1992.

Lippert- Rasmussen, Martin & Mols, Niels Peter: *Transaktionsomkostningsteori - en introduktion til Williamson*, 1993, Aarhus.

Prof. Sune Carlson: *Executive Behavior: A study of the workload and the working methods of managing directors*, Strömberg, Stockholm.

Forsgren, Mats: *Firms in Networks*, 1995, Sweden.

Fiske, John: “*Introduction to communication studies*”, 2. edition, 1990, England.

Novak & Hoffman:  
[www2000.ogsm.vanderbilt.edu/cmepaper.revision.juli11.1995/cmepaper.html](http://www2000.ogsm.vanderbilt.edu/cmepaper.revision.juli11.1995/cmepaper.html)

Collin, Simon: “*Doing Business on the Internet*”, 1997, London

Hayes, Michael H., Jenster, Per V. & Aaby, Nils-Erik: “*Business Marketing a Global Perspective*”, 1996, Times Mirror Higher Education Group Inc. company.

Rossiter, John R. & Percy, Larry: “*Advertising & Promotion Management*”, McGraw-Hill International Editions, 1987.

Cronin, Mary J.: “*Doing More Business on the Internet*”, 1995, New York.

Sterne, Jim: “*Customer Service on the Internet - Building relationships, increasing loyalty and staying competitive*”, 1996, New York.

Internettets mulighed for at varetage alle funktioner i AIDA-modellen ses bl.a. af [www.dell.com](http://www.dell.com), [www.cd-now.com](http://www.cd-now.com) og [www.amazon.com](http://www.amazon.com), der på kort tid har erobret en stor del af markedspaceen for handel med computere, CD'ere og bøger over Internettet.