
Internet i internationale virksomheder

Et undervisningsnotat

Morten Rask

*Department of Management & International Business, Handelshøjskolen i Århus,
mr@morten-rask.dk*

Juli 2004

Dette undervisningsnotat kan opfattes som værende “Mortens Manifest”, hvilket ikke er helt forkert. Så læseren bør være kritisk og kun anvende de perspektiver og tanker vedkommende er enig i og kan argumentere for! Notatets målgruppe er studerende, som i forbindelse med deres studie arbejder med fænomenet “Internet i internationale virksomheder”. Notatet indeholder de perspektiver, som jeg ofte har fremhævet som “et godt sted at starte”.

Notatet angiver forskellige vinkler på fænomenet “Internet i internationale virksomheder”. Disse vinkler eller perspektiver hænger sammen, men er her behandlet (nogenlunde) hver for sig. Litteraturen om internet i internationale virksomheder fokuserer ofte på e-handel. E-handel er dog ikke det eneste perspektiv, men forståelsen af e-handel er en af grundstenene for at forstå internettets betydning for internationale virksomheder, og udgør derfor det første perspektiv. Et andet grundlæggende perspektiv er forståelsen af begrebet “global”. Disse to perspektiver sammenfattes i et socio-teknologisk perspektiv, der handler om sammenhængen mellem ansigt-til-ansigt og grænseflade interaktioner. De næste to perspektiver fokuserer på virksomhedens aktiviteter i relation til marketing og internationaliseringsprocessen. Disse fem perspektiver stammer fra min Ph.d.-afhandling (Rask, 2001a). Det sidste perspektiv har sit udgangspunkt i en bog om e-markedspladser (Ivang, Rask & Christensen, 2002). Her fokuserer vi på inddragelse af andre aktører udover virksomheden selv. Perspektivet er handelsprocessens faser, som e-markedspladser kan understøtte. Tilslut vises en lille tegning, og så er det ellers op til læseren at skabe sig sin egen forståelse, evt. med hjælp fra den omfattende litteraturliste og forfatterindeks.

Litteraturlisten er opdelt i to: første del kaldet “Referencer” indeholder litteratur, der er anvendt i dette notat. Den anden del kaldet “Yderligere litteratur” henviser til litteratur som “burde” være behandlet i dette notat. Notatet er ikke udtømmende. Andre perspektiver kan anlægges.

Med andre ord, vil dette notat blive opdateret løbende. Appendiks A beskriver opdateringer siden sidste udgave og appendiks B giver læseren hjælp til at komme videre. Nye fremtidige udgaver af notatet kan hentes på <http://www.morten-rask.dk/2004e.htm>.

Indholdsfortegnelse

1. E-HANDELSPERSPEKTIVET	4
E-HANDELSPROCESSER	5
E-HANDELSPRODUKTER	6
E-HANDELSAKTØRER	6
2. AFSTANDBEGREBER I GLOBAL E-HANDEL	7
HVAD ER GLOBALT?.....	7
GLOBAL VERSUS INTERNATIONAL E-HANDEL.....	8
AFSTANDBEGREBER I GLOBAL E-HANDEL.....	9
<i>Fysiske afstande</i>	10
<i>Afstande p.g.a. nationale grænser</i>	10
<i>Psykiske afstande</i>	11
<i>Ledelsesmæssige afstande</i>	12
3. ANSIGT-TIL-ANSIGT OG GRÆNSEFLADE INTERAKTION.....	12
ANSIGT-TIL-ANSIGT INTERAKTIONEN ERSTATTES OG SUPPLERES AF INTERNETTET	13
GRÆNSEFLADERNES AFSTAND FRA ANSIGT-TIL-ANSIGT SITUATIONEN.....	14
INTERNETTET OG DE NØDVENDIGE SANSER I FORRETNINGSSAMMENHÆNG	16
<i>Dialog-baserede internetgrænseflader</i>	17
<i>Post-baserede internetgrænseflader</i>	18
<i>Web-publikations-baserede internetgrænseflader</i>	19
<i>Internetgrænsefladerne og interaktionernes karakteristika</i>	22
4. WEB-MARKETING STRATEGI.....	24
BROCHUREN, HÅNDBOGEN OG HANDELSPLADSEN	24
<i>Interaktionstypernes empiriske grundlag</i>	26
<i>Andre teoretiske perspektiver på interaktionstyperne</i>	27
INTERAKTIONSTYPERNES KRAV TIL VIRKSOMHEDERNES INTERNE ORGANISERING	28
ORGANISATORISKE TRANSFORMATIONSPROCESSER.....	30
<i>Problemområder ved skabelsen af en hjemmeside</i>	30
5. INTERNATIONALISERINGSPROCESSENS DRIVKRÆFTER OG BESLUTNINGSKARAKTER	31
TRANSFORMATIONSPROCESSEN I ET INDLÆRINGSPERSPEKTIV	33
<i>Internationaliseringsprocessen ændrer retning og karakter</i>	34
<i>Internationaliseringsprocessen som en transformationsproces</i>	34
6. E-MARKEDSPLADSER SOM MARKEDSINDTRÆNGNINGSFORM	35
ER E-MARKEDSPLADSER EN MARKEDSINDTRÆNGNINGSFORM?.....	37
E-MARKEDSPLADSER SOM EKSPORTFORM.....	38
<i>Informationsindsamling og evaluering</i>	38

<i>Forhandling</i>	39
<i>Salg samt overvågning</i>	39
<i>Service</i>	39
<i>Opsummering</i>	39
7. DET “SAMLEDE” BILLEDE	40
8. REFERENCER	41
9. FORFATTERINDEKS	47
10. APPENDIKS A: SIDEN SIDSTE UDGAVE	50
11. APPENDIKS B: VIDERE HERFRA	50
STOPUPS	50
YDERLIGERE LITTERATUR.....	51

1.

1. E-handelsperspektivet

Processen i e-handel er i bund og grund en digitaliseringsproces. Dette afsnit vil undersøge, hvilke processer, der kan (ikke skal) digitaliseres. Først diskuteres begrebet e-handel og derefter digitaliseringsprocessen af handelsprocesser, produkter og aktører.

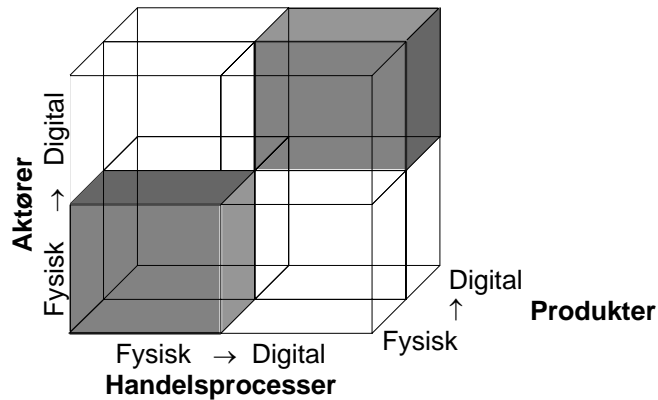
Fænomenet elektronisk handel har mange navne: E-handel, e-commerce, e-forretning, e-business. I dansk sammenhæng oversættes "e-commerce" til "elektronisk handel", der ofte forkortes til "e-handel". Anvendelsen dækker normalt bredere, end ordet "handel" berettiger. Det engelske udtryk "Electronic Commerce" er mere dækkende, fordi der foregår andet end handel mellem virksomheder, private personer og den offentlige sektor (Hørlück, 1998). For at understrege dette bruges begrebet "e-forretning" fra engelsk "e-business". Denne brede definition eller nærmere denne samlende paraplybetegnelse dækker brugen af internetbaserede informations- og kommunikationsteknologier såsom e-mail, ekstranet, intranet og World Wide Web i virksomhedens interne og eksterne processer med hensyn til kommunikation, samarbejde, service og handel (Bove-Nielsen & Ørsted, 1999; Forrester Research, 2000a; Turban, Lee, King & Chung, 2000).

Betegnelserne "e-handel" og "e-forretning" bruges ofte som synonyme og findes i endnu bredere definitioner, hvor internettet ikke nødvendigvis er den *teknologiske platform*. Der tales blot om elektroniske forbindelser (Wigand, 1997), gøre forretning elektronisk (Laudon & Laudon, 1997), gøre forretning via informationsnetværk (Gudmundsson & Walczuch, 1998; Wired, 1998), forretning via elektroniske hjælpemidler (WTO, 1998), og elektronisk udveksling (Kiani, 1998). Mange definitioner af e-handel er dog eksplicit baseret på internetbaserede teknologier (Forrester Research, 2000b; OECD, 1999a; Pérez-Esteve & Schuknecht, 1999; Secretariat on Electronic Commerce, 1999; Skinner, 2000), hvor nogle kun fokuserer på hjemmesider (PLS RAMBØLL Management, 2000) og andre også tager EDI med (Arbejdsgruppen under Fokus på e-handel, 1999; Hørlück, 1998; Hørlück, 2000).

Illustration 1 sammenfatter de mange definitioner af e-handel i form af de tre dimensioner, der danner en terning med 8 muligheder. I tilfældet, hvor alle tre dimensioner er fysiske, er der tale om traditionel handel (cellen nederst/forrest/til venstre i illustrationen). Modsætningen er, når alle dimensionerne er i digitale (celle øverst/bagerst/til højre i illustrationen). Der findes ikke mange eksempler på denne situation, men ChangeDetection (ChangeDetection.com, 2002) kan bruges som eksempel. ChangeDetection er et digitalt produkt, som løser problemet med, at interessante hjemmesider opdateres eller ændres, uden at man ved det. Når hjemmesiden er tilmeldt (digitalt) via ChangeDetection's hjemmeside, har man en digital agent, som overvåger andre digitale agenter. Når ændringen på hjemmesiden forekommer, sender ChangeDetection en e-mail, som kan genere en procedure, der inkluderer de nye oplysninger på virksomhedens intranet. Hvis vi forestiller os, at overvågningen omhandler omtale af virksomheden i landets aviser, kan den digitale ChangeDetection sammenlignes med den traditionelle fysiske udklipsservice. I den situation er det fysiske aktører, som læser aviser, klipper artikler ud og sender kopierne til virksomheden via postvæsenet. Ved brug af ChangeDetection erstattes de fysiske tilstande af digitale tilstande.

Illustration 1 viser, at e-handel kan ses som en bevægelse fra fysiske tilstande til digitale tilstande med hensyn til produkter, aktører og handelsprocesser. Den teknologiske platform for disse virtuelle processer er primært internetbaseret.

Illustration 1: Definition af e-handel



Tilpasset efter: Whinston, Stahl, & Choi (1997)

I medierne er det som regel yderpunkterne, der diskuteres: enten er alt digitalt eller også er alt fysisk. Men der er mellemformer, hvor dele af produktet, handelsprocessen og/eller aktørerne er digitale. De er mindst lige så interessante (Hørlück, 2000; Whinston et al., 1997). Det er i disse mellemformer transformationen bliver tydelig. I dette notat er fokus ikke på de rene digitale tilfælde, de såkaldte “dot-com” virksomheder, der er virksomheder, som lever på og af internettet. Fokus er derimod på selve *transformationsprocessen*, hvor handelsprocesser, aktører og produkter bevæger sig fra fysiske til digitale tilstande, dermed transformeres virksomheden til en mus-og-mørtel-virksomhed¹. Illustrationen viser også, at disse tre dimensioner er indbyrdes afhængige, således at en hel eller delvis digitalisering af én dimension påvirker en mulig digitalisering af de andre dimensioner. Disse tre vigtige dimensioner i e-handel uddybes i det følgende.

E-handelsprocesser

I definitioner af e-handel indgår ofte *handelsproces*orienterede beskrivelser. Begrebet handelsproces opfattes her bredere end transaktioner, da transaktioner ofte forbindes med en lille del af handelsprocessen: udveksling af produkter og finansielle ydelser, hvor handelsprocessen dækker fra søgning og den første kontakt over levering af produktet til eftersalgsservicering. I nogle definitioner handler e-handel om at udveksle information elektronisk, som før blev udvekslet pr. brev, fax, telefon eller på anden traditionel måde (Arbejdsgruppen under Fokus på e-handel, 1999) eller under ansigt-til-ansigt-møder² (Secretariat on Electronic Commerce, 1999). I andre definitioner er der tale om elektronisk handel, når blot én proces foregår elektronisk (Wigand, 1997;

¹ Mus-og-mørtel-virksomheder er et ordspil, der stammer fra amerikansk, hvor de etablerede virksomheder har kombineret de traditionelle forretninger og salgskanaler med internetbaserede. Bricks & Mortar bliver til clicks-and-mortar, eller på dansk: mursten-og-mørtel bliver til mus-og-mørtel (PLS RAMBØLL Management, 2000)

² Ansigt-til-ansigt er, hvor to eller flere personer står overfor hinanden, når kontakten mellem dem skabes og vedligeholdes. I modsætning til internetgrænsefladen, hvor internettet er imellem ansigterne (interface).

Wired, 1998) og denne proces automatiserer transaktioner (Laudon & Laudon, 1997). Disse e-handelstransaktioner kan opdeles i køb og salg af varer/serviceydelser og relateret service/support (Kiani, 1998), hvor nogle definerer e-handel som muligheden for (som minimum) at afgive en bestilling på virksomhedens hjemmeside. Ofte vil man også kunne betale for produktet i samme transaktion. En hjemmeside til markedsføringsbrug er derimod ikke nok til, at virksomheden bliver betragtet som en e-handelsvirksomhed (PLS RAMBØLL Management, 2000). Andre opfatter e-handel som brugen af internettet til at identificere leverandører, udvælge produkter og serviceydelser, udarbejdelse af indkøbsaftaler, foretage finansielle transaktioner og modtage service og support (Forrester Research, 2000b). Udover reklame, informationssøgning, bestilling og betaling inddrages ofte også levering som en del af en e-handelsproces (Pérez-Esteve & Schuknecht, 1999; WTO, 1998). Leveringen afhænger dog af produkttypen.

E-handelsprodukter

Internettet giver mulighed for at digitalisere selve den ydelse, som transaktionen mellem sælger og køber omfatter. Graden af digitaliseringen afhænger af ydelsens karakteristika. Det er naturligvis kun nogle serviceydelser, der fuldstændigt kan digitaliseres såsom: banktransaktioner og juridisk vejledning. Informations- og underholdningsvarer som bøger, software, musik og videoer kan også digitaliseres fuldstændigt (Pérez-Esteve & Schuknecht, 1999). Dele af produktet, som ikke er manifesteret i den fysiske vare, kan måske også digitaliseres. Således vil servicen før og efter et køb måske kunne digitaliseres.

I industriel e-handel vil der ofte mere være tale om kundetilpassede fysiske varer, der ikke kan digitaliseres, men til gengæld er en mængde viden indbygget i og omkring sådanne produkter. Denne service kan digitaliseres. Sådanne kundetilpassede varer vil være vanskelige at bestille via en hjemmeside uden forudgående interaktion om tilpasningen af varen. Transformationsprocesserne er derfor primært påvirket af digitaliseringen af produktet med hensyn til søgnings/evaluerings- og eftersalgsservicedelen af handelsprocesserne.

E-handelsaktører

Den sidste dimension, som indgår i definitionerne af e-handel er *aktørerne*. Disse kan være både konsumenter og organisationer som private og offentlige virksomheder (Hørlück, 1998). Ved digitaliseringen af aktører forstås, at ansigt-til-ansigt-situationen transformeres til en digital grænsefladesituation, hvilket vil sige, at aktørernes interaktion bliver ansigt-til-ansigt interaktioner med en internet-grænseflade.

I ansigt-til-ansigt-interaktionen træder den anden frem for mig i et levende nærvær, som vi begge oplever. Så længe ansigt-til-ansigt interaktionen varer ved sker der en kontinuerlig udveksling af udtryksmåder, hvor den andens subjektivitet er tilgængelig for mig med en maksimumsudveksling af symboler. Der findes ikke andre sociale forhold, der kan reproducere den mængde af subjektive kendetegn, der er til stede i ansigt-til-ansigt-interaktionen. I denne interaktion er den anden aktør virkelig (Berger & Luckmann, 1996). Internet-grænseflade-interaktionen er inter-ansigt interaktionen, hvor internettet udgør grænsefladen, der er ansigtet mellem ansigterne (Poster, 1996).

Som udgangspunkt forstås aktørerne som virksomheder, der agerer som kunder, leverandører eller mellemmand/mæglere (OECD, 1999a; Skinner, 2000), da notatets primære fokus er på industriel e-handel. Hovedsagelig er der tale om et menneske eller en virksomhed, men aktøren kan også være en digital agent, der er et program på en edb-maskine, der udfører aktiviteter uden menneskelig involvering (Hörlück, 2000). De væsentligste karakteristika ved digitale agenter er delegation, kommunikation, autonomi, overvågning, aktivering og intelligens (Caglayan & Harrison, 1997). For den sælgende virksomhed kan hjemmesiden repræsentere en digital agent, hvor hjemmesiden automatisk varetager hele eller dele af kundeinteraktionen. Søgeagenter som de såkaldte Shopbots og Pricebots kan varetage dele af indkøbsprocessen, når de automatisk gennem søger internettet for information om og priser på ønskede produkter (Greenwald & Kephart, 1999).

2. Afstandsbegreber i global e-handel

Grundtanken er, at e-handel ændrer betydningen af afstande, når produkter, aktører og handelsprocesser digitaliseres. Dette er essentielt, da afstande altid har haft stor betydning i virksomheders globaliseringsprocesser. Afstandens størrelse defineres her som intensiteten i og frekvensen af interaktionen mellem to sociale positioner (Castells, 1996).

Dette afsnit undersøger betydningen af, at e-handel ændrer afstandsbegrebet i globaliseringsprocesserne. Efter en kort afklaring af begrebet "global", diskuteres forskellen på internationaliserings- og globaliseringsprocesser i e-handlen, således at afstandsbegreberne kan defineres, for til sidst at specificere udfordringen en sidste gang.

Hvad er globalt?

De europæiske forbrugerorganisationer har undersøgt den grænseløse handel på nettet og konkluderer, at man som europæisk forbruger kan få svært ved at shoppe over grænserne. Der er både problemer med sprog, levering af varerne samt håndteringen af returvarer (Appmann & Nordquist, 2003). Faktisk er det meget svært overhovedet at finde en butik, som vil handle med folk fra andre lande, og af dem der gør har 1 ud af 3 problemer med leveringen. Set med kritiske øjne skal e-handlens globaliserende effekt tages med et gran salt. Kun ca. 11% af verdens befolkning havde i år 2003 adgang til internettet (International Telecommunication Union, 2004), og selvom den grafiske brugerflade på internettet kaldes for *World Wide Web*, er den ikke endnu global (Slevin, 2000). Globalisering i geografisk forstand er delvis en myte, da investeringerne og finanserne primært flyder mellem handelsblokkene: Europa, Japan og Nordamerika, hvilket forventes at ville fortsætte (Hirst & Thompson, 1999). Den globale handel via internettet kan mange år endnu endda indsnævre globaliseringen yderligere, da de 19 mest industrialiserede lande i Europa og Nordamerika forventes at varetage 80% af alle import og eksport via internettet i 2004 (Sanders, Temkin, Hurd & Frieden, 2000). Imidlertid forventes danske virksomheder at være blandt de mest globale spillere, da den danske import såvel som eksport via internettet forventes at udgøre over en fjerdedel af den samlede danske import/eksport i 2004 (Sanders et al., 2000). Samtidig gav Gert Birnbacher fra Foreningen for Dansk Internet Handel (FDIH) udtryk for, at den haltende internationale nethandel netop åbner gode muligheder for danske forretninger, som efterhånden har

lært at begå sig på nettet. “Vores virksomheder er et godt stykke længere oppe af læringskurven end deres europæiske konkurrenter. Og de vil nok udnytte dette forspring, fordi det danske hjemmemarked ikke er stort nok hvis man skal vokse. Så næste skridt for den professionelle danske e-handel må være at slå igennem i Europa“ (Pedersen, 2003). Dette understøttes i en global undersøgelse af de enkelte landes udgangspunkt for at udnytte den digitale teknologi og internettet - landenes e-parathed, hvor Danmark fik førstepladsen i 2004 (Economist Intelligence Unit, 2004).

Med andre ord, henviser “global” ikke nødvendigvis til e-handel med kunder fra samtlige lande i verden: Det globale er en henvisning til, at der på internettet ikke eksisterer nationale grænser i traditionel forstand. Det tyder på, at danske virksomheder godt kan håndtere disse nye problemstillinger.

Global versus international e-handel

Begrebet “global e-handel” har et bredere perspektiv end international handel, der blot refererer til handelsprocesser med virksomheder uden for landets grænser. Traditionelt set, kan virksomhedens internationaliseringsproces opfattes som en række tilpasnings-, forandrings- og udviklingsprocesser, der forårsager en række successive transformationer i virksomhedens grundlæggende funktioner og organisering. En virksomheds internationalisering er en betegnelse for, at de omgivelser, virksomheden har relationer til, ikke afgrænses til det lokale omgivende samfund, hvor virksomheden har sin oprindelse. I begyndelsen af 1980’erne oplevedes en “globaliseringsbølge” i den erhvervsøkonomiske praksis og globaliseringsbølgen ændrede de konkurrencemæssige spilleregler. Denne udvikling havde bl.a. baggrund i den øgede kommercialisering af informationsteknologierne og i de skift, der fandt sted på markederne, i efterspørgslen og i produktionens internationale lokalisering og organisering (Strandskov, 1995).

Hvor internationaliseringen primært har en udadrettet betydning i form af aktiviteter udenfor landets grænser har globaliseringen både en udadrettet og en indadrettet betydning. Tabel 1 viser denne sammenhæng.

Tabel 1: Globaliseringens udadrettede og en indadrettede betydning

	Hjemmemarked	Udenlandsk marked
Salg	Konkurrence fra udenlandske virksomheder på virksomhedens hjemmemarked	Internationalisering af salg (downstream)
Køb	Indkøb via udenlandske leverandørers salgsdatterselskaber placeret på virksomhedens hjemmemarked	Internationalisering af indkøb (upstream)

Den udadrettede betydning refererer til, at virksomheden søger at konkurrere udenfor landets grænser, hvor den indadrettede betydning er aktuel, når den hjemmemarkedsorienterede virksomhed er udsat for konkurrence fra virksomheder, der er placeret i udlandet (OECD, 1997). Da globaliseringen er aktuel både på hjemmemarkedet og på eksportmarkederne, udviskes skellene mellem hjemmemarkeds- og eksporterhverv (Erhvervsministeriet, 1996).

Da der ikke eksisterer nationale grænser i traditionel forstand på internettet, er det i princippet et globalt fænomen, men også et virtuelt fænomen. Dette betyder, at virksomhedens udviklingsmuligheder i endnu mindre grad er afhængig af den geografiske placering og nationalstatens grænser (Cairncross, 1997; Erhvervsministeriet, 1997; Whinston et al., 1997). Derfor er der ved virksomhedens e-handel i højere grad tale om en integration i en global økonomi end en internationaliseringsproces (Kuada & Sørensen, 1999).

Den stigende globalisering af verdensøkonomien betyder ligeledes, at den internationale arbejdsdeling er under grundlæggende forandring. Nye måder at organisere og lede produktionsaktiviteter på vokser frem som et svar på det øgede globale konkurrencepres (Andersen & Christensen, 1998a). Endvidere lægger transformationsprocessen i købende og sælgende mus-og-mørtel-virksomheder op til alternative forståelser af virksomhedens globalisering, når den omlægger til industriel e-handel. Cairncross (1997) udtrykker det mere ekstremt:

Once it has true global reach, the internet will be the main platform for international contact (Cairncross, 1997).

Globaliseringsprocessen i e-handel betyder, at global e-handel er udadrettet og indadrettet i flere betydninger. Skellene mellem nationale og internationale markeder udviskes og e-handel er aktuel for både downstream-aktiviteter (salg/markedsføring) såvel som for upstream-aktiviteter (indkøb) i virksomheden (Kuada & Sørensen, 1999). Tabel 2 illustrerer virksomhedens aktiviteter ved globaliseringsprocessen i e-handel.

Tabel 2: Aktiviteter i fokus ved globaliseringsprocessen i e-handel

	Global køber	Lokal køber
Global sælger	Global Supply Chain Management	Global Marketing
Lokal sælger	Global Sourcing & Procurement	Domestic trade

Afstandsbegreber i global e-handel

Globalisering er at foretage handlinger over afstand (Slevin, 2000), hvilket er et udtryk for en verden, der ses som et samfund (en global landsby), hvor afstande og isolation er blevet dramatisk reduceret via elektroniske medier. Internettet er en teknologi, der virker som en katalysator og som ændrer betydningen af afstande.

Traditionelt har international handel været præget af fysiske varer. For en virksomhed med digitale produkter, handelsprocesser og aktørrelationer har det ingen betydning, om kunden/leverandøren er naboen eller en person bosat på den anden side af jorden (Negroponte, 1995). Internettet eliminerer betydningen af tid og sted i tilfælde, hvor behovet for interaktion er lille. Mus-og-mørtel-virksomheder er ikke helt uafhængige af tid og sted. Hvis virksomhederne sælger eller køber fysiske varer, er virksomheden afhængig af en eller anden form for distributionssystem, hvilket kan inddrage fysiske aktører, og ansigt-til-ansigt møder i

handelsprocessen kan også have betydning. Imidlertid har internettet betydning for mus-og-mørtel-virksomheder som et fænomen, der ændrer betydningen af afstande såsom fysiske afstande (tid og sted), psykiske afstande (sprog og kulturforskelle), ledelsesmæssige afstande og politisk-økonomiske afstande (nationalstatslige grænser). Forstået ud fra en traditionel international erhvervsøkonomisk synsvinkel er disse afstande årsag til de særlige internationale problemer, en virksomhed kan møde, når den internationaliseres (Sørensen, 1990). Den elektroniske handelsplads giver adgang til markeder uden geografiske barrierer. Virksomheder kan lettere komme i kontakt med hidtidigt utilgængelige markeder (Erhvervsministeriet, 1997), da virksomhederne med internettet flytter tættere på deres kunder (Palmer & Griffith, 1998).

Fysiske afstande

Når virksomheden anvender internettet i form af markedsføring på web og informationssøgning på internettet, vil de fysiske afstande som tid og sted ændre karakter (Burgelman, 2000; Hoey, 1998; Mandelli, 1997). Det er ikke som før afgørende, at virksomhedens kunder/leverandører er fysisk tæt på. Et eksempel er følgende citat fra en samtale med en erhvervsleder fra en højteknologisk virksomhed.

"For os er det ligegyldigt om kunden befinder sig i Skanderborg eller Seattle. Det er de samme klik på musen vi foretager os, når vi kontakter dem" (Rask, 1998).

For sælgende virksomheder vil elimineringen af tidsforskellen have stor betydning, da det via internettet er muligt at opretholde en eller anden form for et 24 timers serviceberedskab (Quelch & Klein, 1996) og for købende virksomheder betyder det, at de ikke er afhængige af tidszoner og det vil i højere grad være muligt at indsamle informationer om fjerne markeder ved at bruge internettet som en informationsressource, og det til en meget lav pris.

Afstande p.g.a. nationale grænser

Nationalstaten, som en stor del af den internationale virksomhedsøkonomi bygger på, baseres pr. definition på fysiske grænser og vil derfor få mindre betydning (Ohmae, 1989), når internetbaserede virksomheder vinder frem (Negroponte, 1995). Imidlertid baseres en forståelse af internettets udbredelse og e-parathed ofte på et fokus på nationalstater. Desuden er mange landes regeringer meget optaget af muligheden for at efterleve lovgivningen, når internettet er i anvendelse (Erhvervsministeriet, 1997; Palumbo & Herbig, 1998; Quelch & Klein, 1996). Afhængigt af de pågældende lande er censuren primært rettet mod (børne)pornografi og politiske bevægelser - især frihedsbevægelser. Dette indikerer, at landenes regeringer opfatter internettet og dermed den internetbaserede virksomhed som reguleret af den pågældende nationalstats lovgivning. Dette giver mening i den betydning, at en ny teknologi ikke nødvendigvis betyder et behov for nye regler. På den anden side er det vanskeligt at håndhæve reglerne. En virksomhed kan blot flytte sin hjemmeside fra en server i et land til en anden server placeret i et andet land, hvor lovgivningen er en anden. Dette er problematisk i andre sammenhænge som f.eks. skatteopkrævning og omkring overholdelse af ophavsret. Det er nemt at skjule en internettransaktion som f.eks. købet af software, hvor både produkt og betaling foregår på internettet. Her opkræves sjældent moms. Således underminerer internettet noget af det territoriale ved nationalstaten, da datastrømme på internettet

ikke kender til grænser (Poster, 1996; Whinston et al., 1997).

På den anden side har landenes regeringer mulighed for, at følge aktiviteterne på internettet, da de alle efterlader spor og kommunikationen kan opfanges. Både den amerikanske regering såvel som EU forbereder lovgivning, der skal beskytte borgernes privatliv (Paquin & Zwick, 1999). Men hvis man skal tro romanen *Mailstorm* (Sørensen, 2000), tyder det på, at efterretningstjenesternes computerspecialister kan kigge med i det, man foretager sig på internettet. Romanen er forfattet af den tidligere sekretær for den danske regerings ekspertudvalg om kryptering, der havde til opgave at udarbejde en anbefaling til den danske regering om kryptering og aflytning af internettet. Det tyder altså på, at regeringerne kan/vil få mulighed for at håndhæve regler i nationalstatslig regi. Det er derfor usikkert om de nationalstatslige grænser stadig vil være en afstand i globaliseringen, når e-handel anvendes.

Psykiske afstande

Med hensyn til *sprog og kulturforskelle* kan internettet også have en betydning for opfattelsen af markedet (Palumbo & Herbig, 1998; Quelch & Klein, 1996; Samiee, 1998). Betydningerne hænger dog sammen med branchens generelle globalisering. Således vil det i brancher, hvor sproget altid har været engelsk og hvor f.eks. ingeniørerne kommunikerer udmærket på tværs af kulturer, så længe der er tale om faglige emner, ikke have den samme betydning som i brancher, hvor sprogbrugen og professionskulturerne (Kuada & Gullestrup, 1997) ikke er sammenfaldende mellem købere og sælgere. En erhvervsleder fra en højteknologisk virksomhed udtrykker det således:

"Den måde vi er internationale på, er jo fri for en masse barrierer. Blandt andet har vi ikke oplevet kulturbarrierer.... Internettet er jo totalt globaliseret, man forventer hurtigt svar, der er en masse etik omkring det, som ikke varierer fra land til land. Det er en meget personlig kommunikationsform, dvs. det bryder mange led ned, og det vil nok erstatte nogle af de barrierer man tidligere har haft i forhold til afsætning i visse lande... Vi er jo ovre i en meget homogen måde at håndtere verden på. Det tror jeg er en fordel, netop fordi vi vel egentlig befinder os godt med den kommunikation. Vi har let ved opbygge kundesupportfunktioner, og i det hele taget håndtere det, at folk svarer og skal have svar dagligt. Det passer meget godt til vores mentalitet." (Rask, 1998)

Engelsk er og vil formodentlig være det sprog man bruger, når man kommunikerer med internationale kontakter (Cairncross, 1997). *Economists* (1999) omtale af *Communication Outlook* rapporten fra 1999 (OECD, 1999b) indeholder en del spændende betragtninger. Således fremgår det, at 78% af alle web-servere og 91% af alle web-servere specifikt beregnet til elektronisk handel har engelsksprogede hjemmesider. På danske, hollandske, ungarske og polske hjemmesider beregnet til elektronisk handel og med national hjemmesideadresse (som f.eks. www.virksomhed.dk) er over halvdelen af hjemmesiderne forfattet på engelsk. På denne vis er den sproglige afstand forsvundet, da engelsk er hovedsproget. Men på den anden side, er afstanden ikke elimineret, da sproglige afstande kan opstå p.g.a., at langt de fleste brugere ikke har engelsk som modersmål (Cairncross, 1997). På længere sigt kan dette miste sin betydning, hvis tekst og tale automatisk vil blive oversat til parternes foretrukne sprog.

Mere om de psykiske afstande kan findes i et af mine tidligere undervisningsnotater (Rask, 2001b).

Ledelsesmæssige afstande

Det ledelsesmæssige aspekt omfatter den ændrede ledelsesmæssige opgave, når kunden/leverandøren kommer endnu tættere på virksomheden - i yderste konsekvens er kunden/leverandøren så at sige en del af virksomheden. Det er derfor centralt at kunne styre den uformelle kommunikation, der foregår på internettet. Dette er ikke altid nemt. En erhvervsleder fra en højteknologisk virksomhed kom med denne forklaring:

"Det svære er nu, at vi begynder at bryde en helt masse barrierer ned og får en uformel kommunikation. Hvordan styrer virksomheden egentlig den? Tidligere gik man lige omkring ledelsen for at drøfte brevet inden det blev sendt videre, det gør man måske ikke længere." (Rask, 1998)

Virksomhedens relationer til kunder, leverandører og egne ansatte bliver i højere og højere grad defineret af hvilke internetgrænseflader, der anvendes. Virksomhedens ansatte har adgang til dele af alle interne informationer via virksomhedens intranet. Potentielle og nuværende kunder kan interagere med hinanden og med virksomheden via dens hjemmeside. Betroede kunder og leverandører har adgang til udvalgte dele af virksomhedens ekstranet. Alle relationer bliver vedligeholdt via e-mail. Hvad er god ledelse så? Kontrol og planlægning af disse relationer er ikke nemt, hvis overhovedet mulig. Levine et. al. (2000) udtrykker det anderledes. De siger, at markeder er samtaler. Når disse samtaler foregår via internettet, er der ingen fysiske grænser, samtalerne kan ikke lukkes inde og samtalerne er ikke kontrollerbare.

3. Ansigt-til-ansigt og grænseflade interaktion

Der er næppe tvivl om, at sker der store ændringer i forståelsen og håndteringen af afstande, når graden af internetanvendelsen øges. De organisatoriske grænse bliver mere uklare. Denne udfordring tages derfor op nu, hvor afstandsopfattelsen og håndteringen af afstande perspektiveres. Jeg går i dybden med interaktionsproblematikken i relation til, at virksomhederne håndterer afstande i et internetperspektiv, som medfører, at afstanden til ansigt-til-ansigt mødet øges, hvor afstandens størrelse udgøres af intensiteten og frekvensen af interaktionen mellem to sociale positioner (Castells, 1996).

Perspektivet ligger i mulighederne ved digitaliseringen af aktørerne, når internetgrænsefladerne bliver brugt som digitale agenter. På denne måde udvikles et begrebsapparat, der kan fungere som middel til at håndtere den nye situation. Først diskuteres forskellige former for interaktioner og derefter diskuteres dialog-, post- og web-baserede grænseflader for til sidst at sammenfatte denne diskussion, der viser at det ikke er overraskende, at mange danske virksomheder har svært ved at etablere industriel e-handel. Anvendelsen af de internetbaserede grænseflader fjerner nogle fysiske afstande, men betingelserne for at starte en interaktion er vanskelig og den kan skabe nye afstande. Det nye i situationen består i, at virksomhederne nu kan anvende nye typer af interaktionsformer. Internetgrænseflader er typen af interaktionsformer dette notat har afgrænset sig til. Disse internetgrænseflader må på en eller anden måde være transparent, hvilket vil sige, at internettet må være en grænseflade, hvor det er muligt at se menneskene bag grænsefladen (Poster, 1996), og hvor disse mennesker kan anvende internetgrænsefladen i udførelsen af deres daglige aktiviteter.

Ansigt-til-ansigt interaktionen erstattes og suppleres af internettet

Dialogen, som finder sted i ansigt-til-ansigt situationer, kan ses som den mest betydningsfulde oplevelse af andre mennesker. I ansigt-til-ansigt situationen træder den anden frem for mig i et levende nærvær, som vi begge oplever. Så længe ansigt-til-ansigt situationen varer ved, sker der en kontinuerlig udveksling af udtryksmåder, hvor den andens subjektivitet er tilgængelig for mig med et maksimum af symboler. I ansigt-til-ansigt situationen opleves det maksimale antal sanseindtryk og alle sanser kan benyttes i en varierende blanding afhængig af situationen og situationens udvikling. Der findes ikke andre sociale forhold, der kan reproducere den mængde af subjektive kendetegn, der er tilstede i ansigt til ansigt situationen. I denne situation er den anden helt virkelig (Berger & Luckmann, 1996).

Spørgsmålet er, i hvilken udstrækning internettet kan bruges til at skabe ansigt-til-ansigt situationer. Et interview med direktør Lars Andersen, Columbus IT Partners i Danmarks Radios Orientering giver en første indikation:

Hvis vi kan levere serviceydelser over nettet, så forsvinder barrieren for hvor tingene bliver produceret... 70-80 procent af de serviceydelser vi leverer i dag, hvor vi altid pr. definition har sagt, at der skal ansigt på. Der behøver ikke at være ansigt på, og hvis der skal ansigt på, så kan det lige så godt være på nettet. Det får den konsekvens at også servicevirksomheder kan begynde at arbejde med parametre om, hvor er det billigst at få varen produceret. Programmeringsopgaven kan fint foregå i Rusland. Projektledelsen kan fint foregå fra et andet sted, fra Danmark. Det sætter danske virksomheder under et enormt pres.... når man kan levere denne slags ydelser over internettet. Det er klart, at den etableringsmodel man skal lave, når man skal internationalisere sig vil også få stor effekt af udbredelsen af nettet (Pedersen, 1999).

Vi ser altså en erkendelse af, at internettet kan erstatte de nødvendige ansigt-til-ansigt interaktioner i dele af virksomhedens globaliseringsproces, hvilket i sig selv ændrer måden virksomheden globaliseres på.

Det er dog vanskeligt at tro på, at internettet fuldstændig erstatter ansigt-til-ansigt situationen. Når hverdagens sociale virkelighed opfattes på en skala af typedannelser, som bliver mere og mere anonyme, jo længere de er fra ansigt-til-ansigt situationens "her og nu" (Berger & Luckmann, 1996) kunne man klassificere internettet som en informations- og kommunikationsteknologi som værende meget lidt ansigt-til-ansigt orienteret, da "her" i princippet aldrig er opfyldt, da de to "ansigter" ofte er mange tusind kilometer fra hinanden og "nu" ikke er tilfældet, da tilegnelsen af informations og kommunikation via internettet netop ikke er afhængig af personernes tilstedeværelse på samme tid.

På den anden side er internettet måske mindre anonymt end alternativet ansigt-til-ansigt. Således er virksomheden tættere på end den nogen sinde har været før. Når virksomheder laver personificerede hjemmesider har brugerne mulighed for selv igennem fortolkninger at skabe et miljø, som svarer til vedkommendes virkelighedsopfattelse. Samtidig er tidsfaktoren ikke længere bestemt af virksomhedens virkelighed – dens kontor- og åbningstider. Kunden kan betjene sig selv, når det tidsmæssigt er fordelagtigt for vedkommende.

Vi kan i stedet for tale om inter-ansigt-aktion, hvor internettet udgør grænsefladen, der er ansigtet mellem ansigterne (Poster, 1996). Dette er en ny måde at forstå ansigt-til-ansigt interaktioner på, da ansigt-til-ansigt interaktionerne via en internetgrænseflade kan styrkes, men ikke at disse ansigt-til-ansigt interaktioner kan erstattes eller ødelægges af en internetgrænsefladen. Et eksempel er, at den franske forløber for internettet, Minitel, blev etableret i 1980'erne og anvendt

i byområder, og områdernes vitalitet og ansigt-til-ansigt interaktion led ikke skade. Tværtimod blev Minitel brugt med stor succes af studerende til at arrangere gadedemonstrationer mod regeringen (Castells, 1996). Eller måske er det ikke en ny måde ansigt-til-ansigt interaktioner på, da en lignede "teknologi" har været aktuel i århundreder. Tænk på skriftestolen! Hvis der ikke var et net mellem ansigterne så præsten og "synderen" ikke kunne se hinanden, kunne de fortrolige intensive samtaler ikke finde sted. Paradoksalt Paven har indskærpet, at e-mails ikke er rette vej frem til en syndsbeholdelse – og ditto forladelse (Politiken, 2003).

Illustration 2: Skriftestolen



Grænsefladernes afstand fra ansigt-til-ansigt situationen

Når man vil forstå forskellen på ansigt-til-ansigts- og grænsefladeinteraktioner er der i realiteten tale om et paradoks. På den ene side muliggør internettet, at virksomheden altid er tæt på sine kunder såvel som leverandører, da disse relationer kan plejes døgnet rundt uanset, hvor aktørerne måtte være lokaliseret. En traditionel ansigt-til-ansigt interaktion er ikke nær så let at etablere. På den anden side er internettet blot en grænseflade til et globalt IT-baseret informationssystem, hvor en reel kød og blod ansigt-til-ansigt interaktion i princippet aldrig kan forekomme.

Berger og Luckmann havde formodentlig ikke forestillet sig globale informationssystemer som internettet, da de i 1966 skrev følgende:

Menneskets ekspressivitet kan objektiviseres, og det vil sige, at den manifesterer sig i den menneskelige aktivitets produkter, der er tilgængelige for både frembringere og for andre som dele af en fælles verden. Sådanne objektiviseringer registrerer, mere eller mindre præcist, de subjektive processer hos dem, der har frembragt dem, og gør det muligt at forstå disse processer, selv om man ikke befinder sig i en ansigt-til-ansigt situation, hvor de kan opfattes direkte (Berger & Luckmann, 1996).

Her kan virksomhedens hjemmeside, ekstranet, intranet og afsendte e-mails opfattes som et produkt af objektiviseringer af medarbejdernes subjektive processer. Med andre ord, internettet er grænsefladen, hvor resultatet af medarbejdernes holdninger og arbejdsprocesser findes som tekst og billeder. Internettet gør det muligt at forstå disse subjektive processer selvom man ikke befinder sig i en ansigt-til-ansigt situation. Der kan være tale om to forskellige subjektive forståelsesprocesser. For det første kan internetbrugeren søge at forstå skaberen af oplysningerne, hvor skaberen så har mulighed for at manipulere med brugeren. For det andet (ved personificerede hjemmesider) forsøger brugeren at forstå sig selv, dvs. brugeren fortolker oplysningerne i sit eget billede. Her skal skaberen være opmærksom på brugerens selvforståelse. Det er derfor ikke sikkert, at disse processer er lette at forstå, hvilket forudsætter, at man kan forstå sproget, der igen består af tegn og tegnsystemer. Tegn og tegnsystemerne er karakteriseret ved deres uafhængighed som kan opdeles efter den afstand, der kan eksistere mellem dem og ansigt-til-ansigt situationen (Berger & Luckmann, 1996).

Et eksempel på den ultimative ansigt-til-ansigt situation, som ikke kan suppleres eller erstattes er kysset, da den indebærer samtlige af menneskets sanseorganer: høre-, føle, smags-, lugte-, syns-, temperatur-, tryk- og strømningssansen (Bang, 1977-1984). Edward Munch's billede "Kysset" fra 1897 (Munch, 1897) illustrerer denne ultimative ansigt-til-ansigt situation på bedste vis.

Imidlertid er det langt fra i alle tilfælde, at man ønsker den minimering af afstand som kysset illustrerer. Der er en række situationer, hvor ansigt-til-ansigt situationer er vanskelige at håndtere, da der i ansigt-til-ansigt situationen er en indbygget konfrontation, man gerne vil undgå. Undersøgelser har vist, at dominerende personers indflydelse ved ansigt-til-ansigt møder falder, når internetgrænseflader som e-mail og chat anvendes til at etablere online møder (Hanson, 1999, p. 107). Omvendt kan udstrakt brug af internetgrænseflader være en ulempe, hvis ansigt-til-ansigt situationer er ønskelig. Som eksempel var det i Wittenborg opfattelsen, at man havde en tendens til at gemme sig bag skærmen i stedet for at ringe personen op. E-mail fremmede konfrontationsangsten. Med andre ord, kan den postbaserede grænseflade forhindre, at ansigt-til-ansigt konfrontationer etableres og dette er ikke altid en fordel. I en Oracle-undersøgelse angiver 26 procent af danskerne e-mail som deres foretrukne kommunikationsredskab, og det er den laveste andel i undersøgelsen af holdningen blandt 500 borgere i Danmark, Sverige, Storbritannien, Frankrig, Tyskland, Italien og Spanien. Omvendt siger 28 procent, at kommunikationen oftest finder sted på møder, og det er den højeste andel. 31 procent foretrækker telefonen, men det er langt efter Storbritanniens 54 procent (Bredsdorff, 2003). Kulturforskelle hersker formodentlig på området. I USA er det 80 procent af alle forretningsfolk, som foretrækker mail frem for telefonen, da e-mailen er bedre til at overkomme afstande. Tabel 3 viser afvejningen af fordele og ulemper ved de to kommunikationsformer.

Illustration 3: Kysset



Kilde: Munch (1897)

Tabel 3: Argumenter for E-mail frem for telefon og omvendt

Reasons For Preferring E-mail Over Phone for Business		Reasons For Preferring Phone Over E-mail for Business	
Response flexibility	84%	More personal	81%
Can communicate with multiple parties easily	83%	Easier to respond while traveling	76%
Paper trail is created	78%	Proper context	62%
Can communicate more quickly	40%	Can communicate more quickly	48%
More productive	29%	Tone of the message is clear	48%
Easier for global communications	25%	Too much e-mail already	29%
Proper context	24%	No paper trail	25%
More targeted, less socializing	22%	More productive	20%
Other	45%	Other	63%

Kilde: META Group, Inc. (Greenspan, 2003)

Det er med andre ord nødvendigt at finde den rette blanding af ansigt-til-ansigt situationer og grænseflader.

Internettet og de nødvendige sanser i forretningssammenhæng

Ikke alle sanser er nødvendige i en forretningssammenhæng. Det personlige møde betegnes af mange forretningsfolk som den optimale forretningssituation. I denne sammenhæng, kan man, hvis der ses bort fra den indledende og afsluttede håndtryk, indskrænke sig til høre- og synssansen, som internetbaseret kommunikation kan understøtte i dag. Imidlertid opstår der også sociale grænseflader. Poster (1996) beskriver, hvorledes tidligere tiders samhandelsrutiner har ændret sig. Således afløste købmændene i midten af middelalderen adelens ansigt-til-ansigt baserede æresbegreb med en interaktion blandt (nogle gange) totalt fremmede, og undertiden foregik interaktion over store afstande. Disse købmænd krævede skrevne dokumenter, der garanterede verbale aftaler. Købmændene havde ligeledes en attitude, der fordrede, at de handlende holdt sig på tilbørlig afstand, selv ved ansigt-til-ansigt møder, så det var muligt at få plads til at udregne ens egennytte ved handlen. Der var med andre ord udviklet en form for social grænseflade, som også var til stede i en ansigt-til-ansigt situation. I dag er det mærkevarer eller brands, som forsøges at gøres til en social grænseflade. Branding foregår i stor udstrækning foregår på det mentale plan (Abildtrup & Pinstруп, 2002), hvor virksomheden forsøger at opbygge et tillidsforhold til det enkelte individ på trods af de store afstande, der fysisk som psykologisk er mellem virksomhed og forbruger. Imidlertid har det vist sig, at være særdeles vanskeligt at opbygge Internet brands. En af grundene kunne være, at man mangler den fysiske tilstedeværelse og direkte ansigt-til-ansigt interaction.(Porter, 2001).

Sproget er stadig samfundets vigtigste tegnsystem, der gør det muligt for en person at udtrykke vedkommendes subjektive tilstand “her og nu” og er væsentlig for en forståelse og udvikling af hverdagens virkelighed. Sproget har sin oprindelse i ansigt-til-ansigt situationen, men kan let afledes fra denne ved at anvende andre kommunikationsmedier end netop det ansigt-til-ansigt baserede møde. Sprogets tidløshed ses først og fremmest i dets evne til at kommunikere betydninger, der ikke er direkte udtryk for subjektivitetens “her og nu” (Berger & Luckmann, 1996)

Det interessante i denne sammenhæng er, at internettet som medie for sproglige ytringer ophæver betydningen af “her”, da ansigt-til-ansigt interaktionen erstattes af en grænsefladeinteraktion, hvor internettet udgør en erstatning for den fysiske placering af interaktionens aktører og internettet indebærer samtidigt flere alternativer for øjeblikkelig kommunikation. Dette kaldes for internettets *frekvensformat*, der på internettet har manifesteret sig i forskellige applikationer, der falder i frekvensformaterne “synkront” (real tid), “hurtigst muligt” og “når som helst”. Selve situationen i grænsefladeinteraktionen kan være mere eller mindre specifik fokuseret på interaktionens emne og samtalen kan være mere eller mindre autentisk, ærlig og personlig (Levine et al., 2000). Graden af dette kaldes her for *interaktionens intensitet*.

Hverken frekvensformatet eller interaktionens intensitet kan gøres til genstand for en kvantitativ måling, men skal i stedet opfattes som sekventielle kategorier. Med baggrund i frekvensformatet og interaktionens intensitet er det muligt at tegne nedenstående billede.

Illustration 4: Internetgrænsefladernes afstand fra det fysiske ansigt-til-ansigt møde

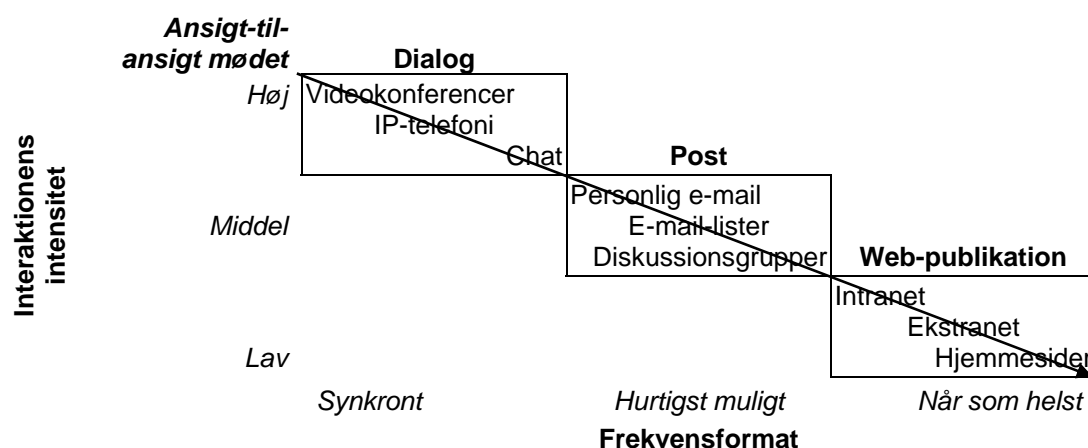


Illustration 4 viser, at internettets grænseflader kan opdeles efter afstanden til ansigt-til-ansigt situationen, hvor de dialogbaserede grænseflader ligger tættest på til det personlige ansigt-til-ansigt møde, de web-publikationsbaserede grænseflader er længst fra, og de postbaserede er midt i mellem.

De følgende uddybende afsnit er en diskussion af mulighederne ved digitaliseringen af aktørerne, når internetgrænsefladerne bliver brugt som digitale agenter. Uddybningerne vil vise, at hver af disse grænseflader har deres fordele, som i nogle tilfælde er større end det at være tæt på den anden i ansigt-til-ansigt mødet. Ledelsen i virksomhederne kan inspireres af denne diskussion, når den ønsker at formulere en politik eller strategi for anvendelsen af internettet.

Dialog-baserede internetgrænseflader

Dialog-baserede grænseflader findes i tre forskellige applikationer: videokonferencer, IP-telefoni og chat. Alle er kendetegnede ved en relativ høj interaktionsintensitet, da autenticiteten, ærligheden og det personlige i samtalen er mere tilstede end ved andre internetgrænseflader. De dialog-baserede internetgrænseflader kræver alles tilstedeværelse, hvilket betyder, at de involverede parter har en umiddelbar kontrol over interaktionen.

Mangfoldigheden i interaktionen er begrænset til den aktivitet, dialogen er centeret omkring, og de få aktører som deltager i dialogen. Parterne kender hinandens eksistens og er tilstede på samme tid. Disse krav kan være vanskelige at opfylde. Uover sikring af kompatibiliteten i det anvendte program skal mødets deltagere finde hinanden. Ingen søgemaskiner kan søge specifikt på hjemmesider med mulighed for dialog. For at parterne kan mødes, skal de derfor enten kende til hinanden i forvejen eller tilfældigt støde på muligheden på en hjemmeside. Hvis tilfældigheden opstår, kræver det endvidere, at organisationen på salgssiden i virksomheden har opbygget en 24 timers bemanning, der udover almindelige telefonopkald kan håndtere henvendelser via en dialog-baseret internetgrænseflade.

De generelle fordele ved dialog-baserede grænseflader er små, men kan forekomme i specielle situationer. Videokonferencerne kan eliminere behov for rejser, når to virksomheders produktudviklere kan arbejde på den samme tegning online. IP-telefoni kan nedbringe omkostningerne ved hyppige telefonsamtaler til udlandet samt opfange potentielle kunder, der måske aldrig får kontaktet virksomheden, hvis de selv skal tage telefonen og ringe til virksomheden. Endelig har chat den fordel, at den tillader hjemmesidens brugere at tilføje hjemmesiden indhold, som andre brugere kan respondere på, uden hjemmesidens ejer er indblandet. Dette kan imidlertid også være en ulempe, hvis indholdet indeholder negativ omtale af virksomheden og dens produkter. Al kommunikation via chat kan desuden nemt dokumenteres, da teksten gemmes på serverens harddisk.

Post-baserede internetgrænseflader

Fælles for de post-baserede internetgrænseflader³ og som samtidig adskiller dem fra de andre internetgrænseflader er, at frekvensformatet er "Hurtigst muligt", at dialogens deltagere kan skjule deres sande identitet og at dialogen let kan dokumenteres, da det primære tegnsystem er tekst, der nemt kan gemmes på harddisken og/eller skrives ud. I modsætning til ansigt-til-ansigt møder kan e-mail baseret kommunikation altid spores (Harmon, 2000).

Ved post-baserede grænseflader er kontrollen over interaktionen først og fremmest hos afsenderen, da vedkommende finder e-mail adressen og starter interaktionen. Modtageren kan selvfølgelig vælge at ignorere beskeden og er derfor i en form for kontrolsituation.

Mangfoldigheden er større ved post-baserede grænseflader end ved de dialog-baserede, da alle aktiviteter i virksomheden kan håndteres via e-mail, men er mindre end ved web-publications-baserede grænseflader, da tovejs kommunikation via e-mail begrænser antallet af aktører, der kan være involveret i interaktionen.

Med mindre afsenderen kender e-mailadressen i forvejen, bruges internet søgeværktøjer til at finde en specifik e-mailadresse, e-mail-liste og diskussionsgruppe eller søgeværktøjet bruges til at finde en hjemmeside om emnet, hvor e-mail adresse, e-mail-liste og/eller diskussionsgruppe specificeres i forhold til emnet man ønsker at indgå dialog om. Imidlertid er det ikke alle hjemmesider, der bliver indekseret (IBM Research, 2000), men principielt kan søgninger på alle hjemmesider lade sig gøre, selvom det kan være tidskrævende. En anden mulighed er, at man modtager e-mails med oplysninger om og/eller det omtales i en e-mail-liste eller diskussionsgruppe, hvem der ved mere om et givet emne, hvorefter man sender en e-mail og/eller besøger en hjemmeside. Denne aktivitet er dog langt fra velkommen af alle brugere på internettet, da det opfattes som et brud på den såkaldte net etikette (Hambridge, 1995). Når man først har haft en tilfredsstillende dialog, vil man ofte gemme adressen på personens e-mail, e-mail-listen og/eller diskussionsgruppen og bruge denne ved senere lejligheder.

Kommunikation via post-baserede grænseflader stiller nye krav til organisationen, der med fordel kan nedfældes i en e-post politik. Udover praktiske problemer om hvordan dokumentationen

³ Her bruges e-mail som synonym for post-baseret kommunikation, men ret beset kan denne form for kommunikation også foregå på web i diskussionsfora og via den såkaldte usenet-protokol

skal foretages således digitale dokumenter har bevisværdi (IT-Sikkerhedsrådet, 1999), skal strategiske (i private organisationer) såvel som forvaltningsretlige (i offentlige organisationer) vedtagelser implementeres (Forskningsministeriet, 1996). Ligeså rejses en række ledelsesrelaterede spørgsmål omkring medarbejdernes beslutningskompetence og privatliv. Tekniske problemer er til at overse, da der allerede er udviklet sikkerhedssoftware, der kan løse problemerne. Et eksempel er MIMESweeper fra Content Technologies (1999).

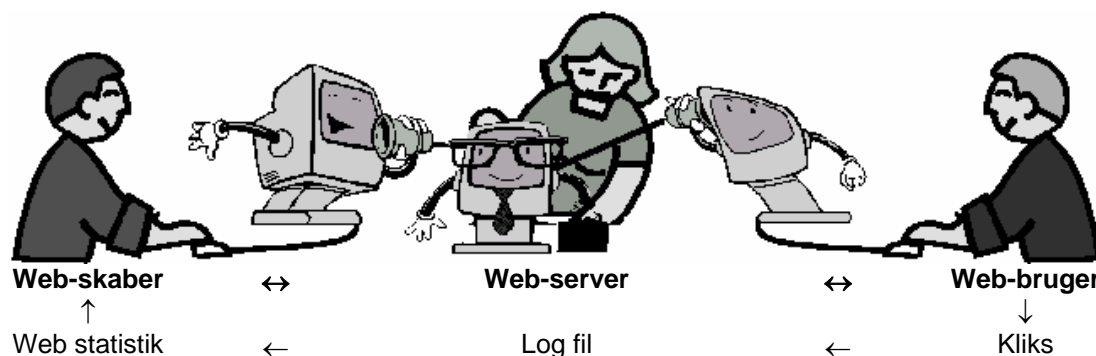
Fordelene ved de post-baserede dialoger er, at dialogen kan dokumenteres, og at frekvensformatet er forskudt så dialogens deltagere ikke behøver at være til stede samtidigt. Yderligere forløber dialogen oftest hurtigere end ved almindelig brev og fax udveksling. Desuden er kommunikationen i sin form meget fleksibel.

Web-publikations-baserede internetgrænseflader

De web-publikations-baserede grænseflader intranet, ekstranet og hjemmesider er alle baseret på den samme internet teknologi, nemlig den grafiske brugergrænseflade på internettet også kaldet World Wide Web, hvor hypertekst er tegnsystemet. På trods af, at der er tale om publicering med mange dyder fra den kendte traditionelle publikation i papirformat (McGovern & Norton, 2002) afviger web-publikationen fra den kendte. Ifølge den danske stats standard for elektronisk publicering (Statens Information, 1999) er de væsentligste karakteristika ved World Wide Web set i forhold til den traditionelle trykte publikation, at World Wide Web er interaktivt, da brugeren sammenstykker (i langt højere grad end i en bog) selv sit læseforløb, og der er - eller kan være - mulighed for dialog og feedback til udgiver og forfatter. Budskaberne kan i princippet indeholde eller referere til en række forskellige typer information, fra tekst og billeder over databaser til lyd og levende billeder. Dette betyder, at web-brugeren kan bruge syns- og høresansen. Budskaberne på web-publikationen tilegnes ikke-lineært. Det vil sige, at publikationen ofte vil blive læst i en anden rækkefølge eller i en anden kontekst end tænkt fra udgiverens/forfatterens side. Brugerkontrollen over publikationen betyder også, at brugeren kan i høj grad selv afgøre, hvordan informationen skal præsenteres på skærmen, idet han selv kan bestemme linjelængde, skriftsnit, skriftstørrelse, farver etc. Det betyder, at man i sit design i højere grad bør fokusere på elementernes funktion end på deres udseende.

Med andre ord, ligger web-publikationen som internetgrænseflade for dialog langt fra ansigt-til-ansigt mødet. Web-skaberen forsøger at skabe en web-side, der indeholder budskaber, der så vidt muligt giver det ønskede billede af den organisation han/hun repræsenterer. Disse web-sider bliver placeret på en server, som web-brugeren kan interagere med. Web-skaberen har ikke kontrol over denne proces, men den dygtige web-skaber udnytter læserens intuition og associationer, således web-brugeren tror han/hun selv vælger, og tror at vedkommende er dialog med sig selv. Men web-brugeren sender også signaler til web-skaberen. Således kan web-skaberen bruge web statistikken til at forstå web-brugeren med hensyn til, hvilke informationer en given web-bruger var interesseret i, hvorfra vedkommende kom og endelig, hvornår vedkommende fandt det relevant at indhente de givne informationer. Alle disse tilgængelige informationer responderer direkte web-skaberens handlinger på hjemmesiden.

Illustration 5: Web som grænseflade for dialog



Web-publicationen som internetgrænseflade baseres derfor på mindst tre computere, der alle kan manipulere med det autentiske, ærlige og personlige i dialogen, hvorfor interaktionens intensitet er den laveste af alle internetgrænseflader. Web-skaberen kan bevidst eller ubevidst skabe nogle budskaber, der tegner et usandt billede af virksomheden. Samtidig kan web-brugeren skjule sin identitet. Endelig kan web-serveren være konfigureret således, at den kun viser den information, virksomheden mener, at web-brugeren bør se.

Da dialogen netop foregår via dokumenter placeret på en web-server er frekvensformatet “Når som helst”, da nye budskaber på hvilke som helst tidspunkt kan placeres på web-serveren, og web-brugeren har på hvilken som helst tidspunkt mulighed for at modtage og respondere på disse budskaber. Endelig kan denne dialog foregå mellem individer placeret på hver sin side af kloden. Man kan sige, at subjektivitetens “her og nu” i ansigt-til-ansigt interaktionen er på det nærmeste elimineret, da tid og sted ikke har den samme betydning for interaktionen. Dette, sammen med at computere udgør grænsefladen, er ikke det samme som, at web er et mennesketomt rum. Bagved enhver web-side finder man et menneske (Levine et al., 2000).

Virksomheder består af mennesker og for disse virksomheder er der flere anvendelsesmuligheder af web-grænsefladen. Virksomhedens budskaber til sine omgivelser foregår via den offentligt tilgængelige hjemmeside på internettet. Intern kommunikation foregår på organisationens eget netværk kaldet intranettet, der er afgrænset fra internet ved hjælp af en firewall. Endelig er der det såkaldte ekstranet som giver individer, der ikke er ansat i organisationen adgang til dele af organisationens intranet via en kodeordsbeskyttede side på hjemmesiden (Scheepers, 1999).

Frekvensformatet ved hjemmesider er den rene “Når som helst” situation, da en markant fordel ved at lancere virksomhedens budskaber via hjemmesiden er, at individer i alle tidszoner kan tilegne sig og respondere på disse budskaber. Virksomheden er så sige åben 24 timer i døgnet 365 dage om året. Imidlertid er *interaktionsintensiteten* den laveste af alle internetgrænseflader. Autenticiteten, ærligheden og det personlige har ringe vilkår, da web-brugerens identitet kan være totalt ukendt, web-skaberen manipulerer med budskaberne og interaktionen kan foregå mellem to ukendte personer. Hjemmesiden bliver for det meste brugt i markedsføringssammenhæng. Markedsføring fokuserer på sætte virksomheden i det bedste lys som muligt. Hjemmesiden er derfor

en bevist manipulering med budskaberne, der findes på hjemmesiden. På trods af, at mange virksomheder prøver at personificere hjemmesiden vil budskaberne i en eller anden grad være forfattet til mange individer i fokus. Selvom hjemmesiden brugere skal identificere sig, kan brugerne vælge at opgive falsk identitet. I de tilfælde hvor personificering ikke er et krav er brugernes identitet begrænset til at vide, hvilket land brugerens computer er placeret og hvilke handlinger, de har foretaget sig på hjemmesiden.

Det er derfor ikke mærkeligt at køber og sælger har svært ved at interagere via sælgers hjemmeside. Omvendt er hjemmesiden som markedsføringsværktøj populært, da sælger såvel som køber undgår at (altid) skulle interagere ansigt-til-ansigt.

Ingen har den fulde kontrol over interaktionen. Web-skaberen har en form for kontrol over rammerne for interaktionen, og når disse rammer er skabt, er det web-brugeren som i højere grad kan kontrollere interaktionen. Antallet af aktiviteter og aktører, der er involveret i interaktionen, er i princippet ubegrænset. Mangfoldigheden i denne interaktion er derfor stor.

Ved etableringen af en interaktion kan intranettet anvendes af indkøbsfunktionen i virksomheden til at oprette interaktive kataloger over leverandører, hvor disse links er suppleret med indkøbsaftaler, hvem der har ansvaret for aftalerne, osv. Disse indkøbslinks kan henvise til leverandørers ekstranet og hjemmesider. Hvis dette er tilfældet kan købere og sælgere nemt finde hinanden på internettet. For at køberne kan få adgang til en leverandørs ekstranet kræves et brugernavn og password, som den sælgende virksomhed opretter. Når intranet og ekstranet skal anvendes i den operationelle integration kræver det derfor, at parterne kender hinanden. Når der er tale om søgning og evaluering er dette kendskab ikke nødvendigvis tilstede. Da intranet og ekstranet ikke umiddelbart er offentligt tilgængelige må søgningen og evalueringen tage sit udgangspunkt i hjemmesiden. Denne kan findes via internettets søgeværktøjer, men arbejdet kan være tidskrævende og vanskeligt. Selve hjemmesiden skal naturligvis have et indhold og være designet således, at potentielle og nuværende kunder kan finde den via søgeværktøjerne og bruge den som et værktøj i deres processer.

Opbygningen af intranet, ekstranet og hjemmesider stiller store krav til organisationen, først og fremmest fordi interaktionen mellem parterne foregår i en situation, der ligger langt fra ansigt-til-ansigt mødet, hvor udfordringen netop er at skabe en interaktion på trods af dette faktum. Den web-baserede interaktion simulerer, giver input og/eller beskriver output af processer i virksomhederne. Kunsten er derfor at skabe web-baserede interaktioner, der kan bruges i andres processer. Med andre ord, stiller det krav til virksomheder om at klarlægge processerne således de kan beskrives, og på den måde kan de simuleres i en web-publikations-baseret interaktion. Pointen er, at det er ikke nok at kunne håndtere egne processer. Således er det ikke nok, at salgssiden i virksomheden kan håndtere alle processer, der leder frem mod et salg. Salgssiden i virksomheden må også kende processerne i andre virksomheder, der leder hen mod et køb. Købssiden i virksomheden har samme opgave. Arbejdet med dette, nedbringer afstande i sig selv, da kendskabet til egne og andres arbejdsprocesser øges.

Fordelen ved den web-publikations-baserede interaktion er, at interaktionen mellem parterne ikke er afhængig af tid og sted. Dette kan ligeledes være tidsbesparende. Samtidig kan det være en

fordel, at interaktionen er mere uforpligtende. Endelig kan nye samarbejdsformer, som ellers aldrig havde fundet sted, etableres.

Internetgrænsefladerne og interaktionernes karakteristika

Ovenstående diskussion har vist, at grænsefladerne egner sig til forskellige aktiviteter. Således er hjemmesiden ofte udgangspunktet for skabelse og vedligeholdelse af en ny interaktion via internettet, og når behovet for mere specifikke aktiviteter opstår mellem et begrænset antal aktører, kan post-baserede grænseflader anvendes, og endelig ved mere meget specielle aktiviteter og få aktører, kan dialog-baserede grænseflader med fordel tages i brug.

Tabel 4: Internetgrænsefladerne og interaktionernes karakteristika

Grænsefladen → Interaktionens ↓	Web-publikation	Post	Dialog
Intensitet	• Lav	• Middel	• Høj
Frekvensformat	• Når som helst	• Hurtigst muligt	• Synkront
Kontrol	• Web-skaberen i udgangspunktet • Web-brugeren derefter	• Først og fremmest afsender • Dernæst modtager	• Begge parter
Mangfoldighed	• Ubegrænset antal af aktiviteter og antal aktører er involveret	• Flere aktiviteter med et begrænset antal aktører er involveret	• En aktivitet med et begrænset antal aktører er involveret
Betingelse	• Søgeværktøjer	• Søgeværktøjer • Adresselister på web-sider	• Forhåndskendskab eller tilfældighed
Proces	• Etablere kendskab til egne og andres arbejdsprocesser • Eksplicitere processer • Simuler, beskriv outputtet og brug inputtet • Indhold og design skabes	• E-post politik om dokumentation og medarbejdernes kompetencer og privatliv • Installere sikkerhedssoftware	• Aftalt tidspunkt eller 24 timers beredskab
Motiver	• Uafhængig af tid og sted • Tidsbesparende • Nye samarbejdsformer	• Forskudt frekvensformat • Hurtigere postgang • Fleksibel • Kommunikationsform	• Nye samarbejdsformer mindsker rejsebehov • Brugere bidrager med indhold på hjemmesiden

Tabel 4 viser, at motiverne for brugen af forskellige grænseflader synes at supplere hinanden fint, hvilket betyder, at man ikke skal se de forskellige typer som gensidigt udelukkende. Hjemmesiden er udgangspunktet, men også den internetgrænseflade, som er længst væk fra ansigt-til-ansigt mødet. Kontrol-spørgsmålet såvel som mangfoldigheden er mere komplekst ved web-grænsefladen i forhold til de andre grænseflader. Samtidig stiller processerne i vedligeholdelsen af interaktionerne via en web-grænseflade større krav til den interne organisering i virksomheden, end det er tilfældet ved de andre grænseflader. Etableringen af interaktionen, som foregår ved hjælp af internettets søgeværktøjer, er betingelsen for, at partnerne kan mødes på internettet. Dette stiller krav til web-skaberen om at kunne designe hjemmesiden og tilmelde den til søgeværktøjerne

således, at virksomheden bliver en central del af internettet. Det stiller ligeledes krav til web-brugerens kompetencer i internetsøgning.

Uanset hvilken grænseflade det drejer sig om, kan det være vanskeligt at benytte organisatoriske grænser som begreb. Ved hver af de internetbaserede grænseflader kan der argumenteres for, at de organisatoriske grænser bliver mere uklare, men også at en eller anden grad af kendskab til aktørerne på den "anden side af skærmen" vil være påkrævet.

Ved de dialogbaserede grænseflader er interaktionens betingelse ofte, at aktørerne kender hinanden i forvejen. Her har begge aktører kontrol over interaktionen, som omfatter en forholdsvis snæver kreds af aktører og aktiviteter. Samtidig kan det ved denne interaktionsform være vanskelig at afgøre, hvilken aktør, fra hvilken organisation, der bidrager med hvad og hvorfor. I ekstreme tilfælde bidrager brugere med indhold på andre organisationers hjemmesider, hvor der f.eks. kan være tale om, at kunder servicerer kunder. De organisatoriske grænser er dermed totalt udflydende.

De postbaserede grænseflader kan også kræve et kendskab til aktørerne imellem. Men det er først og fremmest afsenderen og senere modtageren, som er i kontrol over interaktionen, der har et begrænset antal af aktører og et ubegrænset antal af aktiviteter involveret. Hvis organisationen ikke har en e-postpolitik, kan aktørerne ikke nødvendig genkende budskaber som udtryk for afsenderens private holdning eller om det er et udtryk for organisationens holdning. Da postbaserede grænseflader har en meget fleksibel og hurtig kommunikationsform, er der ikke forskel på om kommunikationen foregår mellem to kollegaer eller mellem aktører fra hver sin organisation. Den postbaserede grænseflade kan derfor ofte betyde, at de organisatoriske grænser bliver udflydende.

Selvom de web-baserede grænsefladers interaktion ikke fordrer et kendskab aktørerne imellem og interaktionens antal af aktiviteter og involverede aktører er ubegrænset, kræver det et detaljeret kendskab til egne og andre organisationers arbejdsprocesser for at skabe en grænseflade, der egner sig til interaktion. Når egne processer beskrives, skabes en åbenhed, som får de organisatoriske grænser til at flyde ud. På hjemmesiden beskriver afsenderen sin forventede handelsproces og modtageren afslører sine interesser ved, at brugerens aktiviteter på hjemmesiden bliver registeret af web-statistikken. Links på Intranettet til foretrukne leverandører er et udtryk for at leverandøren har en sælger ansat i købers virksomhed. Ekstranettet muliggør, at køber henholdsvis sælgers medarbejdere udfører sælger henholdsvis købers arbejdsopgaver i forbindelse med lagerstyring, produktudvikling, etc.

Alt i alt er det derfor ikke overraskende, at mange danske virksomheder har svært ved at etablere industriel e-handel, da anvendelsen af de internetbaserede grænseflader fjerner nogle fysiske afstande, men betingelserne for at starte en interaktion er vanskelig og den kan skabe nye afstande. Disse internetgrænseflader er med til at kunne forstå fremtidens digitale agenter som substitutter for nutidens fysiske aktører. Samspillet mellem de digitale agenter og de fysiske aktører vil være påvirket og samtidig være afhængig af de givne produkters og handelsprocessers digitaliseringsgrad. At forstå dette er en udfordring for den fremtidige forskning, undervisning, konsulentarbejde og strategiformulering indenfor global industriel e-handel.

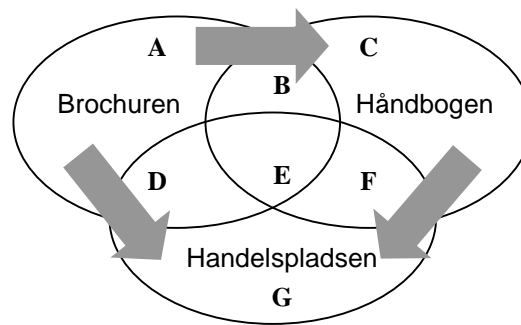
4. Web-marketing strategi

Ofte er virksomhedens hjemmeside udgangspunktet for dens internationale markedsføring. Min forståelse af en hjemmeside som en digital agent har udgangspunkt i interaktionstyperne Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen. Lignende teoretiske modeller for virksomheders markedsføring på internettet samt den empiriske baggrund for interaktionstyperne vil i dette afsnit blive analyseret og perspektiveret i forhold til anvendelsen af koncepterne. Derefter følger en diskussion af hvilke krav, der stilles til de organisatoriske processer, når interaktionstyperne er i anvendelse.

Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen

Udgangspunktet for etableringen af virksomhedens hjemmeside, kan være de tre interaktionstyper Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen (Rask, 1999b; Rask & Skræm, 1997). Det er imidlertid vigtigt at bemærke, at Håndbogen kan indeholde elementer fra Brochuren, ligesom Handelspladsen kan indeholde dele af Håndbogen og/eller Brochuren. Dette kan illustreres på følgende måde:

Illustration 6: Typer af hjemmesider og deres sammenhæng



Pilene angiver en stigende intensitet i interaktionen

Illustration 6 viser, at Brochuren er virksomhedens interaktionstype, når den ikke indeholder elementer fra Håndbogen og Handelspladsen. Dette er markeret med A i figuren. Håndbogen kan være den rene Håndbog (C) eller Håndbogen kombineret med Brochuren (B). Handelspladsen kan være den rene Handelsplads (G), kombineret med Brochuren (D) eller Håndbogen (F). Endelig kan hjemmesiden bestå af en kombination af Handelspladsen, Brochuren og Håndbogen (E). I dette notat benævnes interaktionstypen efter den højeste interaktionsintensitet. Således benævnes hjemmesiden som Brochuren ved situation A, Håndbogen ved situationerne B eller C og Handelspladsen ved situationerne D, E, F og G.

Disse navne på typer af hjemmesider blev valgt ud fra analogier fra den "fysiske" verden, da disse analogier beskriver de forskellige muligheder for interaktion mellem virksomheden og brugerne af dens hjemmeside. Det skal dog her nævnes, at dette ikke må misforstås således, at virksomhederne blot er sorteret i "gammelkendte" kasser. Dette ville være en fejltolkning, da internettet jo netop giver nogle nye muligheder for interaktion mellem sælger og køber. Grunden til at Brochuren har fået denne betegnelse, er, at det karakteristiske for virksomheder, der er placeret i denne interaktionstype, er envejs-informering om virksomhedens ydelse. M.h.t. Håndbogen er det

karakteristiske fællestræk vejledning i nuværende eller fremtidig brug af virksomhedens ydelser og m.h.t. Handelspladsen er det karakteristiske fællestræk opfordring til at bruge virksomhedens ydelser.

Således er der forskel i den *intensitet af interaktionen* mellem køber og sælger, man kan opnå. Derfor kaldes disse tre typer af international markedsføring på web for *interaktionstyper*, da informering, som der er tale om ved Brochuren, ikke er så kompleks en form for interaktion som vejledning eller opfordring til brug af virksomhedens ydelser. Når virksomheden har lagt informationen på sin hjemmeside, er virksomhedens personlige deltagelse i interaktionen afsluttet, med mindre nuværende eller potentielle kunder kontakter virksomheden for yderligere information. Vejledning, som der er tale om ved Håndbogen, er et udtryk for en mindre kompleks form for interaktion, end der er tale om ved direkte at opfordre og tilbyde kunden at bruge virksomhedens ydelser. Resultatet af vejledningen skulle gerne være mere tilfredse kunder eller at potentielle kunder bliver overbevist om, at de vil blive tilfredse. Denne interaktion kan være mere kompleks, men ikke i samme grad som den form for interaktion, det kræver, at få en kunde til at bruge virksomhedens ydelser, som der er tale om ved Handelspladsen.

Interaktionstyperne defineres på denne måde:

1. *Brochuren*, hvor den karakteristiske handling for virksomhedens vedkommende er informering, og hvor virksomheden forventer, at kunden tilegner sig denne information og derefter eventuelt kontakter virksomheden. Virksomhedens internationaliseringsproces søges styrket ved at øge kendskabet til virksomheden ud over landets grænser. Denne informering kan vise potentielle kunder, hvordan problemerne de har, kan løses ved at anskaffe sig virksomhedens produkter/ydelser.
2. *Håndbogen*, hvor den karakteristiske handling for virksomhedens vedkommende er vejledning af et problems mulige løsninger i relation til virksomhedens ydelse, og at virksomheden forventer, at kunden får en øget tilfredshed med virksomheden. Virksomhedens internationaliseringsproces søges styrket ved en aflastning af virksomheden, således at en øget internationalisering er mulig samtidig med, at problemstillinger kan blive løst hos kunden. Selvom Håndbogen er rettet mod nuværende kunder. Håndbogen kan også vise potentielle kunder, hvordan køber kan løse problemer med sælgers produkter/ydelser, der evt. kunne opstå efter de har købt produktet/ydelsen.
3. *Handelspladsen*, hvor den karakteristiske handling for virksomhedens vedkommende er opfordring. Virksomheden gør det muligt for kunden at få adgang til virksomhedens produkter og serviceydelser og virksomheden forventer, at kunden anvender denne mulighed. Virksomhedens internationaliseringsproces søges styrket ved, at hjemmesiden skaber en international handelsplads. Således er virksomhedens markedsmuligheder ikke bundet til virksomhedens geografiske placering.

Tabel 5 giver en oversigt over de nævnte interaktionstyper.

Tabel 5: Interaktionstyperne - en oversigt

	1. <i>Brochuren</i>	2. <i>Håndbogen</i>	3. <i>Handelspladsen</i>
Interaktionens karakteristika	Envejs information fra sælger til køber om sælgers virksomhed og dens produkter	Tovejs kommunikation om problemstillinger og deres mulige løsninger	Tovejs udveksling af ydelser
Sælgers handling	Informering	Vejledning i problemløsning	Opfordring til brug af produkt/ydelse
Købers handling	Tilegner sig information	Løser problemet (tilfredsheden øges)	Anvender produkt/ydelse
Interaktionens resultat	Øget globalt kendskab til sælgers virksomhed og produkter	Problemløsning uafhængig af tid og sted	Køb og salg uafhængig af geografisk placering

Interaktionstypernes empiriske grundlag

Interaktionstyperne Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen blev skabt i 1996 ved at gennemlæse ca. 1000 avisartikler om internet, web og om informationsteknologi generelt. Der blev identificeret 351 virksomheder, der havde en hjemmeside. Af disse blev 43 kategoriseret som værende danske virksomheder, der anvendte web som en del af virksomhedens internationale aktiviteter, hvilket vil sige, at de havde en international hjemmeside, der var rettet mod en interaktion på internationale markeder i form af for eksempel de(t) sprog, der var brugt til at præsentere virksomheden, samt at virksomheden angav landekoder på adresser, telefon og fax numre.

Undersøgelsesprocessen fulgte en hermeneutisk spiral. Efter flere gennemlæsninger og gennemskrivninger af virksomhedsbeskrivelserne, dannedes et "prøvebillede" af interaktionstyperne i anvendelsen af web til styrkelse af de 43 virksomheders internationalisering. Dette "prøvebillede" blev også gennemlæst og gennemskrevet adskillige gange, til der dannede sig nogle tilfredsstillende interaktionstyper, som fik navnene Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen (Rask & Skræm, 1997).

De samme virksomheder dannede grundlag for et longitudinalt studie, hvor virksomhedernes blev indplaceret i interaktionstyperne Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen i november 1996, samt hvilke ændringer, der var foretaget i oktober 1997, juli 1998 og juli 1999 (Rask, 1999b). Det viste sig, at virksomhedernes hjemmesider over tid stiger i interaktionsintensitet. Det er også vigtigt at bemærke, at mange virksomheder ikke ændrede interaktionstype før i 1999. Dette kunne tyde på, at virksomhedens internationaliseringsproces via international internetmarkedsføring er en *læringsproces*, hvor det tager en rum tid at overkomme udfordringerne og få ressourcerne dirigeret i retning af en øget anvendelse af international internetmarkedsføring og reorganisering således internettet kunne udnyttes bedre.

Andre teoretiske perspektiver på interaktionstyperne

Interaktionstyperne Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen var oprindeligt dannet som interaktionstyper på baggrund af konkrete empiriske studier uden skelen til andre typologier. På trods af dette, er det dog vigtigt at bemærke sammenfaldet med andre forskeres opdeling. Karakteristisk er det, at de her præsenterede interaktionstyper: Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen ikke fokuserer på den bagvedliggende teknologi, som mange forskere har gjort, men udelukkende vurderer hvordan virksomhederne har valgt at profilere sig. Tabel 6 viser, at langt de fleste typologier indeholder en opdeling af virksomheders hjemmesider, der informerer, vejleder og/eller opfordrer kunderne til at bruge (eller købe) virksomhedens produkter.

Tabel 6: Karakteristika ved interaktionstypernes formål sammenlignet med andre typologier

Interaktionstyper → Kilder ↓	Brochuren	Håndbogen	Handelspladsen	
Rask, M., & Skræm (1997)	Informering	Vejledning	Opfordring til brug af produkt/ydelse	
Hoffman, Novak & Chatterjee (1995)	Internet Presence		Content	Online Storefront
Quelch & Klein (1996)	Information	Support	Transactions	
Angehrn (1997)	Virtual Information Space	Virtual Distribution Space	Transaction Space	
Peters (1998)	Internet presence sites		Online storefronts	Content sites
Geiger & Martin (1999)	Ornamental	Informational	Relational Web Presence	
Zwick, Dholakia & Mundorf (2002)	Communicative Trajectory	Service and Support Trajectory	Transactional Trajectory	

Imidlertid er der afvigelser fra opdelingen i Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen. Handelspladsen er for eksempel ikke udelukkende en transaktionsbaseret hjemmeside. Andre former for betaling end finansielle ydelser kan forekomme. Betalingen kan være, at brugeren ser reklamer på hjemmesiden eller at brugeren afgiver information om sig selv. Disse betalingsmåder nævnes i Hoffmans, Novaks og Chatterjees (1995) interaktionstype, de kalder for "Content". Yderligere er der mange industrielle salgsprocesser, hvor den finansielle transaktion via hjemmesiden ikke er afgørende, når en handel skal gennemføres. Således kan en virksomheds hjemmeside med mulighed for bestilling af en prøveordre opfattes som en Handelsplads.

Der er flere forskere som kæder vejledning og transaktionsorienterede hjemmesider sammen til én typologi (Angehrn, 1997; Geiger & Martin, 1999; Hoffman et al., 1995; Peters, 1998), hvilket ofte ikke svarer til virkeligheden, da mange virksomheders hjemmesider ikke indeholder muligheden for at få adgang til (eller købe) produktet, men i stedet henviser til nærmeste forhandler og/eller kun yder support på produktet, hvilket er et udtryk for vejledning. Få af forskerne fokuserer på virksomhedens internationale markedsføring. Quelch & Klein (1996) og Zwick, Dholakia og

Mundorf (2002) er undtagelserne, hvor det internationale perspektiv tilføjes eksplicit ved at tilføje kvaliteten "international" henholdsvis "globalization" og får derved dobbelt så mange interaktionstyper end de nævnte, da de skelner mellem nationale og internationale formål. Med Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen er det anderledes, da det empiriske grundlag kun er internationale virksomheder der anvender eller ønsker at anvende web i deres internationale markedsføring.

Interaktionstypernes krav til virksomhedernes interne organisering

Mange forskere har i deres undersøgelseskonklusioner efterspurgt mere viden om de organisatoriske konsekvenser af indførelsen af internet-teknologi i forbindelse med virksomhedens internationale markedsføring (Hamill, 1997; Hamill & Gregory, 1997; Lituchy & Rail, 2000; Palumbo & Herbig, 1998; Samiee, 1998; Zineldin, 2000).

Min ide er, at for at kunne forstå disse organisatoriske konsekvenser, må man først forstå, at de tre interaktionstyper adskiller sig fra hinanden, idet virksomhedens såvel som kundens handlinger er forskellige i de tre tilfælde, og der opnås derfor forskellige resultater af den internationale markedsføring via en hjemmeside. Dette indebærer forskellige krav til organiseringen af virksomhedens processer. Disse krav vil blive drøftet under tre temaer: Automatisering/formalisering, integration og evaluering.

Der må ske en *automatisering*, da hjemmesiden varetager opgaver, der tidligere er blevet udført af virksomhedens medarbejdere, fordi kunden selv kan rekvirere information og ydelser fra virksomheden. For at dette kan ske er det nødvendigt med en *formalisering*, der resulterer i veldefinerede processer, da interaktionen med markedet bliver varetaget af en "dum" maskine, der hjælper personer, der formelt set ikke er en del af virksomheden.

For at denne automatisering kan finde sted, vil virksomhedens behov for *integration* ændres. Når der skal udføres opgaver som opdatering, forbedring, vedligeholdelse og markedsføring af hjemmesiden, vil overvejelserne involvere flere parter, hvilket fordrer koordinering og integration. Integration er derfor et spørgsmål om samarbejde og forståelse mellem de enkelte funktioner, der bidrager til indhold af, og svarer på henvendelser fra virksomhedens hjemmeside.

Når virksomheden igangsætter en anvendelse af web til international markedsføring, er det væsentligt løbende at *evaluere* kundens handlinger i forbindelse med virksomhedens hjemmeside. Her må fokus være på målgruppens anvendelse og forståelse af virksomhedens web aktiviteter. Dette skal sammenholdes med virksomhedens handlinger, således at en kvalificeret opfølgning bliver mulig. På denne baggrund kan det overvejes om automatiseringen, formaliseringen og integrationen skal ændres.

Tabel 7: Interaktionstypernes krav til den interne organisering

	1. Brochuren	2. Håndbogen	3. Handelspladsen
Interaktionens karakteristika	Envejs information fra sælger til køber om sælgers virksomhed og dens produkter	Tovejs kommunikation om problemstillinger og deres mulige løsninger	Tovejs udveksling af ydelser
Interaktionens intensitet	Lav	Mellem	Høj
Automatisering og Formalisering	Rutinemæssig formidling af information i hypertext format	Dele af virksomhedens kundekontakt undtagen salg	Eksisterende og nye salgsprocesser med fokus på produkt- eller servicebeskrivelse og bestilling
Integration	Marketing/salg funktionen	Marketing/salg koordinerer kompetencecentrenes indsats	Hele virksomheden
Evaluering	Simple interaktionsanalyser via journalisering og statistiske værktøjer	Sammenstilling af kundens forespørgsler, profiler og virksomhedens ressourceforbrug samt kundetilfredshedsundersøgelser	Faktisk salg, kombineret med evalueringer som i de to andre interaktionstyper

Tabel 7 opsummerer disse organisatoriske krav. Disse ræsonnementer danner udgangspunkt for refleksion over interaktionstypernes krav til virksomheden i forhold til automatisering, formalisering, integration og evaluering. Budskabet er, at etableringen af en hjemmeside ikke er en simpel teknisk proces, som kun involverer salgs- og markedsføringsfunktionen. Muligheden for at anvende internettets potentiale for global industriel e-handel afhænger af de interaktionstyper vælger (ofte implicit) at have som udgangspunkt for skabelsen af deres hjemmeside. Jo højere en interaktionsintensitet, der er tale om, desto større dele af internettets potentiale kan virksomheden udnytte, men desto mere kompleks er processen. Jo mere kræver det af den interne organisering.

Ofte er situationen i virksomheden, at fuldførelsen af alle opgaver ikke sker. Men på trods af den manglende organisering giver hjemmesiden ofte resultater indenfor alle tre interaktionstyper (Rask, 2001a).

Denne situation har en analogi til forståelse af virksomhedens internationaliseringsproces. Analogien er, at eksporten ofte starter med uprovokerede henvendelser fra andre lande, som virksomheden følger op på, hvorefter eksporten over en periode er præget af sporadisk eksport for derefter at bliver mere kontinuerlig. Således kan det forventes, at internationaliseringsprocessen baseret på internettet først tager fart, når virksomheden får henvendelser fra virksomheder, der har set hjemmesiden og den følger op på disse henvendelser. Herved starter en ny form for internationalisering af virksomhedens aktiviteter og virksomheden opbygger ny eksperimentel viden, der kan transformeres til handlinger, således at hjemmesiden bliver indarbejdet i virksomhedens internationaliseringsproces (Lituchy & Rail, 2000). Når virksomheden ønsker at

anvende internettet i sin internationaliseringsproces betyder det altså, at virksomheden bør gentænke situationen.

Organisatoriske transformationsprocesser

I dette afsnit fokuseres på selve etableringen af hjemmesiden med henblik på at karakterisere og vurdere procesforløbet. Forskningen i internationaliseringsprocessen i virksomheder har vist, at disse små og mellemstore virksomheder ikke er planlægningsorienteret (se bl.a. (Andersen & Dahl, 1991; Andersen, 1988; Andersen, 1995; Bohn, Carlsen, Fast & Sørensen, 1989; Bohn & Sørensen, 1990; Madsen, 1987; OECD, 1997; Rask, 1997; Rask, 1999a; Sørensen, 1991; Sørensen, 1997a)).

Samtidig bliver en effektiv proces i skabelsen af en hjemmeside ofte benævnt som en planlægningsproces, der starter med en analyse, derefter en implementering og endelig en kontrolfunktion (Clyde, 2000; Evans & King, 1999; Honeycutt, Flaherty & Benassi, 1998; Vescovi, 2000).

Problemområder ved skabelsen af en hjemmeside

For at få internettet integreret som en integreret del af virksomhedens internationale markedsføring således der institutionaliseres nogle nye processer, kan det være gavnligt at reflektere over de problemer som opstår. På baggrund af aktionsforskning med formålet at indføre internettet i italienske små og mellemstore virksomheder, har Vescovi (2000) sammenfattet seks såkaldte "naturlige" problemområder:

- 1) Uklar kommunikationsstrategi
- 2) Nyt kommunikationsparadigme
- 3) Ikke-integreret markedsføring
- 4) Virksomhedens involvering
- 5) Personer som går forrest
- 6) Organisatorisk forandring

Sådanne problemer foreslås ofte løst med planer og kontrolforanstaltninger (Clyde, 2000; Evans & King, 1999; Honeycutt et al., 1998; Vescovi, 2000). En simpel men formodentlig mere effektiv måde at håndtere ovenstående problemområder på, ville være at oprette en ny stilling med en specifik stillingsbeskrivelse som "E-business manager" eller lignende funktion (Kanter, 2002). Personen skulle være stærk nok til at kunne gå forrest, sørge for organisationens involvering, varetage en internet markedsføringsstrategi og hjælpe/uddanne de andre medarbejdere til at forstå at håndtere den nye situation. Således ville der uvilkårligt være et kontinuerlig fokus på hjemmesiden og andre e-handelsaktiviteter. Vent og se attituden ville forsvinde, da personen naturligvis skulle kunne vise resultater. For at kunne det, ville det være nødvendigt med et budget vedkommende kunne arbejde ud fra. Virksomheder, der ikke før har haft en markedsføringsfunktion, ville yderligere have den fordel, at e-handel ikke blot var en ekstra funktion i en given afdeling. Da internetmarkedsføring har meget tilfældes med markedsføring og anvendelsen af internettet påvirker virksomheder i en mere markedsorienteret retning (Avlonitis & Karayanni, 2000) ville virksomheden yderligere få tilført ressourcer til en øget markedsorientering. Men da denne e-

business manager ikke skulle sidde i en decideret markedsføringsafdeling ville der være rum for at improvisere, tænke nyt og ikke bare “sætte strøm” på eksisterende funktioner og processer.

5. Internationaliseringsprocessens drivkræfter og beslutningskarakter

I udgangspunktet kan en virksomheds internationalisering opfattes som en betegnelse for, at de omgivelser virksomheden har relationer til, ikke afgrænses til det omgivende samfund, hvor den har sin oprindelse (Strandskov, 1995). Yderligere afgrænses internationaliseringsprocessen her til at fokusere på internationaliseringen af markedsførings- og salgsaktiviteterne.

En del litteratur spår små og mellemstore virksomheder store fordele og gode muligheder ved anvendelsen af internettet i deres internationaliseringsproces (Andersen & Christensen, 1998b; Bennett, 1997; Hamill, 1997; Haynes, Becherer & Helms, 1998; Lituchy & Rail, 2000; Palumbo & Herbig, 1998; Poon & Jevons, 1997; Poon & Swatman, 1995; Quelch & Klein, 1996; Watson, Zinkhan & Pitt, 2000).

Ifølge Strandskov (1995) kan teorier om virksomhedens internationaliseringsproces sammenfattes i fire perspektiver (indlærings-, institutionel-økonomisk, interorganisatorisk og strategisk konkurrence perspektiv), som alle primært søger at give en forklaring på en virksomheds adfærd.

Illustration 7: Internationaliseringsprocessens drivkræfter og beslutningskarakter

		Drivkræfter	
		Indre	Ydre
Beslutningskarakter	Planlagt	Et institutionel-økonomisk perspektiv	Et strategisk-konkurrence perspektiv
	Fremad Voksende	Et indlæringsperspektiv	Et interorganisatorisk perspektiv

Kilde: Strandskov (1995)

Illustration 7 kan bruges som udgangspunkt for argumentationen for valg af perspektiver. Den viser Strandskovs (1995) sammenstilling af de fire teoretiske perspektiver på virksomhedens internationaliseringsproces. De *indre drivkræfter* er et udtryk for, at internationaliseringen sker som et resultat af en intern udvikling af ressourcer, kompetencer og færdigheder, hvor de *ydre drivkræfter* er et udtryk for, at internationalisering er et resultat af eksterne muligheder og trusler. Beslutningskarakteren angiver om internationaliseringen er et resultat af planlagte handlinger eller den foregår som en gradvis fremadvoksende proces. Når en internationaliseringsproces er *planlagt*, forventes det at processen baseres på en velovervejet plan, der bygger på grundige analyser af alle relevante beslutningsalternativer og –valg. Herved er de strategiske valg bevidstgjorte. Når der er

tale om en gradvis *fremadvoksende* internationaliseringsproces, er de beslutninger, som foretages, og de handlinger som sættes i gang og konsekvenser heraf, noget som tillæres løbende, og som bygger videre på erfaringer (Strandskov, 1995). Alle teorierne er udviklet i en pre-internet periode og de forklaringer, som teorierne indeholder er derfor baseret på en anden kontekst. Disse perspektiver må derfor udvikles, når en forståelse af internettets betydning er i fokus.

Den primære grundlægger af det *institutionel-økonomisk perspektiv* John H. Dunning mener ikke, at internettet har den store betydning for virksomheders internationalisering, da internettet ikke reducerer vigtigheden virksomhedens lokalisering. Det er stadig vigtigt at være placeret, der i verden, hvor infrastrukturen er bedst. Dog kan der forekommer specielle situationer, hvor internettet håndterer transporten, f.eks. ved salg af digitale ydelser (Dunning & Wymbs, 2001). Imidlertid findes langt størstedelen af de litteratur omkring internetanvendelsen i virksomhedens internationaliseringsproces, der ser nye muligheder ved anvendelsen af internettet, også i et institutionel-økonomisk perspektiv. Mulighederne er bl.a. evnen til at reducere omkostningerne til kommunikation (Hamill, 1997; Quelch & Klein, 1996), nye markedsføringsformer (Bennett, 1997; Hamill, 1997; Herbig & Hale, 1997; Poon & Jevons, 1997; Poon & Swatman, 1995).

At opnå disse muligheder kræver, at virksomheden forholder sig til internet-udfordringerne ved at se den internetbaserede internationaliseringsproces igennem et *strategisk-konkurrence perspektiv*. Der skal laves grundige undersøgelser og udarbejdes strategier (Bennett, 1997; Hamill, 1997; Quelch & Klein, 1996). Disse strategier baseres på, at internettet reducerer vigtigheden af lokalisering (Porter, 2001).

Virksomhedens internationaliseringsproces kan være mere karakteriseret af at være en fremadvoksende end at være en planlagt proces. Ifølge Strandskov (1995) giver det to mulige perspektiver, nemlig indlæringsperspektivet og det interorganisatoriske perspektiv. *Indlæringsperspektivet* har også være underkastet analyser i et internetperspektiv. Der er imidlertid ikke enighed om betydningen af erfaring, som står centralt i dette perspektiv. Vahlne (2000) kommer til den konklusion, at virksomhedens internationale erfaring, forstået som en fortløbende læringsproces, stadig er afgørende uanset om internationaliseringen af virksomheden baseres på internettet eller ej. Forsgren og Hagström (2001) mener derimod at fortløbende læringsprocesser forløber anderledes end beskrevet i det oprindelige (Johanson & Vahlne, 1977) indlæringsperspektiv.

Internationalisering i et *interorganisatoriske perspektiv* via internettet har ikke været meget diskuteret i den akademiske litteratur, men der er fremkommet analyser, som viser, at i kulturer som for eksempel den ghanesiske, hvor ansigt-til-ansigt situationer er afgørende, vil internettet ikke have en stor betydning for internationaliseringen af virksomhederne før de har tillært sig andre måder at interagerer på (Sorensen & Buatsi, 2002). Således kunne det forventes, at virksomhedens internationaliseringsproces baseret på internettet først tager fart, når virksomheden får henvendelser fra virksomheder, der har set hjemmesiden, og virksomheden følger op på disse henvendelser. Herved starter en ny form for internationalisering af virksomhedens aktiviteter og virksomheden opbygger viden baseret på erfaring. Denne viden giver nye handlinger, således at hjemmesiden bliver mere og mere indarbejdet i virksomhedens internationaliseringsproces (Lituchy & Rail, 2000).

Dog må det forventes, at internettet skal håndteres som kun et af elementerne i virksomhedens internationaliseringsproces i stedet for at se internettet som en total ny metode, der afskaffer konventionelle forretningsprocesser (Samiee, 1999). Samtidig kan det også forventes, at international marketing også forstås som et paradigmeskift, når internettet anvendes i internationaliseringsprocessen, da det er brug for en helt anden tilgang og praksis, hvis internettets potentiale skal udnyttes (Hamill, 1997; Hamill & Gregory, 1997; Poon & Jevons, 1997; Poon & Swatman, 1995; Quelch & Klein, 1996).

Uanset hvor gennemgribende forandringerne er, kan det anses som værende nødvendigt, at opgradere virksomhedens ressourcer, kompetencer og færdigheder for at kunne håndtere anvendelsen af internettet i internationaliseringsprocessen. Derfor kan indlæringsperspektivet bidrage med en øget forståelse og vil blive uddybet i det følgende.⁴

Transformationsprocessen i et indlæringsperspektiv

Indlæringsperspektivet, som især med udgangspunkt i Johanson og Vahlnes (1977) fase-teori har påvirket teoridannelsen om internationaliseringen af virksomhedens aktiviteter, fremhæver, at internationaliseringsprocessen er et produkt af en serie af incrementelle (fremadvoksende) beslutninger. Beslutningerne træffes som konsekvens af faktiske handlinger og er derfor "uplanlagte". Virksomhedens internationaliseringsproces forstås som en søge-lære-proces, hvor virksomheden går fra hjemmemarkedet til nærmarkederne og videre til de fjerne markeder for til sidst at være en global virksomhed. Organiseringen af virksomhedens internationale aktiviteter er ligeledes en faseopdelt proces startende med en organisation, der ikke har dedikerede funktioner til at varetage de internationale aktiviteter, udvikles til at have eksportafdelinger, der bliver til salgsdatter- og til sidst produktionsselskaber (Strandskov, 1995).

Ideen er, at virksomheders internationaliseringsproces, er en læreproces, der gennemløber nogle givne faser ved, at virksomhedens erfaring så at sige "skubber" virksomheden videre til næste fase. Imidlertid har nogle teoretikere argumenteret for, at man kan forkaste indlæringsperspektivet på virksomhedens internationaliseringsproces, når den er internetbaseret, og derfor forløber meget hurtigere end teorien foreskriver (Lituchy & Rail, 2000; Quelch & Klein, 1996; Watson et al., 2000). Virksomhedens internationale ekspansion i et indlæringsperspektiv, hvor virksomheden langsomt bevæger sig fra et marked til næste og gradvis skifter international operationsform, kan ligeledes virke vanskeligt at sammenstille med en virksomheds anvendelse af internettet i dens internationaliseringsproces, da afstande såsom fysiske afstande til markedet samt nationalstatsrelaterede ekspansionsbarrierer, vil få mindre betydning i fremtiden (Bennett, 1997; Hamill, 1997).

Når afstandene ændrer karakter kan man ligeledes forvente, at vigtigheden ved ansigt-til-ansigt møderne får en anden vægtning, hvor det bliver virksomhedens hjemmeside og andre internetbaserede digitale grænseflader, som får en større betydning.

⁴ De andre perspektiver kommer i en senere udgave af dette notat.

Internationaliseringsprocessen ændrer retning og karakter

Imidlertid er det vanskeligt at forkaste indlæringsperspektivet i forståelsen af virksomhedens internationaliseringsproces efter etableringen af hjemmesiden. Indlæringsperspektivets centrale forklaringsvariable knytter sig primært til selve beslutningsprocessen samt til den informations- og vidensopbygning, der sker i virksomheden (Strandskov, 1995). Den nye situation opstår, når virksomheden etablerer sig med en hjemmeside på internettet. Dette betyder, at når virksomheden er global fra den dag, den har etableret hjemmesiden, vil indlæringsprocesserne være anderledes hurtigere, baseret på andre normer (web-kultur) og kan ikke planlægges. Men hastigheden i medarbejdernes vidensudvikling øges ikke automatisk af, at informationer (på grund af internettet) bliver hurtigere tilgængelige og erfaring med nye kunder blive mere talrige. Disse informationer og erfaringer skal stadig sættes i forhold til virksomhedens kontekst. Disse intellektuelle aktiviteter tager stadig tid. Denne vidensudviklingsproces starter ikke før den for virksomhedens medarbejdere synes den nye situation var "virkelig". Dette kan derfor tage lang tid. Virksomheden skal lære en ny kontekst at kende (Samiee, 1998).

Salg og markedsføring har en anden "retning" på internettet, da det i ligeså høj grad er kunderne som leder efter leverandørerne på internettet (Bennett, 1997), hvor formålet med hjemmesiden er at tiltrække potentielle kunder og samtidig må hjemmesiden være i stand til at sortere i de potentielle kunder således, at det kun er de relevante, som henvender sig til virksomheden. Dette uddybes senere i afsnittet om e-markedspladser.

Internationaliseringsprocessen som en transformationsproces

Diskussionen har vist, at når virksomheder ønsker, at anvende internettet i deres internationaliseringsproces betyder det, at virksomheden må gentænke situationen, hvor erfaringen fra virksomhedens tidligere internationalisering kan anvendes, men samtidig også kan være en barriere, da internationaliseringsprocessen baseret på internettet får en anden retning og karakter. Forudsætningen for denne gentænkning var en forståelse af konteksten og på baggrund af denne fokusere indsatsen for virksomhedens internationale internetbaserede salgs- og markedsføringsaktiviteter. I denne henseende var det relevant, at en virksomheds udvikling som internationale aktør forstås som:

.... aktørernes udviklings- og omstillingsevne - evne til at ændre på virkelighedsbillede og fortolkninger. Dette kan ses som evnen til at udvikle viden og transformere denne viden til handlinger, realiseret gennem interaktionsprocessen i organiseringen og med aktører i handlingsrummet (Fast, 1993).

Her er der altså tale om en helt anden opfattelse end ved de mere traditionelle teorier om virksomheders internationaliseringsproces, hvor internationaliseringsprocessen opfattes som en læreproces, der gennemløber nogle givne faser ved, at virksomhedens erfaring "skubber" virksomheden videre til næste fase. Denne velkendte model og den såkaldte fase-teori, som ligger bag den, er udmærket som referencemodel, men den er for mekanisk og den lægger kun vægt på faktisk international aktivitet (Sørensen, 1997b). Fase-teorien har dog den styrke, at den lægger vægt på, at handlinger giver erfaring, som giver ny viden.

En sådan viden skabes i en social kontekst, så internationalisering kan i stedet forstås som skift i social kontekst. Internationaliseringen opstår ikke på et bestemt tidspunkt, men er en

kontinuerlig proces uden en klar tidsmæssig afgrænsning. Internationaliseringen tager sit udgangspunkt i virksomheden. Medarbejdernes opfattelse og forståelse af virksomheden dannes kontinuerligt i kraft af den enkelte medarbejders handling og den viden medarbejderen får over tid, samt i kraft af de kollektive handlinger medarbejderne foretager over tid (Fast, 1993).

Internetbaseret internationalisering handler med andre ord om, at virksomhedens medarbejdere skifter social kontekst, hvilket vil sige, at medarbejderne tilpasser deres virkelighedsopfattelse. Dette er en transformationsproces i sig selv. Dette stiller krav til nye former for viden. En undersøgelse af britiske eksportvirksomheder (Bennett, 1997), der sammenlignede i 1997 virksomheder med og uden en hjemmeside, understøtter disse iagttagelser. Denne undersøgelse viste, at virksomheder med en hjemmeside kunne i højere grad undgå at etablere repræsentationer i udlandet, men havde til gengæld en større andel af ansatte med IT-færdigheder. Samtidig viste det sig, at virksomheder med egen hjemmeside havde langt mindre erfaring med eksport end virksomheder uden en hjemmeside. Det tyder på, at færdigheder i etableringerne af udenlandske repræsentationer afløses af færdigheder, som har at gøre med en anden form for international repræsentation af virksomheden. Det kunne være etableringen af en hjemmeside, som kræver IT-relaterede færdigheder. Denne vilje til ændring af virksomhedens færdighedsprofil var større hos virksomheder med mindre eksporterfaring, hvilket ikke er ejendommeligt, da mængden af erfaringen, som ikke længere var relevant, var mindre i virksomhederne med mindre eksporterfaring.

Samlet set kan internationalisering opfattes som en fremadskridende proces, der følger en hermeneutisk spiral. Det vil sige at udgangspunktet for en forståelse af et givent fænomen må man være en forforståelse, og samtidig er denne forforståelse en forhindring for forståelse. For at forhindre denne onde forståelsescirkel må man veksle mellem den fremmede verden man trænger ind i og en tilbagekobling til ens eget referencesystem, hvilket betyder at medarbejderne konstant skifter social kontekst i kraft af, at deres handlinger og viden forøges. For at sætte denne proces i gang kan en ekstern katalysator anvendes. Vedkommende skal skubbe en ny proces i gang. Internettet er den nye måde at skabe nye kunderelationer på.

Når internationaliseringsprocessen foregår via web, er der yderligere tale om en iterativ proces, da virksomhedens internationaliseringsproces skifter mellem at være decremental og incremental. Som udgangspunkt er internationaliseringsprocessen incremental, hvor den udvider sine internationale muligheder, men den går senere over i en decremental internationaliseringsproces, eftersom virksomheden ikke fra starten kan være global, men må begrænse sit marked fra at være alt for alle verdens kunder, der har adgang til web til at være alt for nogle få kunder. Når virksomhedens medarbejdere gennem den hermeneutiske spiral har skabt en intersubjektiv opfattelse af "virksomheden" og af "omgivelserne", som de manifesterer sig på web og derved kan håndtere, at kunderne er kommet tættere på, vil virksomheden ekspandere og derved gå over i en incremental internationaliseringsproces.

6. E-markedspladser som markedsindtrængningsform

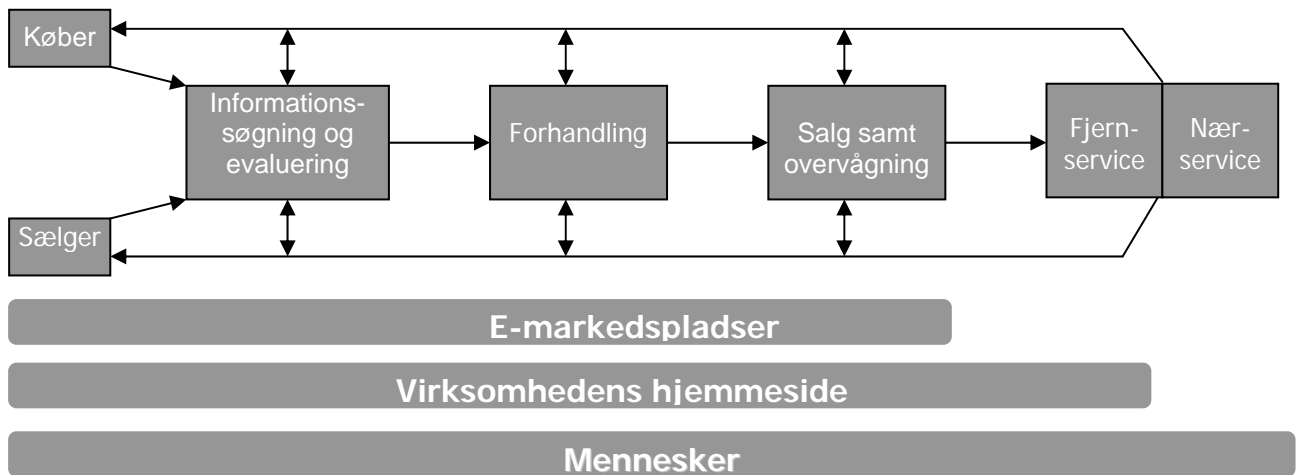
For at en e-markedsplads skal kunne karakteriseres som en *markedsindtrængningsform*, er det vigtigt, at den kan fungere som et selvstændigt alternativ, der kan sættes i stedet for eksisterende

markedsindtrængningsformer. Det vil sige, at den skal kunne håndtere de opgaver, der traditionelt kræves af en traditionel markedsindtrængningsform.

Handelsprocessen kan opdeles i følgende faser: informationsindsamling og evaluering, forhandling, salg samt overvågning og service. Det, der adskiller de enkelte kategorier af markedsindtrængningsformer fra hinanden, er, i hvor høj grad de enkelte opgaver er eksternaliseret eller internaliseret. Ved en internaliseret løsning varetager virksomheden selv de ovenstående opgaver, mens virksomheden ved en eksternaliseret markedsindtrængning har overgivet opgaverne til en anden virksomhed.

For at kunne vurdere, hvordan e-markedspladser fungerer som markedsindtrængningsform, må virksomheden gøre op, i hvor høj grad de ovenstående fire faser kan håndteres via en e-markedsplads. Nedenstående figur viser, hvordan e-markedspladser og virksomhedens hjemmeside kan være til gavn for virksomheden i de enkelte faser:

Illustration 8: Faser som hjemmesider og e-markedspladser kan understøtte



Tilpasset fra Hollensen (2001)

Det interessante ved figuren er den måde, de to elektroniske platforme er placeret i forhold til de enkelte faser. Som det ses, kan hjemmesideløsningen bistå virksomheden i alle faser af en handelsproces. Hjemmesider kommer vi kun kort ind på her, da hensigten her er at koncentrere os om e-markedspladser. Desuden er det vigtigt at bemærke, at mennesker af kød og blod er bagved det hele. Bagved enhver web-side finder man et menneske (Levine et al., 2000).

I hvilken grad hjemmesiden kan være til gavn for virksomheden, afhænger af aktørens og produktets digitaliseringsgrad. Hvis aktøren og produktet er meget digitaliseret, vil virksomheden have lettere ved at yde service via en hjemmeside. Her kan nævnes opdatering af drivers til et lydkort eller opdateringer af software. Hvis produktet og aktøren er minimalt digitaliseret, er fysisk repræsentation mere nødvendig for at kunne yde den nødvendige service. På baggrund af dette kan der altså skelnes mellem to typer af service: En fjern-service og en nær-service, som er direkte afhængig af produktets og aktørens digitaliseringsgrad.

- Fjern-service er den form for service, virksomheden kan håndtere via elektroniske løsninger

som computer og web. Dette kan f.eks. være forskellige FAQ (frequently asked questions)-løsninger, hvor den købende virksomhed kan bruge oplysninger på den sælgende virksomheds hjemmeside til at løse mindre problemer. Endelig kan en virksomhed åbne for den mulighed, at kunderne via chat-rooms eller lignende kan hjælpe hinanden ved at stille eller besvare spørgsmål.

- Nær-service er den form for service, der kræver en fysisk tilstedeværelse. Et eksempel kan være et produkt, der er så lavt digitaliseret, at kunden ikke har mulighed for selv at rette eller reparere en opstået fejl. Dette medfører, at en medarbejder må tage ud og se på produktet.

Virksomheden har muligheden for at øge digitaliseringsgraden af produktet og på denne måde mindske behovet for fysisk repræsentation. Her kan som eksempel nævnes, at reparation af produktet simplificeres på en sådan måde, at kunden selv via informationer på hjemmesiden kan udføre servicen. Således kan en reparation, der har betydet behov for fysisk repræsentation løses via fjern-service.

Placeringen af e-markedspladser i figuren viser, at de er anvendelige i de tre første faser i processen, men når produktet er solgt, stopper e-markedspladsens rækkevidde. Det betyder, at der i fremtiden vil være behov for, at e-markedspladserne udvikler systemer, der understøtter forskellige former for eftersalgsservice i form af fjern-service. Det kan f.eks. være, at virksomhederne udbygger deres hjemmesider, så de kan håndtere den nødvendige fjern-service. På denne måde etablerer virksomhederne en internetstrategi, der bygger på anvendelse af e-markedspladser sammen med virksomhedens hjemmeside. En anden mulighed kan være, at virksomheder med meget lokalt handelsområde vokser frem. Disse virksomheder vil foretage nær-service for andre virksomheder, der ikke kan eller vil have fysisk tilstedeværelse på det pågældende lokale marked.

Hvad angår informationsindsamling, salg samt overvågning, har e-markedspladser funktioner, der kan håndtere de nødvendige opgaver i disse faser af det samlede salg. Der findes f.eks. nogle forskellige processer og databaser, der kan gøre søgningen efter produkter og handelspartnere billigere og lettere.

Er e-markedspladser en markedsindtrængningsform?

Spørgsmålet er imidlertid, om og hvordan e-markedspladsen kan karakteriseres som en markedsindtrængningsform. Når der tales om markedsindtrængning, er der ikke kun tale om en bestemt form, men overordnet set tre forskellige kategorier: Eksport, kollaboration og hierarki. Disse er beskrevet tidligere.

Udgangspunktet er, at virksomheden anvender et arrangement til at lancere et produkt på det udenlandske marked, da det er muligt for virksomheden at registrere sig på en e-markedsplads og derefter søge efter købere eller sætte produkter til salg, kan e-markedspladser umiddelbart karakteriseres som en markedsindtrængningsform. Spørgsmålet er imidlertid, hvilke markedsindtrængningskategorier, e-markedspladser har mest tilfælles med. Kan de sidestilles med hierarkiske, kollaborative eller eksport-relaterede markedsindtrængningsformer? For at svare på dette må det diskuteres, i hvor høj grad e-markedspladser varetager opgaver, der retfærdiggør, at de karakteriseres som en eksempelvis *hierarkisk markedsindtrængningsform*. Det kan diskuteres, om

en e-markedsplads kan karakteriseres som et selvstændigt alternativ, eller om den mere er en platform, der kan understøtte eksisterende markedsindtrængningsformer. Denne diskussion er vigtig, da resultatet har betydning for, hvilken e-markedsplads, der er relevant for virksomheden at benytte og i hvilken forbindelse virksomheden kan anvende e-markedspladser i internationaliseringsprocessen.

I dette afsnit vil vi ikke behandle de enkelte e-markedspladstyper hver for sig, men mere koncentrere os om de fælles karakteristika, som alle tre typer bygger på. Vi har valgt at diskutere e-markedspladser som en fælles enhed da vores undersøgelse viser, at alle tre typer har nogle fællestræk, uanset hvilken organisering, e-markedspladsen har. De håndterer, i stor udstrækning, de samme opgaver og anvender de samme processer, uanset hvilken sammenhæng, de agerer i. Derfor bliver e-markedspladser i det kommende afsnit altså behandlet som et samlet fænomen.

E-markedspladser som eksportform

Som tidligere nævnt har eksport traditionelt været karakteriseret ved, at det er den markedsindtrængningskategori, der er mest eksternaliseret. Denne markedsindtrængningsform er mindst investeringskrævende og giver derfor størst fleksibilitet for virksomheden. Virksomheden har kun lidt eller slet ingen kontrol over den måde, som virksomhedens produkter eller services markedsføres på de udenlandske markeder. Eksporterende virksomheder anvender således et eksternt mellemlid til at håndtere visse markedsførings-, salgs- og servicemæssige opgaver på de udenlandske markeder.

En e-markedsplads er et eksternt mellemlid, som virksomheden ikke har direkte kontrol over, og derfor kan den umiddelbart karakteriseres som en eksportmarkedsindtrængningsform. Virksomheden har ingen kontrol over selve arrangementet, men til gengæld minimerer virksomheden den potentielle risiko, der opstår i forbindelse med markedsindtrængningen, da investeringerne i internetopkobling og web-browser ikke er så store. Billige opstartsomkostninger er ligeledes karakteristiske for traditionelle eksportformer.

For de virksomheder, der overvejer at anvende en e-markedsplads som markedsindtrængningsform er det vigtigt at have indsigt i de forskellige opgaver, som skal varetages, for at en handel kan gå igennem: Informationsindsamling og evaluering, forhandling, salg samt overvågning og service.

Informationsindsamling og evaluering

Denne fase har e-markedspladsen alle forudsætninger for at opfylde. Virksomheden skal kunne bruge e-markedspladsen til at indsamle data og tilslutte andre virksomheder til netværket. Det er et direkte konkurrenceparameter virksomhederne imellem, da den e-markedsplads med det største netværk tilbyder den største mulighed for potentielle handler. Det er både let og billigt for virksomheden at scanne databaserne eller lave forespørgsler og dermed lokalisere andre virksomheder, som kunne være interesserede i at indgå i yderligere forhandlinger. Hvor det ved traditionel eksport typisk var en distributør eller en agent, der bearbejdede markedet, bruger virksomheden nu e-markedspladsen til at udføre denne opgave. Forskellen ligger i at e-

markedspladsen gør sine databaser tilgængelige for virksomheden, og dermed kan virksomheden vælge, hvilke virksomheder i databasen, den vil kontakte. Traditionelt har distributøren eller agenten kunnet bevæge sig frit på markedet og kontakte de virksomheder, som var interessante. Nu kan virksomheden gennem en e-markedsplads kun markedsføre sig over for de virksomheder, der er tilsluttet netop den pågældende e-markedsplads.

Forhandling

Denne fase kan e-markedspladsen også understøtte, da den tilbyder forskellige processer, hvorigennem virksomheder kan finde den bedste partner. E-markedspladsen standardiserer forespørgslerne gennem nogle processer, så de er lette at sammenligne og træffe beslutninger ud fra. Tidligere har virksomheden ikke haft kontrol med denne fase i en eksportsituation, da en distributør eller agent har varetaget dette. Når der derimod eksporteres via e-markedspladser, har virksomheden den fulde kontrol over denne fase, da den selv håndterer alle forespørgsler og indgår i forhandlingerne.

Salg samt overvågning

Virksomheden kan med e-markedspladsen tilbyde at varetage levering og finansiering af ordren. Endvidere tilbyder mange e-markedspladser forskellige andre processer, der kan hjælpe med at overvåge kontrakter, der løber over længere tid. Dette har tidligere været en opgave, der blev varetaget af eksterne parter, men med e-markedspladser åbnes der mulighed for, at virksomheden både kan foretage salget og efterfølgende overvåge forholdet. E-markedspladsen kreditsikrer virksomheden, så den ikke løber ekstra risiko, hvis køber ikke betaler.

Service

I hvor høj grad denne fase kan varetages uden fysisk repræsentation, afhænger af produktets og aktørens digitaliseringsgrad. Traditionelt har også denne fase været håndteret af de eksterne parter, og i vores undersøgelse kunne vi se, at fasen ikke kan varetages direkte af e-markedspladsen. Hvis produktet digitaliseres, kan virksomheden øge den del af servicen, der håndteres via fjern-service, men så skal også virksomheden digitaliseres sideløbende som f.eks. hjemmeside og lignende. Det kan dog ikke udelukkes, at der kan opstå situationer, hvor service vil kræve en fysisk repræsentation på markedet. Se også tidligere afsnit om fjern og nær service.

Opsummering

Der har tidligere været distributører eller agenter på det udenlandske marked til at håndtere indsamling af informationer, forhandling, selve salget og den efterfølgende service. Dette betød, at de havde en stor del af kontrollen over netværket og kontakten til kunden. Og sælger havde tilsvarende næsten ingen kontrol. Ved brug af en e-markedsplads optræder e-markedspladsen som distributør, da den sørger for, at potentielle købere bliver tilsluttet. Stort set alle e-markedspladser har salgskontorer placeret rundt omkring i verden. Nogle går endda skridtet videre og placerer salgskontorer i alle de lande, de fokuserer på. På denne måde har e-markedspladsen en lokal repræsentation, der arbejder på at skabe grundlag for handel. Dette arbejde giver mulighed for, at

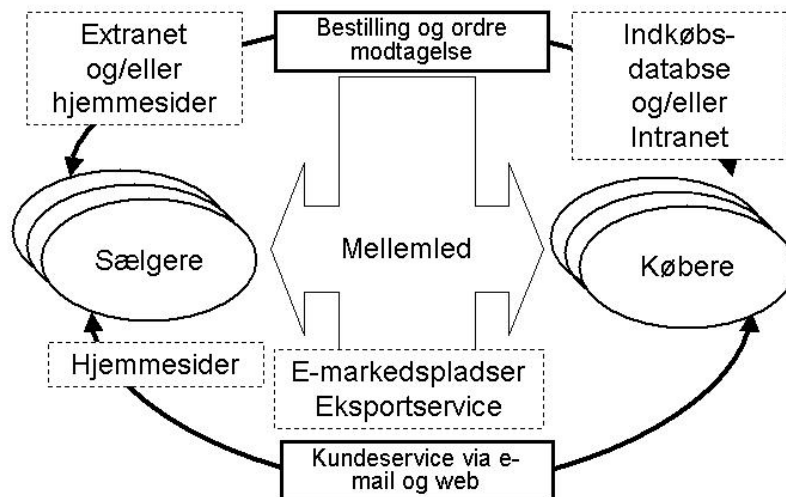
den sælgende virksomhed kan møde købere på e-markedspladsen. Det vil sige, at bearbejdningen af markedet, som distributøren tidligere tog sig af, nu håndteres af e-markedspladsen. Virksomheden har således ved brug af e-markedspladsen fuld kontrol over alle faser, da der er direkte kontakt mellem sælger og køber her.

Der kan dog opstå problemer, når virksomheden kommer til servicefasen. Her skal den vurdere i hvor høj grad denne service kan håndteres fra hjemmemarkedet. Hvis dette er tilfældet, er der ikke noget, der skulle stå i vejen for at bruge e-markedspladser som eksportform. Hvis produktet kræver nær-service og dermed en fysisk tilstedeværelse på markedet, er det en mulighed at øge digitaliseringen af produktet og aktøren, så denne service kan håndteres via fjern-service. En anden løsning kan være, at den indgår samarbejde med andre virksomheder, som i forvejen servicere lignende produkter på markedet. Dermed opnår virksomheden fuld kontrol over salget og markedsføringen med hjælp fra den anden virksomhed. Søgningen efter potentielle servicepartnere kan eventuelt håndteres via e-markedspladsen.

7. Det "samlede" billede

Mit primære fokus har været forskellige aspekter inden for global industriel e-handel. I forsøget på at hjælpe læseren med at bevare overblikket (nu hvor forvirringen på et højere niveau har fået overtaget), kan jeg slutte med at skitsere global industriel e-handel således:

Global Industriel E-handel



8. Referencer

- Abildtrup, A.-K. & Pinstrup, M. (2002). *Internet Branding – virker det i teorien?* Speciale, Cand. merc. International Virksomhedsøkonomi, Aalborg Universitet, Aalborg.
http://www.morten-rask.dk/ivo2002_10sem1.htm
- Andersen, P. & Dahl, J. (1991). *Internationalisering af erhvervslivet i Dronninglund Kommune*. Dronninglund: Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet
- Andersen, P. H. & Christensen, P. R. (1998a). Danske underleverandører på fremtidens globale, virtuelle industrielle markeder, *Virksomhedens Internationale Aktiviteter*. København: Børsens Ledelseshåndbøger
- Andersen, P. H. & Christensen, P. R. (1998b). *Den globale udfordring - Danske underleverandørers internationalisering*. København: Erhvervsfremme Styrelsen.
<http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/globale/>
- Andersen, P. V. (1988). *Nordjyske virksomheders internationalisering*. Aalborg: Nordjysk Eksportklub
- Andersen, P. V. (1995). *En analyse af nordjyske virksomheders udenlandske aktiviteter*. Aalborg: Nordjysk Eksportklub
- Angehrn, A. (1997). Designing Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model. *European Management Journal*, 15 (4), 361-369
- Appmann, M. & Nordquist, F. (2003). *Realities of the European online marketplace*. Düsseldorf & Stockholm: European Consumer Centre in Düsseldorf and Stockholm.
http://www.konsumenteuropa.se/Documents/Engelska/EEC_e-commerce_Report.pdf
- Arbejdsgruppen under Fokus på e-handel. (1999). *Elektronisk handel - kom igang*. København: E-fokus i regi af Ministeriet for Teknologi og udvikling samt Økonomi- og Erhvervsministeriet. <http://www.e-fokus.dk/eguide.pdf>
- Avlonitis, G. J. & Karayanni, D. A. (2000). The Impact of Internet Use on Business-to-Business Marketing. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 441-459
- Bang, J. (red.). (1977-1984). *Gyldendals tibinds leksikon*. København: Gyldendal
- Bennett, R. (1997). Export marketing and the Internet: Experiences of Web site use and perceptions of export barriers among UK businesses. *International Marketing Review*, 14 (5), 324-344
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1996). *Den samfundsskabte virkelighed. En videnssociologisk afhandling* (2. udgave). København: Lindhardt og Ringhof
- Bohn, K. R., et al. (1989). *Virksomhedens Internationalisering - en undersøgelse af 20 virksomheder i Hadsund Kommune*. Aalborg: Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet
- Bohn, K. R. & Sørensen, O. J. (1990). *Internationalisering af erhvervslivet i Pandrup Kommune*. Pandrup: Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet
- Bove-Nielsen, J. & Ørsted, C. (1999). *E-business*. København: Børsens Forlag
- Bredsdorff, M. (2003, 22. juli). Danskerne vil hellere holde møde end maile. *ComputerWorld*.
<http://www.computerworld.dk/default.asp?Mode=10&ArticleID=19954>
- Burgelman, J. C. (2000). Traveling with Communication Technologies in Space, Time, and Everyday Life: An Exploration of Their Impact. *First Monday*, 5 (3).
http://firstmonday.org/issues/issue5_3/burgelman/
- Caglayan, A. & Harrison, C. G. (1997). *Agent Sourcebook*. New York: Wiley.

- <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471153273.html>
- Cairncross, F. (1997). *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*. Boston: Harvard Business School Press
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Malden, MA: Blackwell
- ChangeDetection.com. (2002). *Monitor any web page for changes*. FreeFind.com. [2002, November]. <http://www.changedetection.com/>
- Clyde, L. A. (2000). A strategic planning approach to Web site management. *The Electronic Library*, 18 (2), 97-108. <http://www.emerald-library.com/pdfs/26318ba2.pdf>
- Content Technologies. (1999). MIMESweeper. Berkshire, UK: Content Technologies. <http://www.mimesweeper.com/products/>
- Dunning, J. H. & Wymbs, C. (2001). The Challenge of Electronic Markets for International Business Theory. *International Journal of Economics of Business*, 8 (2), 273-301
- Economist. (1999, May 15). English and electronic commerce. The default language. *The Economist*. http://www.economist.com/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=321735
- Economist Intelligence Unit. (2004). *The 2004 e-readiness rankings: The Economist Intelligence Unit & IBM Institute for Business Value*. http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/ERR2004.pdf
- Erhvervsministeriet. (1996). Danske virksomheders globale udfordring, *Erhvervsredegørelse 1996*. Glostrup: Erhvervsministeriet
- Erhvervsministeriet. (1997). Internet: ny handel - ny regulering?, *Kapitel 5 af Erhvervsredegørelse 1997*. København: Erhvervsministeriet
- Evans, J. R. & King, V. E. (1999). Business-to-Business Marketing and the World Wide Web - Implications for Industrial Sales Transactions. *Industrial Marketing Management*, 4 (28), 343-358
- Fast, M. (1993). Internationalisering og organisering som social konstruktion. *Aalborg University, International Business Economics, Study Material Series, 4*
- Forrester Research. (2000a). *eBusiness*. Forrester Research. [2000, 14 december]. <http://www.forrester.com/ER/Glossary/Item/1,2425,175,FF.html?Alpha=E>
- Forrester Research. (2000b). *eCommerce*. Forrester Research. [2000, 14 december]. <http://www.forrester.com/ER/Glossary/Item/1,2425,175,FF.html?Alpha=E>
- Forsgren, M. & Hagström, P. (2001). Ignorant Internationalization? Internationalization Patterns for Internet-Related Firms. *Communications & Strategies*, 42 (2nd quarter 2001), 209-224. http://www.idate.fr/an/publi/revu/num/n42/mfph_a.html
- Forskningsministeriet. (1996). *E-post i din organisation - en vejledning for ledelsen*. København: Forskningsministeriet. <http://www.fsk.dk/fsk/publ/epost/ep-i-din.htm>
- Geiger, S. & Martin, S. (1999). The Internet as a relationship marketing tool-some evidence from Irish companies. *Irish Marketing Review*, 12 (2), 24-36
- Greenspan, R. (2003, April 2). *Professionals Prefer Typing To Talking*. Jupitermedia Corporation. [2004, July]. http://www.clickz.com/stats/markets/professional/print.php/5971_2197331
- Greenwald, A. R. & Kephart, J. O. (1999, July 31 - August 6). *Shopbots and Pricebots*. Artikel præsenteret på konferencen IJCAI '99, Stockholm, Sweden. <http://www.research.ibm.com/infoecon/paps/html/ijcai99/shopbot.html>
- Gudmundsson, S. V. & Walczuch, R. M. (1998, June 8-10). *Logistics Brokerage Systems: The development of electronic markets in logistics*. Artikel præsenteret på konferencen Nordlog - Nofoma '98, Espoo, Finland
- Hambridge, S. (1995, 24 October 1995). *RFC 185: Netiquette Guidelines*, [Web]. Intel Corporation. [2000, May]. <http://www.stanton.dtcc.edu/stanton/cs/rfc1855.html>
- Hamill, J. (1997). The Internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14 (5),

300-323.

- Hamill, J. & Gregory, K. (1997). Internet Marketing in the Internationalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13 (1-3), 29-41
- Hanson, W. (1999). *Principles of Internet Marketing*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing. http://www.swcollege.com/marketing/hanson/hanson_main.html
- Harmon, A. (2000, 26-03). E-Mail Is Treacherous. So Why Do We Keep Trusting It? *New York Times*
- Haynes, P. J., Becherer, R. C. & Helms, M. M. (1998). Small and mid-sized businesses and Internet use: unrealized potential? *Internet Research*, 8 (3), 229-235
- Herbig, P. & Hale, B. (1997). Internet: the marketing challenge of the twentieth century. *Internet Research*, 7 (2), 95-100
- Hirst, P. & Thompson, G. (1999). *Globalization in Question* (2. udgave). Cambridge, UK: Polity Press
- Hoey, C. (1998). Maximising the effectiveness of Web-based marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (1), 31-37
- Hoffman, D. L., Novak, T. P. & Chatterjee, P. (1995). Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. *Journal of Computer Mediated Communication*, 1 (3). <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html>
- Hollensen, S. (2001). *Global Marketing – A Market Responsive Approach* (2. udgave). Essex, England: Pearson Education. <http://www.pearsoned.co.uk/Academics/Book.asp?prodID=100000000004601&d=&sd=>
- Honeycutt, E. D., Flaherty, T. B. & Benassi, K. (1998). Marketing Industrial Products on the Internet - Buy or Rent? *Industrial Marketing Management*, 27 (1), 63-72
- Hørlück, J. (1998). *EDI - rygraden i elektronisk handel*. Århus: Afdeling for virksomhedsledelse, Århus Universitet. http://www.econ.au.dk/vip_htm/jhorlyck/EDI-3udg.pdf
- Hørlück, J. (2000). E-handel. I Povl Erik Rostgård Andersen (Ed.), *E-forretning*. Frederikshavn: Dafolo Forlag. <http://www.dafoloforlag.dk/e-forretning/e-handel.doc>
- IBM Research. (2000, May 11). AltaVista , IBM and Compaq researchers create world's largest, most accurate picture of the web. IBM Research. Press Release http://www.almaden.ibm.com/almaden/webmap_release.html
- International Telecommunication Union. (2004). *Internet indicators 2003: International Telecommunication Union*. http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/Internet03.pdf
- IT-Sikkerhedsrådet. (1999). *Digitale dokumenters bevisværdi - Introduktion og vejledning med bilag*. København: IT-Sikkerhedsrådet. <http://www.fsk.dk/fsk/div/itsikraad/digmbilag/index.htm>
- Ivang, R., Rask, M. & Christensen, E. A. (2002). *E-markedspladser - Et springbræt for dansk eksport*. Gylling: Samfundslitteratur. www.eksportmarkedspladser.dk
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* (Spring/summer)
- Kanter, R. M. (2002). *Evolve!* København: Børsens Forlag. <http://www.borsensforlag.dk/Books/BookInfo.aspx?ItemNo=8775539039>
- Kiani, G. R. (1998). Marketing opportunities in the digital world. *Internet Research*, 8 (2), 185-194. <http://www.emerald-library.com/pdfs/17208bj2.pdf>
- Kuada, J. & Gullestrup, H. (1997). Cultural Categories and Profiles: A Framework for Studying Individuals' Behavior in Organizations. *Aalborg University, International Business Economics, Working Paper Series* (24). <http://www.i4.auc.dk/ivo/research/Papers/WP24.pdf>
- Kuada, J. & Sørensen, O. J. (1999). Upstream and Downstream Processes of Internationalisation:

- Some Ghanaian Evidence. *Journal of Euromarketing*, 7 (4), 7-42
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (1997). *Essentials of Management Information Systems - Organisations and Technology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Levine, R., et al. (2000). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Books. <http://www.searls.com/cluetrain/>
- Lituchy, T. R. & Rail, A. (2000). Bed and breakfasts, small inns, and the Internet: The impact of technology on the globalization of small businesses. *Journal of International Marketing*, 8 (2), 86-97
- Madsen, T. K. (1987). Eksportsucces: Hvad og hvordan? *Odense University, Department of Marketing, Working Papers, Serie A: Marketing, 1987* (1)
- Mandelli, A. (1997). *The Internet and the New Media: Mass Communication for Relationship Marketing*. Artikel præsenteret på konferencen 26th EMAC Conference: Marketing: Progress, Prospects, Perspectives, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, United Kingdom
- McGovern, G. & Norton, R. (2002). *Professional webkommunikation*. København: Børsens Forlag. www.webkommunikation.net
- Munch, E. (1897). *Kyss [Oliemaleri på lærred]*. Oslo: Munch-museet. http://www.museumsnett.no/munchmuseet/no/kunstverkene/kunst_innhold.htm
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York: Alfred A. Knopf. <http://archives.obs-us.com/obs/english/books/nn/bdcont.htm>
- OECD. (1997). *Globalisation and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*. Paris: OECD
- OECD. (1999a). *The economic and social impact of electronic commerce: Preliminary findings and research Agenda*. Paris: OECD
- OECD. (1999b). *OECD Communications Outlook 1999*. Paris: OECD
- Ohmae, K. (1989). Managing in a Borderless World. *Harvard Business Review*, 89 (3), 152-161
- Palmer, J. W. & Griffith, D. A. (1998). An emerging model of Web site design for marketing. *Communications of the ACM*, 41 (3), 44-51
- Palumbo, F. & Herbig, P. (1998). International marketing tool: the Internet. *Industrial Management & Data Systems*, 98 (6), 253-261
- Paquin, J. W. & Zwick, D. (1999). *Privacy Protection: The EU Directive and the US Response*. Artikel præsenteret på konferencen COTIM-99, Electronic Commerce: Behaviors of Suppliers, Producers, Internediaries & Consumers, Providence, Rhode Island, USA
- Pedersen, D. (1999, 14. december). *Internettet og det internationale erhvervsliv*, [Radioudsendelse]. Danmarks Radio Orientering. [2000, 27. marts]
- Pedersen, K. (2003, 10. Juni). Grænseløs e-handel er en myte. *ComON*. <http://www.comon.dk/index.php/news/print/id=14252>
- Pérez-Esteve, R. & Schuknecht, L. (1999). A Quantitative Assessment of Electronic Commerce. *World Trade Organization, Economic Research and Analysis Division, Staff Working Paper*, 99 (01). http://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/erad-99-01.doc
- Peters, L. (1998). The new interactive media: one-to-one, but who to whom? *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (1), 22-30
- PLS RAMBØLL Management. (2000). *Danmark.com – Kortlægning af de danske internetpionerer* (Rapport 1). Århus: PLS RAMBØLL Management, Børsens Nyhedsmagasin. <http://www.dotcom.plssurvey.dk>
- Politiken. (2003, 16. Januar). Skriftemål per e-mail forbydes. *Politiken*. <http://politiken.dk/VisArtikel.iasp?PageID=251841>
- Poon, S. & Jevons, C. (1997). Internet-enabled International Marketing: A Small Business Network Perspective. *Journal of Marketing Management*, 13 (1-3), 29-41

- Poon, S. & Swatman, P. (1995, June). *The Internet for Small Businesses: An Enabling Infrastructure for Competitiveness*. Artikel præsenteret på konferencen INET'95, Internet Society's 1995 International Networking Conference, Honolulu, Hawaii.
<http://www.isoc.org/HMP/PAPER/126/html/paper.html>
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79 (3), 62-78
- Poster, M. (1996). Postmodern Virtualities. I M. & Burrows Featherstone, R. (Ed.), *Cyberspace/Cyberbodies/Cyberpunk: Cultures of Technological Embodiment*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Quelch, J. A. & Klein, L. R. (1996). The Internet and International Marketing. *Sloan Management Review*, 37 (3), 60-75
- Rask, M. (1997). Små og mellemstore virksomheder som vindere eller tabere i økonomiens globalisering. *International Business Economics, Aalborg Universitet, NEP arbejdspapir* (2). <http://www.morten-rask.dk/1997d.htm>
- Rask, M. (1998). Internettet i eksportens tjeneste. *International Business Economics, Aalborg Universitet, NEP arbejdspapir* (7). <http://www.morten-rask.dk/1998a.htm>
- Rask, M. (1999a). Små og mellemstore virksomheders internationalisering. En annoteret bibliografi over empiriske undersøgelser. *International Business Economics, Aalborg Universitet, NEP arbejdspapir* (9). <http://www.morten-rask.dk/1999c.htm>
- Rask, M. (1999b). *Strategies of International Marketing on the Web used by Danish Companies*. Artikel præsenteret på konferencen Conference on telecommunication and information markets 1999, Providence, Rhode Island, USA. <http://www.morten-rask.dk/1999e.htm>
- Rask, M. (2001a). *Global Industriel E-handel*. Ph.d.-afhandling, Aalborg Universitet, Aalborg. <http://www.morten-rask.dk/2001e.htm>
- Rask, M. (2001b). Literature about cultural distances on the Net - A teaching note. *Aalborg University, International Business Economics, Study Material Series, 13*. <http://www.morten-rask.dk/2001f.htm>
- Rask, M. & Skræm, K. (1997). *International Markedsføring på World Wide Web*. Speciale, Aalborg Universitet, Aalborg. <http://www.morten-rask.dk/1997a.htm>
- Samiee, S. (1998). Exporting and the Internet: a conceptual perspective. *International Marketing Review*, 15 (5), 413-426
- Samiee, S. (1999). The internationalization of services: trends, obstacles and issues. *Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 319-336
- Sanders, M. R., et al. (2000). *Sizing Global Online Exports*. Cambridge, MA: Forrester
- Scheepers, R. (1999). *Intranet Implementation: Influences, Challenges and Role Players*. Ph.D. Thesis, Aalborg University, Aalborg. <http://www.dis.unimelb.edu.au/staff/rens/thesis.pdf>
- Secretariat on Electronic Commerce. (1999). *The Emerging Digital Economy II*. Washington, USA: U.S. Department of Commerce
- Skinner, S. (2000). *Business to Business e-commerce: Investment Perspective*. London: Durlacher Research
- Slevin, J. (2000). *The internet and society*. Cambridge, UK: Polity Press.
<http://www.polity.co.uk/book.asp?ref=0745620876>
- Sorensen, O. J. & Buatsi, S. (2002). Internet and exporting: the case of Ghana. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (2), 481-500
- Statens Information. (1999). *Netpublikationer - Statens standard for elektronisk publicering*. København: Statens Information
- Strandskov, J. (1995). *Internationalisering af virksomheder*. København: Handelshøjskolens Forlag
- Sørensen, O. J. (1990). International virksomhedsøkonomi som fagfelt og uddannelse. *International Business Economics, Aalborg Universitet, upubliceret arbejdspapir*

- Sørensen, O. J. (1991). Virksomhedens Internationalisering - Automatisk evolution eller strategisk udvikling. I Noralv Veggeland (Ed.), *Småforetaket - økonomiens nye motor* (Vol. 1991). Høstebro: Akademisk Forlag
- Sørensen, O. J. (1997a). Internationaliseringsprogrammer: Facts, debat og design. *International Business Economics, Aalborg Universitet, NEP arbejdspapir* (4)
- Sørensen, O. J. (1997b). Nordjyllands Eksportprofil 1997. Opsummering og implikationer. *International Business Economics, Aalborg Universitet, NEP arbejdspapir* (5)
- Sørensen, P. H. (2000). *Mailstorm*. København: Forlaget Centrum. <http://www.mailstorm.dk/>
- Turban, E., et al. (2000). *Electronic commerce: a managerial perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. <http://vig.prenhall.com/catalog/academic/product/1,4096,0139752854,00.html>
- Vahlne, J.-E. (2000). New Technology, new companies and new internationalization processes? *Working Paper, Gothenburg Research Institute, Gothenburg School of Economics and Commercial Law, Gothenburg University, Presented at IVØ Research Seminar* (Spring 2001)
- Vescovi, T. (2000). Internet communication: the Italian SME case. *Corporate Communications: An International Journal*, 05 (2), 107-112
- Watson, R. T., Zinkhan, G. M. & Pitt, L. F. (2000). Integrated Internet marketing. *Communications of the ACM*, 43 (6), 97-102
- Whinston, A. B., Stahl, D. O. & Choi, S.-Y. (1997). *The Economics of Electronic Commerce*. Indianapolis, IN.: Macmillan Technical Pub.
<http://www.smartecon.com/products/catalog/eecflyer.asp>
- Wigand, R. T. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *The Information Society*, 13 (1), 1-16
- Wired. (1998). *Encyclopaedia of the New Economy / Ecommerce*, [Web]. Wired Digital Inc. [2000, 12. november].
http://hotwired.lycos.com/special/ene/index.html?nav=part_two&word=ecommerce
- WTO. (1998). *Development Implications of Electronic Commerce - Note by the Secretariat* (Report): WTO
- Zineldin, M. (2000). Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (1), 9-23
- Zwick, D., Dholakia, N. & Mundorf, N. (2002). Evolution of E-Business Readiness: American and German Cases. I Nikhilesh Dholakia, et al. (Eds.), *E-Commerce and Online Marketing*. Greenwich, CT: Quorum Books

9. Forfatterindeks

A

Abildtrup, Ann-Kathrine..... 16, 41
 Andersen, Per Vestergaard 30
 Andersen, Poul H..... 9, 30, 31
 Angehrn, Albert..... 27, 41
 Appmann, Monika..... 7, 41
 Arbejdsgruppen under Fokus på e-handel 4, 5, 41
 Avlonitis, George J..... 30, 41, 51

B

Bang, Jørgen 15, 41
 Becherer, Richard C..... 31, 43
 Benassi, K..... 30, 43
 Bennett, Roger31, 32, 33, 34, 35, 41
 Berger, Peter L..... 6, 13, 14, 16, 41
 Bohn, Kim René 30, 41
 Bove-Nielsen, Jesper 4, 41
 Bredsdorff, Magnus 15, 41
 Buatsi, Seth..... 32, 45
 Burgelman, Jean Claude 10, 41

C

Caglayan, A. 7, 41
 Cairncross, Frances..... 9, 11, 42
 Carlsen, John 30
 Castells, Manuel 7, 12, 14, 42
 ChangeDetection.com..... 4, 42
 Chatterjee, Patrali 27, 43
 Choi, Soon-Yong..... 5, 46
 Christensen, Erik A..... 1
 Christensen, Poul Rind 9, 31
 Chung, H. Michael..... 4
 Clyde, Laurel A. 30, 42
 Content Technologies 19, 42

D

Dahl, Jørn 30, 41
 Dholakia, Nikhilesh 27, 46, 52, 57
 Dunning, John H..... 32, 42

E

Economist 8, 42, 53, 54
 Economist Intelligence Unit..... 8, 42, 53, 54
 Erhvervsministeriet 8, 9, 10, 41, 42
 Evans, J.R. 30, 42, 53

F

Fast, Michael..... 30, 34, 35, 42
 Flaherty, T.B. 30, 43
 Forrester Research 4, 6, 42
 Forsgren, Mats 32, 42
 Forskningsministeriet..... 19, 42
 Frieden, Seth 7

G

Geiger, Susi..... 27, 42
 Greenspan, Robyn..... 15, 42
 Greenwald, Amy R. 7, 42
 Gregory, Karl 28, 33, 43
 Griffith, David A..... 10, 44
 Gudmundsson, Sveinn Vidar 4, 42
 Gullestrup, Hans 11, 43

H

Hagström, Peter 32, 42
 Hale, Brian 32, 43
 Hambridge, Sally 18, 42
 Hamill, Jim..... 28, 31, 32, 33, 42, 43
 Hanson, Ward 15, 43
 Harmon, Amy 18, 43
 Harrison, Colin G..... 7, 41
 Haynes, Paula J. 31, 43
 Helms, Marilyn M..... 31, 43
 Herbig, Paul 10, 11, 28, 31, 32, 43, 44, 57
 Hirst, Paul 7, 43
 Hoey, Clive 10, 43
 Hoffman, Donna L. 27, 43, 54
 Hollensen, Svend 36, 43, 54
 Honeycutt, E.D. 30, 43

Hørlück, Jens4, 5, 6, 7, 43, 54, 56
 Hurd, Lisa 7

I

IBM Research 18, 43
 International Telecommunication Union 7, 43, 54
 IT-Sikkerhedsrådet 19, 43
 Ivang, Reimer 1, 43, 54

J

Jevons, Colin 31, 32, 33, 44
 Johanson, Jan 32, 33, 43

K

Kanter, Rosabeth Moss 30, 43
 Karayanni, Despina A. 30, 41, 51, 55
 Kephart, Jeffrey O. 7, 42
 Kiani, G. Reza 4, 6, 43
 King, David 4, 30, 42
 King, V.E. 4, 30, 42
 Klein, Lisa R. 10, 11, 27, 31, 32, 33, 45, 55
 Kuada, John 9, 11, 43

L

Laudon, Jane Price 4, 6, 44
 Laudon, Kenneth C. 4, 6, 44
 Lee, Jae 4, 56
 Levine, Rick 12, 16, 20, 36, 44
 Lituchy, Terri R 28, 29, 31, 32, 33, 44
 Luckmann, Thomas 6, 13, 14, 16, 41

M

Madsen, Tage Koed 30, 44, 55
 Mandelli, A. 10, 44
 Martin, Shane 27, 42
 McGovern, Gerry 19, 44
 Munch, Edvard 15, 44
 Mundorf, Norbert 27, 28, 46

N

Negroponte, N. 9, 10, 44
 Nordquist, Fredrik 7, 41
 Norton, Rob 19, 44
 Novak, Thomas P. 27, 43, 54

O

OECD 4, 7, 8, 11, 30, 44
 Ohmae, Kenichi 10, 44

Ø

Ørsted, Christian 4, 41

P

Palmer, Jonathan W 10, 44
 Palumbo, Fred 10, 11, 28, 31, 44
 Paquin, Jerry W. 11, 44
 Pedersen, Dorthe 8, 13, 44, 55, 56
 Pedersen, Karim 8, 13, 44, 55, 56
 Pérez-Esteve, Rosa 4, 6, 44
 Peters, Linda 27, 44
 Pinstrup, Martin 16, 41
 Pitt, Leyland F. 31, 46
 PLS RAMBØLL Management 4, 5, 6, 44, 52, 56
 Politiken 14, 44, 55
 Poon, Simpson 31, 32, 33, 44, 45, 56
 Porter, Michael E. 16, 32, 45
 Poster, Mark 6, 11, 12, 13, 16, 45

Q

Quelch, John A. 10, 11, 27, 31, 32, 33, 45, 55

R

Rail, Anny 28, 29, 31, 32, 33, 44
 Rask, Morten 1, 10, 11, 12, 24, 26, 27, 29, 30, 43, 45,
 54, 56, 57

S

Samiee, Saeed 11, 28, 33, 34, 45
 Sanders, Matthew R. 7, 45
 Scheepers, Rens 20, 45
 Schuknecht, Ludger 4, 6, 44
 Secretariat on Electronic Commerce 4, 5, 45
 Skinner, Sarah 4, 7, 45
 Skræm, Kenneth 24, 26, 27, 45
 Slevin, James 7, 9, 45
 Sørensen, Olav Jull 9, 10, 30, 32, 34, 45
 Sørensen, Per Helge 11
 Stahl, Dale O. 5, 46

Statens Information..... 19, 45
Strandskov, Jesper8, 31, 32, 33, 34, 45
Swatman, Paula 31, 32, 33, 45, 56

T

Temkin, Bruce D. 7
Thompson, Grahame..... 7, 43
Turban, Efraim..... 4, 46

V

Vahlne, Jan-Erik 32, 43, 46
Vescovi, Tiziano 30, 46

W

Walczuch, Rita M. 4, 42
Watson, Richard T 31, 33, 46
Whinston, Andrew B. 5, 9, 11, 46
Wigand, Rolf T. 4, 5, 46
Wired 4, 6, 46
WTO 4, 6, 46
Wymbs, Cliff 32, 42, 58

Z

Zineldin, Mosad 28, 46
Zinkhan, George M..... 31, 46
Zwick, Detlev..... 11, 27, 44, 46

10. Appendiks A: Siden sidste udgave

Siden 1. udgave af dette notat udkom i juli 2003, er der tilføjet forskellige ting. Udover sproglige og layoutmæssige finpudsninger, er nedenstående en kort opsummering over ændringer og nyskabelser.

- FORORD: Målgruppen og notatets dynamiske karakter er fremhævet
- HVAD ER GLOBALT?: En mere kritisk vinkel baseret på nye undersøgelser er med
- GLOBAL VERSUS INTERNATIONAL E-HANDEL: Ny oversigtstabel om aktiviteter i fokus ved globaliseringsprocessen i e-handel
- ANSIGT-TIL-ANSIGT INTERAKTIONEN ERSTATTES OG SUPPLERES AF INTERNETTET: Skriftestolsmetaforen er ny
- GRÆNSEFLADERNES AFSTAND FRA ANSIGT-TIL-ANSIGT SITUATIONEN: En mere kritisk vinkel baseret på nye undersøgelser er med sammen med en ny tabel, der lister argumenter for E-mail frem for telefon og omvendt
- INTERNETTET OG DE NØDVENDIGE SANSER I FORRETNINGSSAMMENHÆNG: Internet branding og branding som sådan kan forstås som en social grænseflade.
- E-MARKEDSPLADSER SOM MARKEDSINDTRÆNGNINGSFORM: Forbedret Figur 1 om faser som hjemmesider og e-markedspladser kan understøtte
- FORFATTERINDEKS er tilføjet
- APPENDIKS A: SIDEN SIDSTE UDGAVE er tilføjet
- APPENDIKS B: VIDERE HERFRA er tilføjet
- STOPUPS er tilføjet
- YDERLIGERE LITTERATUR er opdateret

11. Appendiks B: Videre herfra

Vi er ved vejs ende eller lige her, hvor du kære læser gerne vil vide mere. Udover du er velkommen til at checke min hjemmeside, der er fyldt med tekster⁵ og slides⁶, som kan være til hjælp på din videre færd, vil jeg fremhæve to områder, som kan være til gavn. Først er der muligheden for at undersøge, hvad der foregår i praksis. Her er StopUps et oplagt sted at starte. Dernæst har jeg i dette notat ikke behandlet alt relevant litteratur. Derfor en liste med forslag til yderligere litteraturstudier.

Vi ses! Ansigt-til-ansigt eller i cyberspace.

StopUps

StopUps findes på min hjemmeside⁷. Der er tale om en samling af spændende historier fra nyhedsmedierne. Den primære målgruppe er mine studerende, som arbejder med projekter eller deltager på kurser og i seminarer indenfor nedenstående områder.

⁵ <http://www.morten-rask.dk/text.htm>

⁶ <http://www.morten-rask.dk/talks.htm>

⁷ <http://www.morten-rask.dk/stopups.htm>

- *Afstande* henviser til historier som viser, at forståelsen af stande ændrer sig, når nettet kommer ind i billedet
- *Digital musik* handler om pladebranchens internetrelaterede problemstillinger
- *E-eksport cases*: Virksomheder der anvender internettet som international operationsform
- *Export assistance* handler om erhvervsfremme med fokus på eksport
- *Generel e-handel* er en samling af historier som har generel betydning for forståelse af e-handel i Danmark
- *Forretningsmodeller* fokuserer meget på indtjeningsmuligheder og branding
- *Informationssøgning* henviser til historier om informationssøgning på internettet
- *Internet undersøgelser* er om undersøgelser af brugen af internettet
- *Open Source* fokuserer på indtjeningsmuligheder baseret på open source produkter
- *Mellemlid* handler mest om e-markedspladser
- *M-commerce* historierne fokuserer på mobiltelefoni og de relaterede tjenesteydelser
- *UniEdderkoppen* er om universitetsmiljøets udfordringer

Yderligere litteratur

Den følgende liste kan bruges til at gå dybere ned i analysen af fænomenet “Internet i internationale virksomheder”. Dette vil ske i næste version af dette notat. Indtil videre er det op til læseren selv!

- Akkermans, H., Bogerd, P. & Vos, B. (1999). Virtuous and vicious cycles on the road towards international supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (5-6), 565-582
- Alon, I. & Cannon, N. (2000). Internet-based experiential learning in international marketing: the case of Globalview.org. *Online Information Review*, 24 (5), 349-357.
- Ancel, B. (1999). Using the Internet: Exploring International Markets. *International Trade Forum* (1), 14-16
- Andersen, K. V. & Bjørn-Andersen, N. (2001). *Globalization and E-Commerce: Growth and Impacts in Denmark* (Country Report). Copenhagen, Denmark: Department of Informatics, Copenhagen Business School, Denmark & CRITO University of California, Irvine. <http://www.crito.uci.edu/git/publications/pdf/denmarkGEC.pdf>
- Andersen, P. H. (2004). Export intermediation and the Internet: An activity-unbundling approach. *International Marketing Review*
- Andersen, P. H. (2004). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*
- Asmussen, M. (2002, 16. December). Nationale e-markedspladser presset. *ErhvervsBladet*. <http://www.erhvervsbladet.dk/nyhedsservice/npsshowarticle.asp?strArtID=93363>
- Auger, P. & Gallaugher, J. M. (1997). Factors affecting the adoption of an Internet-based sales presence for small businesses. *Information Society*, 13 (1), 55-74
- Avlonitis, G. J. & Karayanni, D. A. (2000). The Impact of Internet Use on Business-to-Business Marketing. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 441-459.
- Awe, S. C. (2000). Small business resources on the World Wide Web: an evaluative guide.

Reference Services Review, 28 (1), 95-103

- Bailey, J. & Bakos, Y. (1997). An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1 (3), 7-20
- Baker, S., et al. (2001, August 13). The Great English Divide. *BusinessWeek*. http://www.businessweek.com/magazine/content/01_33/b3745009.htm
- Benson, S. P. (1998). Village people? The net generation. *IEEE Communications Magazine*, 36 (1), 32-5
- Betak, J. (2002, 11. april). Intet kan erstatte det rigtige forretningsmøde. *Berlingske Tidende*.
- Bishop, B. (1999). *Global Marketing for the Digital Age: Globalize Your Business With Digital and Online Technology*. Toronto, Canada: HarperBusiness.
- Chaffey, D. (2004). *E-Business and E-Commerce Management* (2. udgave). Essex, UK: Pearson Education. <http://www.booksites.net/chaffey/>
- Christie, I. & Goldie-Scot, D. (1999). E-cash is more interesting than you think: what are the key issues? *European Business Review*, 99 (4), 207-210.
- Christiaanse, E. & Kumar, K. (2000). ICT-enabled coordination of dynamic supply webs. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (3-4), 268-285.
- Coates, K. & Holroyd, C. (2003). *Japan and the internet revolution*. London: Palgrave Macmillan. <http://www.palgrave-usa.com/catalogue/index.asp?isbn=0333921534>
- Cordell, V. V. (2003). Utilization of the Internet by EU and US Service Providers: To Facilitate Cross-Border Business. *Unpublished Working Paper, Fisher Graduate School of International Business, Monterey Institute of International Studies, California*
- Crede, A. (1995). Electronic Commerce and the Banking Industry: The Requirement and Opportunities for New Payment Systems Using the Internet. *Journal of Computer Mediated Communication*, 1 (3). <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/crede.html>
- Cronin, M. J. (1996). *Global advantage on the Internet : from corporate connectivity to international competitiveness*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Daly, J. (1999, November). A World of Opportunity. *Business 2.0, 1999* (November).
- Damsgaard, J., et al. (red.). (2004). *Organizing for Networked Information Technologies*. Aalborg, Denmark: Aalborg University Press
- Danmarks Eksportråd & PLS RAMBØLL Management. (2001). *Kortlægning af Danmarks små og mellemstore virksomheders eksportpotentiale*. København, Danmark: Udenrigsministeriet, Danmarks Eksportråd. http://www.smv-portal.dk/getMedia.asp?mb_GUID=39301508-784F-47B3-A930-FB49A9EE878D.pdf
- Dann, S. & Dann, S. (2004). *Strategic Internet Marketing 2.0*. Milton, Australia: John Wiley & Sons Australia. <http://www.johnwiley.com.au/highered/sim2e>
- Dholakia, N., Fritz, W. & Dholakia, R. R. (red.). (2002). *Global e-commerce and online marketing: watching the evolution*. Westport, Conn.: Quorum Books. http://www.greenwood.com/books/BookDetail.asp?dept_id=1&sku=Q407
- Diamantopoulos, A., et al. (2003). Towards an understanding of cross-national similarities and differences in export information utilization: A perceptual mapping approach. *International Marketing Review*, 20 (1), 17-43
- Diamantopoulos, A., et al. (2003). Towards an understanding of cross-national similarities and differences in export information utilization: A perceptual mapping approach. *International*

- Marketing Review*, 20 (1), 17-43
- Economist Intelligence Unit. (2003). *The 2003 e-readiness rankings*: The Economist Intelligence Unit & IBM. http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eReady_2003.pdf
- Economist. (1999, June 26). Survey: Business and the Internet. *The Economist*. http://www.economist.com/surveys/showsurvey.cfm?issue=19990626&CFID=916618&CF_TOKEN=293aad8-546a7053-9a1a-428d-b5be-a1e8a6b294a8
- Economist. (2000, February 26). Survey: E-commerce. *The Economist*. http://www.economist.com/surveys/showsurvey.cfm?issue=20000226&CFID=916618&CF_TOKEN=293aad8-546a7053-9a1a-428d-b5be-a1e8a6b294a8
- Economist. (2000, January 29). Survey: Globalisation and Tax. *The Economist*. http://www.economist.com/surveys/showsurvey.cfm?issue=20000129&CFID=916618&CF_TOKEN=293aad8-546a7053-9a1a-428d-b5be-a1e8a6b294a8
- Economist. (2000, June 24). Survey: Government and the Internet. *The Economist*. http://www.economist.com/surveys/showsurvey.cfm?issue=20000624&CFID=916618&CF_TOKEN=293aad8-546a7053-9a1a-428d-b5be-a1e8a6b294a8
- Economist. (2000, November 11). Survey: E-management. *The Economist*. http://www.economist.com/surveys/showsurvey.cfm?issue=20001111&CFID=916618&CF_TOKEN=293aad8-546a7053-9a1a-428d-b5be-a1e8a6b294a8
- Economist. (2000, September 21). Survey: The New Economy. *The Economist*. http://www.economist.com/surveys/showsurvey.cfm?issue=20000923&CFID=916618&CF_TOKEN=293aad8-546a7053-9a1a-428d-b5be-a1e8a6b294a8
- Economist. (2001, August 9). Geography and the net. *The Economist*. http://www.economist.com/library/focus/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=729808
- Economist. (2001, August 9). The Internet's new borders. *The Economist*. http://www.economist.com/library/focus/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=730089
- Economist. (2001, November 10). Survey: Technology and Development. *The Economist*. http://www.economist.com/surveys/showsurvey.cfm?issue=20011110&CFID=916618&CF_TOKEN=293aad8-546a7053-9a1a-428d-b5be-a1e8a6b294a8
- Elliman, T. & Orange, G. (2000). Electronic commerce to support construction design and supply-chain management: a research note. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (3-4), 345-360
- Emiliani, M. L. (2000). Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (4), 176-186
- Erhvervsfremme Styrelsen. (1997). *Guide til eksport over Internettet*. Copenhagen: Erhvervsfremme Styrelsen. <http://www.efs.dk/publikationer/pub-internet/>
- Erhvervsfremme Styrelsen. (2000). *Erhvervsudsigten – Trends der vil påvirke dansk erhvervsliv de kommende 10 år*. København, Danmark: Erhvervsfremme Styrelsen. <http://www.efs.dk/publikationer/ressourceomraader/Udsigt.pdf>
- Etzioni, A. & Etzioni, O. (1999). Face-to-Face and Computer-Mediated Communities, A Comparative Analysis. *The Information Society*, 15 (4), 241-248
- Evans, P. & Wurster, T. S. (1997). Strategy and the new economics of Information. *Harvard Business Review*, 75 (5), 70-82
- Evans, P. & Wurster, T. S. (2000). *Blown to bits: how the new economics of information transforms*

- strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Farhoomand, A. & Lovelock, P. (2001). *Global e-Commerce: Text and Cases*. Singapore: Prentice Hall. <http://www.pearsoneduc.com/book.asp?prodID=298715&d=EL>
- Foley, K. (2001, February 6). Nua Internet Surveys: Europe gets connected. *The Economist Intelligence Unit*. http://www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=printer_friendly&doc_id=2250
- Frandsen, T. S. (2001, 27. November). Forretningen sprængt i stumper og stykker. *Børsen*.
- Fredsted, N. (2003). E-market Survey – most still domestic but growing internationalisation. *eMarket Services Reports*. http://www.emarketservices.com/reports_facts/reports/report030802.htm
- Goffin, K., Szejczewski, M. & New, C. (1997). Managing suppliers: when fewer can mean more. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (7), 422-436.
- Graham, G. & Hardaker, G. (2000). Supply-chain management across the Internet. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (3-4), 286-295.
- Granat, K. & Staflin, N. (2003). *E-business Internationalisering - værdiskabelse uden grænser*. Speciale, Cand. merc. International Virksomhedsøkonomi, Aalborg Universitet, Aalborg. http://www.morten-rask.dk/IVO2003_10sem.htm
- Gården, H. (2000, 18 oktober). Gamle kæmper sætter sig på e-toget. *Børsen*.
- Hamm, S. (2003, September 22). Borders Are So 20th Century - High-tech transnationals take stateless to the next level. *BusinessWeek*,
- Harris, P. R. & Moran, R. T. (1996). European leadership in globalization. *European Business Review*, 96 (2), 32-41
- Hassan, R. (1999). Globalization: information technology and culture within the space economy of late capitalism. *Information Communication & Society*, 2 (3), 300-17
- Hill, C. W. L. (2003). *International business: Competing in the Global Marketplace* (4. udgave). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin. www.mhhe.com/hill
- Hoffman, D. & Novak, T. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, 60 (July), 50-68. <http://ecommerce.vanderbilt.edu/papers/pdf/cme.paper.revision.july11.pdf>
- Hollensen, S. & Jenster, P. V. (2000). Danske virksomheders udfordringer i fremtidens globale markedsføring. *Ledelse & erhvervsøkonomi*, 2000 (2), 111-124
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing – A decision-oriented approach* (3. udgave). Essex, England: Pearson Education. <http://www.pearsoned.co.uk/Academics/Book.asp?prodID=100000000017857&d=&sd=>
- Hørlück, J., et al. (red.). (2001). *Organizing for Networked Information Technologies - Cases in Process Integration and Transformation*. Aalborg, Denmark: Aalborg University Press. <http://www.morten-rask.dk/2001b.htm>
- Igbaria, M. (1999). The driving forces in the virtual society. *Communications of the ACM*, 42 (12), 64-70.
- International Telecommunication Union. (2004, May 19). *Free Statistics Home Page*, [Web]. International Telecommunication Union. [2004, June 2]. <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/>
- Ivang, R. & Rask, M. (2002, 22. juni). E-markedspladser som eksportformidler. *Børsen*.

<http://www.morten-rask.dk/2002b.htm>

- Jensen, F. (1996, 29-7-1996). Internettet forandrer vores verden. *Politiken*
- Jensen, M. J., Pedersen, M. K. & Talbro, A. C. B. (red.). (2001). *Når nettet ændrer verden*. København: Børsens Forlag.
- Karayanni, D. A. & Baltas, G. A. (2003). Web site characteristics and business performance: some evidence from international business-to-business organizations. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (2), 105-114
- Kim, D. (2003). The Internationalization of US Internet Portals: Does it fit the Process Model of Internationalization? *Marketing Intelligence and Planning*, 21 (1), 23-66
- Klein, L. R. & Quelch, J. A. (1997). Business-to-business market making on the Internet. *International Marketing Review*, 14 (5), 345-361.
- Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (5), 351 - 361.
- Kruger, P. (2000). Called to account. *Communications International*, (Feb).
- Kshetri, N. D., Nikhilesh. (2002). Determinants of the Global Diffusion of B2B E-commerce. *Electronic Markets*, 12 (2), 120-129
- Madsen, R. (2002, Maj). E-markedspladser - et overset springbræt for dansk eksport. *Logistik Horisont*, 2002 (4).
<http://www.logistik.horisontnet.dk/BLM/LH/LHArtikler.nsf/8d649edb6e6349dcc125691f0042d827/760e17028086a580c1256ba4002f800a>
- McDonough, E. F., III, Kahn, K. B. & Griffin, A. (1999). Managing communication in global product development teams. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 46 (4), 375-386
- McIvor, R., Humphreys, P. & McAleer, E. (1997). Implications of partnership sourcing on buyer-supplier relations. *Journal of General Management*, 23 (1), 53-70
- Melewar, T. C. & Smith, N. (2003). The Internet revolution: some global marketing implications, *Marketing Intelligence & Planning* (Vol. 21, pp. 363-369): MCB University Press
- Min, H. & Galle, W. P. (1999). Electronic commerce usage in business-to-business purchasing. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (9), 909-921.
- Ministeriet for Videnskab Teknologi og Udvikling. (2002). *Det Digitale Erhvervsliv - En analyse af danske virksomheders anvendelse af IT*. København: Ministeriet for Videnskab Teknologi og Udvikling.
http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2002/det_digitale_erhvervsliv/det_digitale_erhvervsliv.pdf
- Nahar, N., Huda, N. & Tepandi, J. (2000). Global Electronic Commerce Process: Business-to-Business. I R. Hackney & D. Dennis (Ed.), *Business Information Technology Management: Alternative and Adaptive Futures* (pp. 87-105). Great Britain: Macmillan Press Limited.
http://www.cc.jyu.fi/~naznaha/GEC_Manchester.pdf
- Nielsen, S. R. (2002, 25 juni). Tvivl om E-Commerce. *Brancheartikler fra Danmarks Eksportråd*.
<http://www.eksportraadet.dk/view.asp?ID=3351>
- Nouwens, J. & Bouwman, H. (1995). Living Apart Together In Electronic Commerce: The Use Of Information And Communication Technology To Create Network Organizations. *Journal of Computer Mediated Communication*, 1 (3).

- <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/nouwens.html>
- Nummela, N. & Saarenketo, S. (2003). Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? - Stretching the company boundaries of internationalising ICT firms. *Journal of International Entrepreneurship, In review*
- Nygaard, C., et al. (2003, Maj). E-markedspladser – hvor langt er vi i Danmark? *Logistik Horisont, 2003* (5)
- Petersen, B. & Welch, L. S. (2003). International Business Development and the Internet Post-hype. *Management International Review, 43* (1 Special Issue), 7-29
- Petersen, B., Pedersen, T. & Jespersen, A. H. (2002). *E-business i industrien - en undersøgelse af virksomhedernes internationale afsætningsprofil*. København: Dansk Industri. <http://www.di.dk/omdi/boghandel/show.asp?page=doc&objno=203454>
- Petersen, B., Welch, L. S. & Liesch., P. W. (2002). The Internet and Foreign Market Expansion by Firms. *Management International Review, 42* (2), 207-221
- PLS RAMBØLL Management. (2001). *Bryd grænserne - Successtrategier for små og mellemstore virksomheder*. København, Danmark: Udenrigsministeriet, Danmarks Eksportråd. http://www.smv-portalen.dk/getMedia.asp?mb_GUID=9E36AE79-D284-4322-AABD-6223157AC885.pdf
- PLS RAMBØLL Management. (2003). *E-business Norden.com 2003*. Århus: PLS RAMBØLL Management A/S. http://bit.bransje.net/snddata/Attachments/34/Ebusiness_survey_Norden_Endelig_versjon.pdf
- Poon, S. & Swatman, P. M. C. (1997). Small business use of the Internet: Findings from Australian case studies. *International Marketing Review, 14* (5), 385-402.
- Ramanathan, S. & Lee, R. M. (2001). ePortals for Global Trade: Survey of National Initiatives. *VISION: The Journal of Business Perspective, 2001* (2).
- Ramanathan, S. & Rask, M. (2003, January 4-7). *An Introduction to Export Assistance in the Internet Age*. Artikel præsenteret på konferencen 8th International Conference on Marketing and Development, Bangkok, Thailand. <http://www.morten-rask.dk/2003a.htm>
- Ranchhod, A., Gurãu, C. & Hackney, R. (2000). Marketing on the Internet: observations within the biotechnology sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 30* (7/8)
- Rask, M. & Buch, N. J. (1999). International Markedsføring på World Wide Web - Begreber til forståelse og handling. *Ledelse & Erhvervsøkonomi, 99* (1), 41-54. <http://www.morten-rask.dk/1999a.htm>
- Rask, M. & Kragh, H. (2004). Motives for e-marketplace participation: Differences and similarities between buyers and suppliers. *Electronic Markets, 14* (4), Under Review. <http://www.morten-rask.dk/2004c.htm>
- Rask, M. & Kristensen, J. B. (2002). Export Promotion: An annotated bibliography. *Aalborg, Denmark: Unpublished Working paper, Department of Business Studies, Aalborg University*. <http://www.morten-rask.dk/2001c.htm>
- Rask, M. & Møller, C. (2001). The Development of Web Marketing Strategy at Scanima A/S. I Jens Hørlück, et al. (Eds.), *Organizing for Networked Information Technologies - Cases in Process Integration and Transformation*. Aalborg, Denmark: Aalborg University Press.

- <http://www.morten-rask.dk/Scanima.pdf>
- Rask, M. (2000). Nordjyske virksomheders anvendelse af Internettet. I Allan Næs Gjerding (Ed.), *Det nordjyske erhvervslivs internationalisering og konkurrenceevne* (Vol. 12, pp. 85-104). Aalborg, Denmark: Centre for International Studies, Aalborg University. <http://www.morten-rask.dk/2000a.pdf>
- Rask, M. (2001). Scanima A/S - Fra tilfældig til succesfuld Web-strategi. I ITEK & Dansk Industri (Eds.), *e-Business - En nødvendig omstilling af danske virksomheder* (pp. 6). København: Dansk Industri. <http://www.morten-rask.dk/2001d.htm>
- Rask, M. (2002). Evolution of Web-based International Marketing: Patterns Exhibited by Danish Companies. I Nikhilesh Dholakia, et al. (Eds.), *Global E-Commerce and Online Marketing*. Greenwich, CT: Quorum Books. <http://www.morten-rask.dk/2002c.htm>
- Ritzer, G. (2003). *The globalization of nothing*. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press. <http://www.sagepub.co.uk/book.aspx?pid=104170&sc=1>
- Samli, A. C., Wills, J. R. & Herbig, P. (1997). The Information Superhighway Goes International: Implications for Industrial Sales Transactions. *Industrial Marketing Management*, 26 (1), 51-58
- Sashi, C. M. & O'Leary, B. (2002). The role of Internet auctions in the expansion of B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 31 (2), 103-110
- Schlegelmilch, B. B. & Sinkovics, R. (1998). Viewpoint: marketing in the information age - can we plan for an unpredictable future? *International Marketing Review*, 15 (3), 162-170.
- Sheth, J. N. & Sharma, A. (1997). Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 91-100.
- Shields, R. (red.). (1996). *Cultures of the Internet*. London: Sage Publications.
- Simeon, R. (1999). Evaluating domestic and international Web-site strategies. *Internet Research*, 9 (4), 297-308.
- Siriginidi, S. R. (1996). Business information: its sources and role in globalization. *New Library World*, 97 (1), 22-28
- Spekman, R. E., et al. (1996). Creating Strategic Alliances which Endure. *Long Range Planning*, 29 (3), 346-357
- Spekman, R. E., Jr, J. W. K. & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (8), 630-650
- Swedish Trade Council. (2004). *eMarket Services*, [Portal]. Trade promotion organisations of Australia, Denmark, Holland, Iceland, Italy, New Zealand, Norway, Portugal, Spain and Sweden. [2004, 3 February]. <http://www.emarketservices.com/>
- Swedish Trade Council. (2004, March). *eMarket Services - Case Studies*, [Portal]. Trade promotion organisations of Australia, Denmark, Holland, Iceland, Italy, New Zealand, Norway, Portugal, Spain and Sweden. [2004, March, 25]. <http://www.emarketservices.com/cases/>
- Sørensen, R. & Lundsgaard, T. (2003, 14. august). Indblik i søgemaskinemarkedet - 5 års status. *Artikler fra Notabene.net*. <http://www.notabene.net/viden/aug2003/indblik-i-sogemaskinemarkedet.html>
- Taylor, C. (2002, May 27). Mind your language. *NUA Editorial*. http://www.nua.ie/surveys/analysis/weekly_editorial/archives/issue1no228.html

- Toften, K. & Olsen, S. O. (2003). Export market information use, organizational knowledge, and firm performance: A conceptual framework. *International Marketing Review*, 20 (1), 95-110
- Tucker, D. & Jones, L. (2000). Leveraging the power of the Internet for optimal supplier sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (3-4), 255-267.
- Turkle, S. (1999). *Life on Screen: Identity in the Age of the Internet*. New York: Touchstone Books
- Ulijn, J. M., Lincke, A. & Karakaya, Y. (2001). Non-face-to face international business negotiation: how is national culture reflected in this medium. *Professional Communication, IEEE Transactions on*, 444 (2), 126-137
- Walsham, G. (2001). *Making a world of difference: IT in a global context*. Chichester: John Wiley
- Westland, J. C. & Clark, T. H. K. (1999). *Global Electronic Commerce: Theory and Case Studies*. Boston: MIT Press.
- White, G. K. (1997). International online marketing of foods to US consumers. *International Marketing Review*, 14 (5), 376-384.
- Williams, J. E. M. (2003). Export information use in small and medium-sized industrial companies: An application of Diamantopoulos' and Souchon's scale. *International Marketing Review*, 20 (1), 44-66
- Wright, D. T. B., N.D. (1997). Cellular Green-Teams in global network organisations. *International Journal of Production Economics*, 52 (3), 291-303
- Wymbs, C. (2000). How e-commerce is transforming and internationalizing service industries. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 463-477.
- Zaheer, S. & Manrakhan, S. (2001). Concentration and Dispersion in Global Industries: Remote Electronic Access and the Location of Economic Activities. *Journal of International Business Studies*, 32 (4), 667-686
- Zakon, R. H. o. (2000, 19 November 2000). *Hobbes' Internet Timeline - the definitive Internet history* (5.2), [Web]. Robert H'obbes' Zakon. [2001, 28 February]. <http://www.zakon.org/robert/internet/timeline/>
- Åkerblom, V. & Dahlén, H. (1999). *Samband mellan Internetanvändning och internationell verksamhet för små- och medelstora företag*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Sverige, Göteborg