

Internettets betydning og konsekvenser for små og mellemstore danske virksomheders internationalisering

Af Svend Hollensen og Niels N. Grünbaum

Resumé

Formålet med den afrapporterede undersøgelse i denne artikel er dels at belyse hvilke karakteristika der gør sig gældende for virksomheder, der anvender internettet til gennemførelse af deres internationaliseringsaktiviteter, og dels at undersøge, om en anvendelse af internettet afspejler sig på profitabiliteten. Mere konkret udvikles der fire antagelse, som efterfølgende undersøges. Resultaterne viser, at der en sammenhæng mel-

lem brug af internettet og virksomhedens økonomiske resultat. Det anbefales, at virksomheder bør arbejde aktivt med internettet på tværs af grænser og samarbejdspartnere. Specielt for de virksomheder, der tilbyder digitaliserede produkter og services, er det vigtigt internationalt at kunne tilbyde attraktive internetsalgsløsninger, der kan fastholde de potentielle kunder igennem on-line købsprocessen.

Indledning

Internettet har igennem en længere år-række fortsat sin markant stigende udbredelse og altomfattende virtuelle tilstedeværelse. Således estimeres det, at handlen på internettet i 2004 udgjorde 8,6% af det globale salg af varer og serviceydelser, svarende til 6.789,3 billions US\$ (Chaffey, 2002: 13). Herudover er der sket en markant stigning i udbredelsen af bredbånds-adgang fra 2001, hvor 3,3% af Europas husholdninger havde adgang, og til 2005, hvor 24,2% af europæiske husholdninger havde adgang. De tilsvarende tal i samme

periode for USA, som er førende inden for udbredelsen af adgang samt omfang af e-handlen m.m., var 14,1% til 53,1% (McGann et al., 2005: 14).

Figur 1 nedenfor giver et indtryk af den markante vækst i e-handlens omfang. Den elektroniske "infrastruktur", som internettet grundlæggende er, udgør en unik mulighed for små og mellemstore virksomheders (SMV) mulighed for at konkurrere på mere lige vilkår med store virksomheder, der har domineret i form af deres fysiske tilstedeværelse på markedet.

US Online Retail Sales, 2003-2008 (in billions and as a % increase vs. prior year)

2003	\$56.0 (26.4%)
2004	\$69.2 (23.5%)
2005	\$84.5 (22.1%)
2006	\$101.0 (19.6%)
2007	\$119.1 (17.9%)
2008	\$139.0 (16.7%)

Note: EMarketer's 2003&2004 baselines are from US Department of Commerce figures.
Source: eMarketer, April 2005

Figur 1. Udviklingen i internet baseret detailsalg i perioden 2003-2008

Indledningsvist kan det nævnes, at resultaterne af denne artikels afrapporterede stikprøveundersøgelse viser, at 70% af de deltagende virksomheder – svarende til 119 ud af 170 – i forskellig grad spændende fra i nogen grad til i meget stor grad, anvendte internettet til internationalisering. Herudover mente disse 70% videre, at internettet bevirkede, at internationaliseringen forløb hurtigere og nemmere. Vi kan med andre ord konstatere, at SMVer bestemt anvender internettet i forbindelse med deres internationaliseringsaktiviteter, samt at det sker i et betydeligt omfang.

I forlængelse af denne viden kunne det være interessant at få belyst hvilke sammenhænge, der er mellem forskellige virksomhedskarakteristika, internetanvendelse (i forbindelse med internationalisering) og forbindelsen ned til virksomhedens økonomiske bundlinieresultat. I den forbindelse fokuseres der derfor i denne artikel på

virksomhedens internet-salg. Deraf følger også en fokus på de internationale kunders anvendelse af virksomhedens hjemmeside til køb af varer og tjenesteydelser (e-handel).

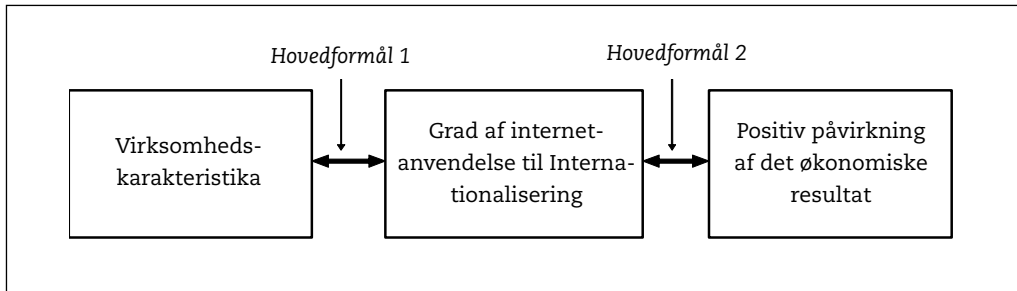
Hovedformålet med artiklen er at redegøre for (figur 2):

1. Hvilke karakteristika gør sig gældende for de virksomheder, der anvender internettet til deres internationaliseringsaktiviteter
2. Kan der påvises en sammenhæng mellem virksomhedernes internetanvendelse og deres profitabilitet

2. Forståelsesramme og delformål

Afledt af ovenstående to hovedformål vil vi i det følgende præsentere den forståelsesramme, som vi indledningsvis arbejder med:

Figur 2. Forståelsesramme (a priori model)



Udvikling af undersøgelsens antagelser

Hvorvidt anvendelsen af internettet kan føre til en højere grad af internationalisering og dermed udnyttelse af konkurrencemæssige fordele på globalt plan har optaget flere forskere. Yip og Dempster (2005) ser i en tværnational undersøgelse af europæiske og amerikanske virksomheder på brug af internettet til udvikling af deres globale strategi. De når frem til, at det er meget svært at isolere effekten af internet-brugen, fordi udviklingen af denne falder sammen

med den generelle globalisering af økonomierne verden rundt. På regeringsniveau, f.eks. i EU-regi, er fjernelse af toldbarrierer og globalisering af tekniske standarder også medvirkende til at fremme handlen på tværs af grænser og regioner. Globaliseringsfaktorerne ("drivers of globalization") bidrager til generelt at udviske landegrænserne, men Yip og Demster (2005) finder, at internettet forstærker denne globaliseringstendens mod:

- Grænseoverskridende kommunikation – i internet verdenen betyder fysisk afstand ikke noget.
- Høj kommunikationshastighed – til lave priser ('Cost and speed advantages').

Internettet giver virksomhederne mulighed for online tilgang til en global kundemasse, som bevirker, at SMVer i dag har mulighed for at internationalisere langt hurtigere, end de kunne for bare 10 år siden. Det vil betyde, at internettet kan give virksomhederne mulighed for en hurtigere markeds-spredning og indtrængning på nye markeder. Som Ivang et al. (2002) anfører, vil dette dog først og fremmest gælde for de digitaliserede produkter. Evans og Wuster (2000) argumenterer for, at den traditionelle trade-off, der har været mellem 'richness' (værdien og dybden af informationer) og 'reach' (antallet af potentielle kunder, som man kan komme i kontakt med) er forsvundet. Internettet har gjort det muligt, at virksomheden kan komme i kontakt med en stor global kundegruppe (høj grad af 'reach') meget hurtigt, samtidig med at 'værdien' af de afsendte informationer er høj (høj grad af 'richness'). Dette giver samtidig også gro-bunden for de nye såkaldte "Born Globals" (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Moen & Servais, 2002; Madsen & Servais, 1997).

Deraf antagelse 1:

"Markedsspredningen og den proaktive markedsøgning har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering".

Med den rette kombination af medarbejderkompetencer og udviklingen af teknologien giver internettet også mulighed for at tilpasse produkter og serviceydelser til individuelle kundeønsker – selv på lang afstand. Efter et køb på internettet og med de rette teknologiske web-løsninger kan de globale kunder også blive serviceret "around the clock" – noget, som ikke har været muligt i den traditionelle fysiske (bricks-and-mortar) verden (Javalgi et al., 2005).

Deraf antagelse 2:

"Medarbejdernes personlige kompetencer har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering".

Luo et al. (2005) anfører, at det antal år, virksomhederne har været i gang med eksportaktiviteterne ("International experience"), også er afgørende for graden af internetanvendelsen til internationaliseringen. I mange helt små virksomheder er iværksætterens personlige engagement og det personlige salgsarbejde den drivende kraft i internationaliseringsprocessen. Senere hen, når virksomheden bliver mere velorganiseret, får en højere eksportandel og får mere traditionelle lederskikkelser ind i virksomheden, bliver det mere almindeligt at inddrage internettet (e-mailing & online-salg) i det daglige internationale salgsarbejde.

Deraf antagelse 3:

"Virksomhedens internationale erfaring (antal år på eksportmarkedet)/ eksportandelen har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering".

I forbindelse med udviklingen af en model til udvikling af den internationale konkurrencekraft i internet-virksomheder kobler Javalgi et al. (2005) den internationale konkurrenceevne sammen med det økonomiske bundlinjeresultat. Selvom det også må erkendes, at et positivt økonomisk resultat kan forårsages af mange forskellige andre forhold end lige netop brugen af internettet (sådanne forhold kan f.eks. være innovationsevnen), vil udnyttelsen af internettet på globalt niveau ifølge Javalgi et al. (2005) føre til et forbedret økonomisk resultat. Den del af internettet, hvor der er den umiddelbart største sammenhæng mellem internet-brug og økonomisk resultat er i forbindelse med den direkte e-handel, hvor den potentielle køber går igennem virksomhedens hjemmeside og ender med at købe et produkt online. Derfor vil der i det efterfølgende (for antagelse 4) primært

blive sat fokus på de virksomheder, der tilbyder direkte on-line salg af deres produkter og services.

Deraf antagelse 4:

”Virksomhedens brug af internettet til internationalisering har en sammenhæng med virksomhedens økonomiske resultat”.

Disse fire antagelser om sammenhænge fører os over i den udvidede forståelsesramme (se figur 3 nedenfor).

I henhold til det spørgeskema, der blev anvendt i denne undersøgelse (for uddybning, se afsnittet omkring metodiske overvejelser nedenfor), er det muligt at fokusere på følgende karakteristika:

- **Eksportprofil** (her ses der dels på, hvor længe den pågældende virksomhed har eksporteret sine produkter/serviceydelser, og dels på antallet af lande, som virksomheden eksporterer til)
- **Størrelse** (ved størrelse menes der her den omsætningsmæssige størrelse)
- **Kompetencemæssige** (her blev der fokuseret på medarbejderes personlige og faglige kompetencer)

Yderligere var vi interesserede i at vurdere

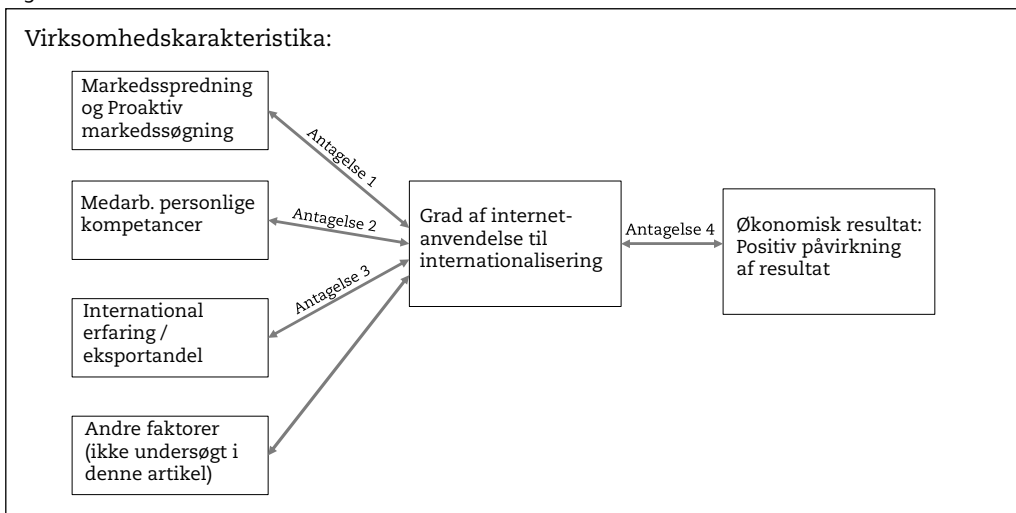
konsekvenser af et højt forbrug af internettet i forbindelse med internationaliseringsaktiviteterne. Konkret blev det undersøgt, om der kunne konstateres en sammenhæng mellem internetanvendelse og profitabilitet, da en sådan sammenhæng kombineret med de nævnte karakteristika kunne føre til praktiske handlingsanvisninger med henblik på øget profitabilitet. Vi var yderligere interesserede i, om internettet blev anvendt til at finde nye eksportmarkeder, og om der kunne fastslås en sammenhæng mellem internetanvendelse og markedsudbredning (antallet af eksportmarkeder).

Artiklen er struktureret omkring 3 overordnede dele efter indledningen. Først sker der en redegørelse af metodiske forhold. Herefter følger en diskussion af de fundne resultater. Slutteligt perspektivers resultaterne i forhold til praktiske handlingsanvisninger, ligesom nye forskningsemner identificeres.

Metodiske overvejelser

Overordnet har vi i denne undersøgelse været interesserede i at opnå en bedre indsigt i små og mellemstore danske virksomheders internationaliseringsproces. Da vores forskningsmål hovedsageligt har været at skabe en konkret målbar indsigt, der kan

Figur 3. Udvidet Forståelsesramme



generaliseres bredt, er der taget udgangspunkt i en objektiv rationel virkelighedsopfattelse (Patton, 2003). I forlængelse heraf er der udarbejdet en survey. Ifølge Gil & Johnson (1991: 76-77) kan der skelnes mellem analytiske surveys og deskriptive surveys, hvor man ved den sidstnævnte type ønsker at identificere karakteristika ved det fænomen, man studerer, hvilket er tilfældet i denne undersøgelse. Konkret blev der udarbejdet et spørgeskema, der blev formidlet via internettet. Spørgeskemaet blev inden den endelige udsendelse testet gennem en række fokusgrupper sammensat af administrerende direktører og virksomhedsejere. De nævnte stillingsbetegnelser var målgruppen for besvarelsen af spørgeskemaet, da man ønskede at anvende nøgleinformanter. Som følge af fokusgrupperesultaterne skete der en række modificeringer af det oprindelige spørgeskema. Spørgeskemaet blev udsendt i 2003, og resultaterne blev bearbejdet i 2003 og 2004. Undersøgelsen var et samarbejde mellem SDU, Dansk Industri og analysefirmaet InterResearch. I alt bestod målgruppen af 630 udvalgte virksomheder fra dels DI medlemsliste og dels fra Købmandsstandens oplysningsbureau (KOB) ud fra følgende kriterier:

- **Eksportaktiviteter** (der skal være tale om en virksomhed, der eksporterer sine produkter/serviceydelser)
- **Ejerforhold** (de deltagende virksomheder kunne være en af tre kategorier nemlig, a. dansk ejet moderselskab (53%), b. dansk ejet datterselskab (31%) og c. udenlandsk ejet datterselskab (16%))

Efter dels skriftlig påmindelse og dels telefonisk opfølgning endte den endelige svarprocent på 27%. Med en stikprøve på 170 og et ønske om et 95% konfidensniveau ($z = 1,96$), samt en p og en q værdi på 50 % kan den statistiske usikkerhed (sampling error) beregnes til $\pm 7,5\%$, hvilket er fundet acceptabelt (Bush & Burns, 2006: 367).

Frafaldet kan overvejende forklares som følge af to forhold. For det første havde nog-

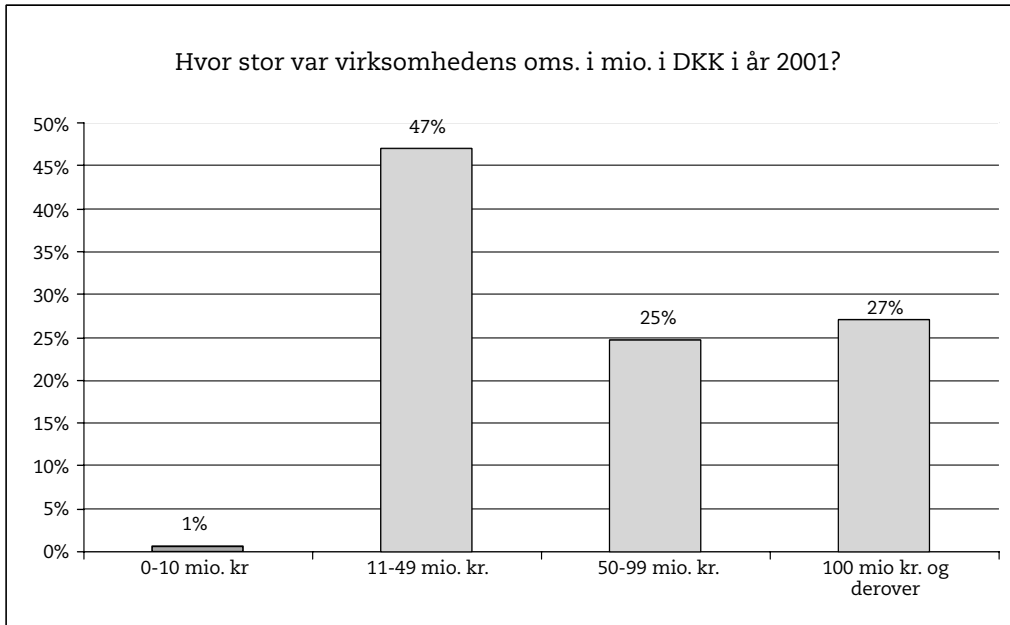
le af de udvalgte virksomheder rent faktisk ikke nogen betydelig eksport, selvom det umiddelbart fremgik af DI's medlemsliste. Det kunne fx skyldes, at forventningerne til eksporten ikke var indfrie, hvorfor man havde stoppet eksportaktiviteterne. For det andet var spørgeskemaet direkte adresseret til det højeste ledelsesniveau, som typisk er pressede for tid. Sammenfattende er følgende gjort for at sikre resultaterne reliabilitet og validitet:

- Test af spørgeskema ved hjælp af fokusgrupper
- Modificering af det oprindelige spørgeskema
- Anvendelse af nøgleinformanter

Stikprøvekarakteristika

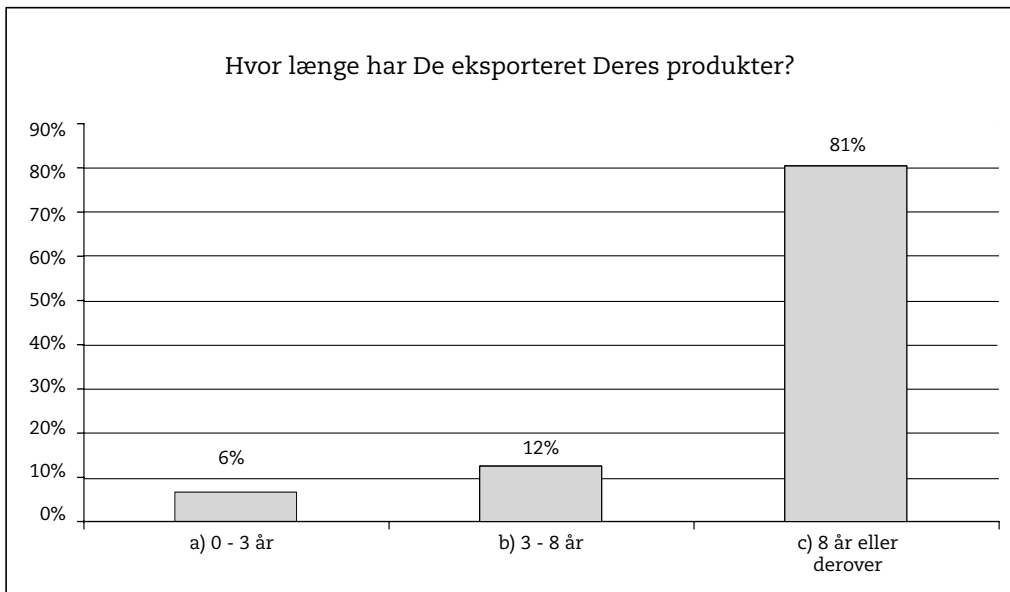
76% af respondenterne var enten administrerende direktører eller ejere, 15% besad en anden cheffunktion, og kun 6% havde en lavere stillingsbetegnelse. Der var tale om ældre virksomheder. Således var 75% af de deltagende virksomheder grundlagt før 1980, og kun 1% var grundlagt i 2000 eller senere. Ejerforholdet var domineret af A/S-selskabsformen, som repræsenterede 82% efterfulgt af privatejede virksomheder, der udgjorde 9%. Den overvejende del af virksomheder (72%) lå i regnskabsåret 2001 i omsætningsintervallet 11-99 mio. kr. 27 % af stikprøvestørrelsen havde en omsætning på 100 mio. kr. eller derover. (Se figur 4). Eksportandelen udgjorde minimum 50% af omsætningen for 42% af de deltagende virksomheder. Ligeledes er der tale om en længere tidsmæssig erfaring med eksport. Således fremgik det, at 81% havde haft eksportaktivitet i minimum 8 år (se figur 5). 45% af de adspurgte virksomheder eksporterede til 10 markeder eller mere, 39% eksporterede til mellem 4-9 markeder og 16% til mellem 1 og 3 markeder. Slutteligt befandt langt de fleste stikprøvevirksomheder (82%) sig på det industrielle marked efterfulgt af 29% på konsumentvaremarkedet og endelig 15% på det institutionelle marked¹.

Figur 4. Omsætningsmæssige størrelser



Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, InterResearch og Syddansk Universitet

Figur 5. Varighed af deltagende virksomheders eksport



Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, InterResearch og Syddansk Universitet

Spørgeskemaet

Der er tale om et omfattende spørgeskema, da man var interesseret i en lang række forhold. Denne artikel indeholder kun en delrapportering af de samlede mulige rapporteringer. Struktureringen af spørgeskemaet, samt et par spørgsmål under hver kategori, er gengivet i tabel A1 i appendikset med henblik på at give læseren et indblik i spørgeskemaet. Tabel A2, ligeledes i appendikset, giver et visuelt indtryk af det elektroniske spørgeskema, som respondenterne blev præsenteret for elektronisk på internettet.

Præsentation og diskussion af resultater

Præsentationen af resultaterne foregår i relation til de fire antagelser, som tidligere er præsenteret:

Antagelse 1:

Markedsspredningen og den proaktive markedsøgning har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering.

Markedsspredning:

Med hensyn til antallet af eksportmarkeder

og graden er der en signifikant sammenhæng. Dette kunne indikere, at internettet anvendes til markedsspredning.

Da man ikke alene på baggrund af krydstabuleringer kan udtale sig om nogen sammenhæng mellem nominalt skalede variable, udføres der Chi-square test (χ^2) for at fastslå, om der er en "nonmonotonic" sammenhæng mellem variable, der krydses. Ved "nonmonotonic" sammenhæng forstås, at der eksisterer en sammenhæng mellem to variable, men at man ikke er i stand til at observere retningen (positiv/negativ) på denne sammenhæng.

χ^2 testen udføres således på alle de krydstabuleringer, der refereres til i denne artikel. χ^2 testen er yderligere kendetegnet ved, at Ho-hypotesen altid er udtryk for, at der ikke eksisterer nogen sammenhæng mellem de krydsede variable. Det vil sige, at en forkastelse af Ho-hypotesen på et valgt signifikansniveau betyder, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem to variable. Konkret sker der en sammenligning af en beregnet χ^2 værdi med en værdi fra χ^2 distributionen.

Tabel 1. Krydstabulering af variabel A og B

Antal respondenter (%)		A. I hvilken grad anvendes Internettet til at få en hurtigere og nemmere internationalisering			
		Ikke relevant + Ingen grad	Mindre grad + Nogen grad	Stor grad + Fuld grad	Total
B. Til hvor mange lande eksporterer virksomheden?	1 til 3 markeder	9	14	5	28
	4 til 9 markeder	5	41	19	65
	10 markeder eller derover	9	39	28	76
	Total	23	94	52	169

Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, Interesearch og Syddansk Universitet

χ^2 værdien er beregnet ved hjælp af følgende formel, $\chi^2 = \text{summen af } [(O-E)^2 / E]$

Hvor:

O = observeret hyppighed

E = forventet hyppighed

Den kritiske værdi for signifikansniveauet 0.05 er 9,488, og for signifikansniveauet 0.01 er den 13,277 ifølge χ^2 distributionen med 4 frihedsgrader. Da vi er tilfredse med et 0,05 signifikansniveau forkastes H_0 dermed, hvis den beregnede χ^2 værdi mindst er højere end 9,488 og vi har en 3x3 krydstabuleringstabel. Beregning af χ^2 værdien for tabel 1 er gengivet i tabel 1.1 umiddelbart overfor.

Tabel 1.1 Beregning af χ^2 værdien med mere

Krydstabulering af variabel A og B				
	Column 1	Column 2	Column 3	Total
Row 1	9	14	5	28
Row 2	5	41	19	65
Row 3	9	39	28	76
Total	23	94	52	169

Degrees of freedom: 4

Chi-square = 12.453

p is less than or equal to 0.025.

The distribution is significant.

(Kilde: Egen tilvirkning)

H_0 -hypotesen forkastes, og der eksisterer en "nonmonotonic" sammenhæng mellem omfanget af internationalisering (antal markeder man eksporterer til) og anvendelsen af internettet. Såfremt man i nogen grad anvender internettet til internationalisering, og man opfatter denne internetanvendelse som noget positivt, er der en tendens til at eksportere til flere markeder,

end hvis man i mindre grad anvender internettet.

Omfang af proaktiv markedssøgning

Der er en signifikant sammenhæng mellem anvendelse af internettet og en proaktiv adfærd med hensyn til at finde nye eksportmarkeder.

Tabel 2. Krydstabulering af variabel A og C

Antal respondenter (%)		A. I hvilken grad anvendes Internettet til at få en hurtigere og nemmere internationalisering			
		Ikke relevant + Ingen grad	Mindre grad + Nogen grad	Stor grad + Fuld grad	Total
C. I hvilken grad har virksomheden spredt aktiviteterne ud på mange markeder	Ikke relevant + Ingen grad	6	9	3	18
	Mindre grad + Nogen grad	12	59	22	93
	Stor grad + Fuld grad	5	26	27	58
	Total	23	94	52	169

Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, InterResearch og Syddansk Universitet

Beregning af χ^2 værdien for tabel 2 er gengivet i tabel 2.1 umiddelbart nedenfor.

Tabel 2.1 Beregning af χ^2 værdien med mere

Krydstabulering af variabel A og C				
	Column 1	Column 2	Column 3	Total
Row 1	6	9	3	18
Row 2	12	59	22	93
Row 3	5	26	27	58
Total	23	94	52	169

Degrees of freedom: 4

Chi-square = 15.968

p is less than or equal to 0.01.

The distribution is significant.

(Kilde: Egen tilvirkning)

Der findes, som det fremgår af tabel 2.1, ikke støtte til Ho-hypotesen, hvorfor den forkastes. Der findes dermed en signifikant sammenhæng mellem variabel A og C.

Det ses videre fra tabel 2.1, at de faktiske observerede hyppigheder "klumper" sig sammen i fire celler. Resultatet viser, at virksomheder, der ikke anvender internettet til internationalisering, ikke har samme omfang af markedsspredning. Det vil sige, at de er mindre proaktive i søgningen efter nye eksportmarkeder.

Antagelse 2:

Medarbejdernes personlige kompetencer har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering.

De virksomheder, der i fuld udstrækning anvender internettet, indikerer, at i 80% af tilfældene besidder deres medarbejdere de nødvendige personlige kompetencer i fuld udstrækning. Vi ser her en høj grad af sammenhæng. De efterfølges af virksomheder (40%), der indikerer, at deres medarbejdere i stor grad besidder nødvendige personlige kompetencer. Endelig tilkendegiver den efterfølgende gruppe (26,8%), at deres medarbejdere kun i nogen grad besidder

de nødvendige personlige kompetencer. Med hensyn til faglige kompetencer sås den samme tendens, dog vurderer ledelsen, at medarbejderne i højere grad manglede faglige kompetencer. Dette betyder også, at de virksomheder, der i mindre grad mener, at deres medarbejdere har de fornødne personlige og faglige kompetencer, har en tendens til en mindre anvendelse af internettet i deres internationaliseringsaktiviteter. Dette kunne indikere, at man har en lavere eksportaktivitet, end man kunne have, fordi ledelsen oplever, at medarbejderne ikke i tilstrækkelig omfang besidder de rette kompetencer. Personlige og faglige kompetencer kommer dermed til at virke som flaskehalse frem for eksempelvis konkurrenceevneforhold, som man ellers kunne være tilbøjelig til at antage. Resultaterne viste endvidere, at de virksomheder, der havde en ret lav anvendelse af internettet, også i lav grad kvalificerede (uddannede) deres medarbejdere i internationaliseringskompetencer.

Antagelse 3:

Virksomhedens internationale erfaring (antal år på eksportmarkedet) / eksportandelen har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering.

International erfaring

I gruppen af virksomheder, der har eksporteret længst – det vil sige i 8 år eller mere – finder vi 25%, der i nogen grad anvender internettet, og 44%, der i meget stor grad anvender internettet, efterfulgt af den mindste gruppe (12%) med internetanvendelse. Totalen for gruppen af virksomheder, der har eksporteret i 8 år eller længere, udgør i øvrigt hele 81% af stikprøvens størrelse.

Tabel 3. Krydstabulering af variabel A og D

Antal respondenter (%)		A. I hvilken grad anvendes Internettet til at få en hurtigere og nemmere internationalisering			
		Ikke relevant + Ingen grad	Mindre grad + Nogen grad	Stor grad + Fuld grad	Total
D. Hvor længe har De eksporteret Deres produkter?	a) 0 – 3 år	2	7	3	12
	b) 3-8 år	2	14	5	21
	c) 8 år eller derover	20	42	75	137
	Total	24	63	83	170

Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, InterResearch og Syddansk Universitet

χ^2 værdien for tabel 3 er gengivet i tabel 3.1 nedenfor.

Tabel 3.1 Beregning af χ^2 værdien med mere

Krydstabulering af variabel A og D				
	Column 1	Column 2	Column 3	Total
Row 1	2	7	3	12
Row 2	2	14	5	21
Row 3	20	42	75	137
Total	24	63	83	170

Degrees of freedom: 4

Chi-square = 13.409

p is less than or equal to 0.01.

The distribution is significant.

(Kilde: Egen tilvirkning)

Det ses, at der ikke er nogen støtte for Ho-hypotesen, som udtrykker, at der ikke er nogen sammenhæng mellem, hvor længe man har eksporteret, og i hvilken grad man anvender internettet til at opnå en hurtigere og nemmere internationalisering. Ho-hypotesen forkastes dermed, og der

eksisterer en signifikant "nonmonotonic" sammenhæng.

Det kan konstateres, at der en statistisk sammenhæng mellem, hvor længe man har eksporteret, og i hvilket omfang man anvender internettet til at opnå en nemmere og hurtigere internationalisering. Mere konkret er sammenhængen formentlig, at jo længere man har eksporteret, i jo højere grad anvender man internettet til at opnå en perciperet mere effektiv internationalisering. En mulig forklaring på denne sammenhæng kunne være, at disse virksomheder besidder de mest omfattende erfaringer – både positive og negative – med hensyn til forskellige måder at gennemføre deres internationaliseringsaktiviteter på, og at de videre har erfaret, at internettet er det bedste redskab til at skaffe et godt beslutningsgrundlag for deres internationaliseringsaktiviteter.

Virksomheder, som overvejer at opstarte en eksport eller har eksporteret i kortere tid, kan tilsyneladende med fordel fokusere på internettets anvendelsesmuligheder, hvis de ønsker at fastholde og udvide deres eksport.

Eksportandel

Tabel 4. Krydstabulering af variabel A og E

Antal respondenter (%)		A. I hvilken grad anvendes Internettet til at få en hurtigere og nemmere internationalisering			
		Ikke relevant + Ingen grad	Mindre grad + Nogen grad	Stor grad + Fuld grad	Total
E. Hvor stor en procentdel udgjorde eksporten af den samlede omsætning i 2001?	1% til – 29%	11	36	20	67
	30% – 59%	6	20	14	40
	60% til 100%	6	38	18	62
	Total	23	94	52	169

Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, InterResearch og Syddansk Universitet

χ^2 værdien for tabel 4 er gengivet i tabel 4.1 nedenfor.

Tabel 4.1 Beregning af χ^2 værdien med mere

Krydstabulering af variabel A og E				
	Column 1	Column 2	Column 3	Total
Row 1	11	36	20	67
Row 2	6	20	14	40
Row 3	6	38	18	62
Total	23	94	52	169

Degrees of freedom: 4

Chi-square = 2.089

For significance at the .05 level, chi-square should be greater than or equal to 9.49.

The distribution is not significant.

p is less than or equal to 1.

(Kilde: Egen tilvirkning)

Det ses, at Ho-hypotesen ikke kan forkastes, hvilket vil sige, at der ikke er nogen sammenhæng mellem variabel A og E. Dette uddybes senere.

Antagelse 4:

Virksomhedens brug af internettet til internationalisering har en sammenhæng med virksomhedens økonomiske resultat.

Der er en "nonmonotonic" sammenhæng mellem stor internetanvendelse og oplevede øget profitabilitet (bundlinjeresultat), hvilket fremgår af tabel 5 og 5.1 nedenfor.

Tabel 5. Krydstabulering af variabel A og F

Antal respondenter (%)		A. I hvilken grad anvendes Internettet til at få en hurtigere og nemmere internationalisering			
		Ikke relevant + Ingen grad	Mindre grad + Nogen grad	Stor grad + Fuld grad	Total
F. I hvilken grad bliver virksomhedens 'bundlinje' positivt påvirket af de internationale aktiviteter	Ikke relevant + Ingen grad	3	2	1	6
	Mindre grad + Nogen grad	17	45 (27%)	18	80
	Stor grad + Fuld grad	3	46 (27%)	33 (20%)	82
	Total	23	93	52	168

Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, InterResearch og Syddansk Universitet

Beregning af χ^2 værdien for tabel 5 er givet i tabel 5.1 umiddelbart nedenfor.

Tabel 5.1 Beregning af χ^2 værdien med mere

Krydstabulering af variabel A og F				
	Column 1	Column 2	Column 3	Total
Row 1	3	2	1	6
Row 2	17	45	18	80
Row 3	3	46	33	82
Total	23	93	52	168

Degrees of freedom: 4

Chi-square = 20.219

p is less than or equal to 0.001.

The distribution is significant.

(Kilde: Egen tilvirkning)

Ho-hypotesen forkastes, og det kan konstateres, at der er en signifikant "nonmonotonic" sammenhæng mellem anvendelse af internettet til internationaliseringsaktiviteter og virksomhedens profitabilitet som følge af internationaliseringsaktiviteter. Dette indikerer, at internetanvendelse fører til øget profitabilitet, måske som følge af bedre

relationer eller som følge af en effektiv og hurtig kommunikation, med diverse samarbejdspartnere.

Implikationer af undersøgelsen

I relation til de fire antagelser i den indledende forståelsesramme kan der fremføres følgende implikationer af vore undersøgelser:

Antagelse 1: Markedsspredningen og den proaktive markedssøgning har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering

Resultaterne indikerer, at internettet bliver benyttet i forbindelse med virksomhedernes bestræbelser for at opnå en øget markedsspredning af de internationale aktiviteter. Virksomhederne vil i stigende grad få mulighed for hurtigt at kunne overføre konkurrencemæssige fordele fra et land til et andet. Denne tendens vil være specielt udtalt i forbindelse med produkter og serviceydelser, der kan digitaliseres. For brick-and-mortar virksomheder vil det (alt andet lige) tage lidt længere tid.

Virksomhederne må således erkende, at "speed" i forbindelse med internationalise-

ringen og indtrængning på nye markeder er afgørende for den internationale konkurrenceevne. Internettet giver mulighed for en hurtig, relativt billig og udpræget transnational kommunikation og informationsøgning. Dette vil også gælde i forbindelse med overvågning af konkurrentaktiviteter. Internettet medfører, at den transnationale prisgennemsigtighed er blevet større, og det vil medføre bedre muligheder for både at lave prisanalyser på tværs af landegrænser, men også at lave prisanalyser på tværs af konkurrenter.

Antagelse 2: Medarbejdernes personlige kompetencer har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering

Der sås i undersøgelsen en tendens til, at internationaliseringsprocessen hæmmes af flaskehalse på medarbejdersiden mht. kompetencer til at håndtere internettet i forbindelse med virksomhedens internationalisering. Hvis virksomheden således ikke ønsker selv at investere i sådanne internetkompetencer, kan det være en ide at outsource funktionen til eksterne specialistfirmaer, der har kombinationen internationalisering og internet som deres speciale.

Antagelse 3: Virksomhedens internationale erfaring (antal år på eksportmarkedet) / eksportandelen har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering.

Der sås her en forskel, idet der var en sammenhæng mht. international erfaring, mens der ikke sås en sammenhæng mht. eksportandelen. Der behøver heller ikke at være en direkte sammenhæng mellem international erfaring og eksportandel, idet man kan forestille sig virksomheder, der har en lang international erfaring på nogle få eksportmarkeder, uden at det generelt er slået igennem som en høj eksportandel, og omvendt. Vi formoder, at en af årsagerne til, at virksomheder med en lille grad af international erfaring har en lav internetanvendelse er, at det er iværksætterens personlige internationale salgsarbejde, der

hæmmer implementeringen af internationale internetsalgsløsninger. Hvis det er korrekt, kan virksomheden søge at tiltrække mellemledere, der har prøvet at arbejde med internettet som en yderligere salgskanal, for derved at få tilført den kompetence. Alternativt kan SMEen søge at få løst behovet for internationale internetløsninger via eksterne specialistfirmaer (outsourcing), som ovenfor nævnt.

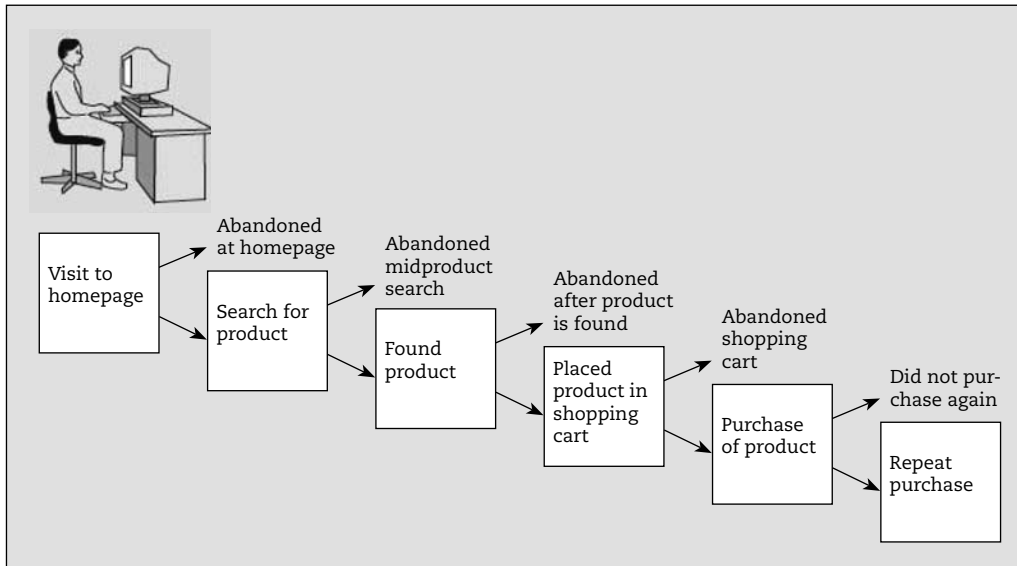
Antagelse 4: Virksomhedens brug af internettet til internationalisering har en sammenhæng med virksomhedens økonomiske resultat.

Denne antagelse kunne bekræftes. Resultatet tyder på, at håndtering af salg over internettet på de internationale markeder kan være en nøglesuccesfaktor (KSF), som kan være afgørende for omsætningen og de efterfølgende økonomiske nøgletal i regnskabet. Dette tyder på, at de virksomheder, der har succes med det, er dem, som forstår at maksimere antallet af besøgende til virksomhedens hjemmeside, f.eks. via massekommunikation, for derefter at fastholde de besøgende ned igennem købsprocessen, illustreret i Figur 6, så de ikke dropper ud undervejs. Jo større andel, som fastholder interessen og ender med køb i 'Purchase of product', jo større 'conversion rate' (andelen af besøgende til en hjemmeside, der i sidste ende ender med at foretage et online køb) og i sidste ende også et bedre økonomisk resultat for den sælgende virksomhed.

Vishwanath and Mulvin (2001) undersøgte, hvor stor en andel af dem, som besøger en hjemmeside (med købsmulighed) på B2C-markedet, reelt køber et produkt eller en tjenesteydelse. Den procentandel, der i sidste ende køber et produkt eller service (i Figur 4 er det i kassen 'Purchase of product'), viste sig kun at være 1,8% (den såkaldte 'conversion ratio'). Så hvilke måleværktøjer har virksomheden til rådighed for senere at kunne øge den 'conversion ratio'?

Virksomheden må vide præcist, i hvilken fase af Figur 4's indkøbsproces kunden mister interessen og dropper ud. Ved hjælp af forskellige IT-redskaber er dette muligt i

Figur 6. Illustration af indkøbsprocessen ved køb på varer og services på internettet



Kilde: Hollensen (2006), p. 275

dag. Dernæst kan virksomheden re-designe websiden eller fastholde den potentielle kunde ved at tilbyde ekstra service mod, at vedkommende så fortsætter i processen.

Forslag til yderligere undersøgelser

I vores artikel har vi kun undersøgt en delmængde af alle de faktorer, der i kombination med internet-brugen fører til øget internationalisering. Nogle af de faktorer, der her er udeladt i Figur 3 ('Andre faktorer'), men som kan gøres til genstand for yderligere undersøgelser, er f.eks.:

- Undersøgelse af, i hvilke dele af internationaliseringsprocessen internettet benyttes mest. Er det i forbindelse med informationssøgning (f.eks. søgning efter nye udenlandske forhandlere) eller er det mere i forbindelse med konkurrentovervågning eller måske ved direkte online salg?
- Undersøgelse af virksomhedernes brug og den konkurrencemæssige effekt af digitaliserede produkter, som f.eks. salg af software, rådgivning over internet,

eller informationsbaserede produkter og services.

- Global innovationsevne: Det ressourcebaserede perspektiv lægger op til, at det i forbindelse med udvikling af nye produkter ikke kun er medarbejdernes personlige kompetencer, der er afgørende, men også hele organisationens evne til at integrere kompetencer på tværs af grænser og internationale samarbejdspartnere. Internettet giver netop mulighed for at samarbejde på betydelig geografisk afstand, og den teknologiske udvikling bidrager til, at globale online-møder bliver mere almindelige.

Ved at integrere sådanne faktorer vil man kunne opnå et mere holistisk billede af sammenhængen og mulighederne i relationen mellem internet og internationalisering.

Konklusion

På grundlag af et litteraturstudie blev der udviklet fire antagelser omkring sammenhængen mellem forskellige virksomhedskarakteristika og anvendelsen af

internettet i forbindelse med internationalisering:

Antagelse 1: Markedsspredningen og den proaktive markedssøgning har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering.

Antagelse 2: Medarbejdernes personlige kompetencer har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering.

Antagelse 3: Virksomhedens internationale erfaring (antal år på eksportmarkedet) / eksportandelen har en sammenhæng med brugen af internettet til internationalisering.

Antagelse 4: Virksomhedens brug af internettet til internationalisering har en sammenhæng med virksomhedens økonomiske resultat.

De fire antagelser blev bekræftet i data-

analysen, med undtagelse af antagelse 3, hvor sammenhængen mellem eksportandelen og brugen af internettet til internationalisering ikke kunne bekræftes.

Undersøgelsen viser, at succesfulde virksomheder må arbejde aktivt med internettet på tværs af grænser og samarbejdspartnere. Specielt for de virksomheder, der tilbyder digitaliserede produkter og services, er det vigtigt internationalt at kunne tilbyde attraktive internetsalgsløsninger, der kan fastholde de potentielle kunder igennem onlinekøbsprocessen og derved forbedre det økonomiske resultat. Hvis virksomheden tilmed kan 'tracke' kunderne, således at det bliver synligt, hvor de dropper ud af købsprocessen, så bliver sandsynligheden for succes med internettet endnu større.

Summary

The objective of the study reported in this article is to clarify characteristics for firms that use the internet to implement their internationalisation activities, and to examine if the use of the internet is reflected in profitability. Specifically, four assumptions are made which will subsequently be examined. Findings show that there is a connection between the use of the internet and corporate

financial performance. It is recommended that firms make active use of the internet across borders and with their cooperative partners. Particularly firms that offer digitalised products and services will find it important internationally to be able to offer attractive internet sales solutions which can retain potential customers through the online buying process.

Noter

1. Der var her mulighed for at afgive multiple svarmuligheder, hvorfor 100% overstiges ved en sammenlægning

Litteratur

- Burns, Alvin C. & Ronald F. Bush:** "Marketing Research". Prentice Hall, Fifth Edition, 2006.
- Chaffey, D.:** E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall / Financial Times, UK 2002.
- Chetty, C. & Campbell-Hunt, C.:** "Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. Journal of International Marketing, Vol. 12 Issue 1, pp. 57-81, 2004.
- Evans, P.B. & Wuster, T.S.:** Blown to Bits: How the new economics of information transforms strategy, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- Gill, J. & Johnson, P.:** "Research Methods for Managers", London: Paul Chapman, 1991.
- Hollensen, S.;** Marketing Planning – A Global Perspective. McGraw-Hill Higher Education, UK 2006.
- Ivang, Reimer, Rask, Morten & Christensen, Erik A.:** "E-markedspladser – et springbræt for dansk eksport. Forlaget Samfundslitteratur 2002.
- Javalgi, Rajshekhar G. & Radulovich, L.P.:** "Sustainable competitive advantage of internet firms". International Marketing Review, Vol. 22, No. 6, pp. 658-72, 2005.
- Jarillo, J.C.:** "On strategic Networks". Strategic Management Journal, Vol. 9, January-February, pp. 31-41, 1988.
- Luo, Yadong, Zhao, John. H. Hongxin & Du, Jianjun:** "The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis". International Marketing Review, Vol. 22, No. 6, pp. 693-709, 2005.
- Madsen, T.K. & Servais, P.:** "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?". International Business Review, 6 (6), pp. 561-83, 1997.
- McGann, Sean T., John Leslie King & Kalle Lyytinen:** "Globalization of E-commerce – Growth and impacts in the United States of America", Sprouts on: Working Papers of Information Environments Systems and Organizations, 2005.
- Moen, Ø. & Servais, P.:** "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises," Journal of International Marketing, 10 (3), pp. 49-72, 2002.
- Moen, Ø.:** "Internationalization of small computer software firms", European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1236-1251, 2004.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.M.:** "Toward a Theory of International New Ventures," Journal of International Business Studies, 25 (1), pp. 45-64, 1994.
- Overby, J.W. & Min, S.:** International supply chain management in an Internet environment. International Marketing Review, Vol. 18, No. 4, pp. 392-420, 2001.
- Patton, Michael Q.:** "Qualitative evaluation and research methods". Newbury Park, CA: Sage 3rd ed., 2003.
- Yip, George & Dempster, Anna:** "Using the Internet to Enhance Global Strategy". European Management Journal, Vol. 23, No. 1, pp. 1-13, 2005.

Appendix

Tabel A1. Spørgeskemaets overordnede strukturering

A. Generelle virksomhedsoplysninger (der var i alt 15 spørgsmål i denne kategori)

Eksempler på spørgsmål:

1. Hvad er deres titel/funktion?
2. Hvilket år blev firmaet grundlagt?

B. Tilpasning af virksomhedens eksterne marketing mix (der var i alt 9 spørgsmål i denne kategori)

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i tilpasningen af marketingkonceptet til internationale markeder.

Eksempler på spørgsmål:

1. I hvilken grad er deres kunder internationalt orienterede?
2. I hvilken grad er virksomhedens hovedprodukt karakteriseret ved at være et kundetilpasset produkt?

C. Virksomhedens markedsdiversifikation (der var i alt 7 spørgsmål i denne kategori)

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i fremgangsmåde og metoder, som danner grundlaget for virksomhedens internationalisering.

Eksempler på spørgsmål:

1. I hvilken grad har virksomheden udviklet en nedskreven strategi for internationaliseringen?
2. I hvilken grad er virksomhedens medarbejdere delagtiggjort i denne strategi?

D. Virksomhedens entry modes (der var i alt 8 spørgsmål i denne kategori)

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i virksomhedens valg af etableringsformer eller indtrængningsmåder (= Entry Mode) på de internationale markeder.

Eksempler på spørgsmål:

1. Hvilke former for entry modes benytter virksomheden sig primært af?
2. Har virksomheden tidligere afviklet/stoppet aktiviteterne på et internationalt marked?

E. Virksomhedens strategi og ledelse (der var 5 spørgsmål i denne kategori)

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i strategier og ledelsesmetoder i forbindelse med virksomhedens internationalisering.

Eksempler på spørgsmål:

1. I hvilken grad har virksomheden udviklet en nedskreven strategi for internationaliseringen?
2. I hvilken grad er virksomhedens medarbejdere delagtiggjort i denne strategi?

F. Virksomhedens økonomi og finans (der var i alt 6 spørgsmål i denne kategori)

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i virksomhedens finansielle og økonomiske overvejelser og metoder i forbindelse med virksomhedens internationalisering.

Eksempler på spørgsmål:

1. I hvilken grad foretages vurderinger af rentabiliteten inden etableringen på et marked?
2. I hvilken grad overholdes fastlagte budgetter for internationaliseringen?

G. Virksomhedens HRM

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i virksomhedens personaleledelse i forbindelse med virksomhedens internationalisering.

Eksempler på spørgsmål:

1. I hvilken grad vil De mene, at virksomhedens medarbejdere har formået at tilpasse sig de kulturelle forskelle mellem markederne?
2. I hvilken grad mener De, at den hjemlige organisationsstruktur er i overensstemmelse med strukturen på de internationale markeder?

H. Virksomhedens produktion, produktudvikling og teknologi (der var i alt 8 spørgsmål i denne kategori)

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i virksomhedens produktion, produktudvikling og teknologiske overvejelser i forbindelse med internationaliseringen.

Eksempler på spørgsmål:

1. I hvilken grad vil De mene, at virksomheden har en "first-mover" (først-på-markedet) fordel?
2. I hvilken grad mener De at være på teknologisk forkant med udviklingen inden for virksomhedens forretningsområde?

I. Virksomhedens interne salg, marketing og servicefunktionen (der var i alt 6 spørgsmål i denne kategori)

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i virksomhedens interne salg, marketing og services, i forbindelse med internationaliseringen.

Eksempler på spørgsmål:

1. I hvilken grad indsamler og evaluerer virksomheden løbende informationer om internationale markeder?
2. I hvilken grad indsamler og evaluerer virksomheden løbende informationer om internationale kunder?

J. Virksomhedens indkøb og logistik (der var i alt 7 spørgsmål i denne kategori)

Respondenterne blev bedt om at besvare spørgsmålene med udgangspunkt i virksomhedens indkøbs- og logistikfunktioner.

Eksempler på spørgsmål:

1. I hvilken grad benytter virksomheden sig af indkøb fra udenlandske leverandører?
2. I hvilken grad fører virksomhedens indkøbsfunktion til international ekspansion?

Kilde: Egen tilvirkning

Tabel A2. Det elektroniske spørgeskema

9. Til hvilket marked er virksomhedens produkter rettet?		 DANSK INDUSTRI
Gerni flere svar		
<input type="checkbox"/>	a) Konsumentvaremarkedet	
<input type="checkbox"/>	b) Industrielle marked	
<input type="checkbox"/>	c) Institutionelle marked	
<input checked="" type="checkbox"/>	d) powered by defgo.net	
	 info	<input data-bbox="644 282 689 299" type="button" value=" < Tilbage "/> <input data-bbox="701 282 753 299" type="button" value=" Næste > "/>

Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, InterResearch og Syddansk Universitet