

Danmark.com
– *Kortlægning af de danske*
internetpionerer

Oktober 2000

Danmark.com
– *Kortlægning af de danske*
internetpionerer

Danmark.com

– Kortlægning af de danske internetpionerer

1. årgang, 1. oplag

Copyright © 2000 – PLS RAMBØLL Management A/S

Redaktion:

Jakob Munk Nielsen, Søren Brøndum, Pernille Harden,
PLS RAMBØLL Management

Dataanalyse:

Flemming Cramer, Thomas Hagen Jørgensen, Ulla Lassen,
PLS RAMBØLL Management

Layout:

Charlotte Jørgensen, PLS RAMBØLL Management

Udgivet af:

PLS RAMBØLL Management A/S

Olof Palmes Allé 20

8200 Århus N

Telefon 8944 7800

Fax 8944 7833

E-mail: pls@pls-ramboll.com

Homepage: www.pls-ramboll.com

Børsens Nyhedsmagasin

Møntergade 19

Postboks 2242

1019 København K

Telefon 33 32 4400

Fax 3311 5906

E-mail: redaktion@bny.dk

Homepage: www.bny.dk

Copyright:

PLS RAMBØLL Management A/S. Gengivelse af undersøgelsen er tilladt, når PLS RAMBØLL Management A/S angives som kilde.

Pris: Kr. 675,- ekskl. moms.

Indhold

Side

1. Resumé	1
2. Danmark.com – overblik over de danske internetpionerer	7
2.1. Fire typer internetpionerer	7
2.2. Internetvirksomhedernes forretningsaktiviteter.....	10
2.3. Fremvæksten af Danmark.com	13
2.4. Internetdelens tre faser.....	18
2.5. Omsætningen i Danmark.com.....	18
2.6. Ansatte i Danmark.com	23
2.7. Hvor store er de aktuelle og fremtidige investeringer?	25
2.8. Hvad kan virksomhederne sælges til?.....	27
2.9. Hvilke internetvirksomheder er størst?	30
2.10. Hvilke internetvirksomheder tjener penge?	30
2.11. Hvor store vækstforventninger har virksomhederne på langt sigt?	32
2.12. Hvem konkurrerer internetpionererne med?.....	32
3. Vindere og vaktlere i Danmark.com.....	35
3.1. Vindere og vaktlere – metode.....	36
3.2. 10 centrale vindertræk.....	37
3.3. Vindere tegner den ny økonomi	39
3.4. Vindere satser på markedsføring	45
3.5. Vindere er alliancebyggere.....	47
3.6. Vindere er internationalt orienteret	48
3.7. Vindere planlægger mere langsigtet.....	50
3.8. Vindere har veletablerede og klassiske organisationer	50
3.9. Vindere er mere til penge end pjank.....	52
3.10. Vindere har stærkere kompetencer inden for forretningsstrategi	53
3.11. Vinderne spreder ejerskab	54
3.12. Vinderne har kapital i ryggen.....	56
3.13. Pionérprofiler: Vækstpionerer, vækstboblere, jobskabere, e-værksættere og e-robrere	57
4. Udfordringer.....	71
4.1. Udfordringer for virksomhederne – interne barrierer	72
4.2. Udfordringer for virksomhederne – eksterne barrierer	81
4.3. Politiske udfordringer.....	84

Bilag: Anvendte metoder

1. Resumé

Danmark har i disse år en historisk chance for at skabe et betydeligt velstandsløft baseret på en stærk position i den nye økonomi, hvor Internettet spiller en væsentlig rolle. Udfordringen består i at udvikle et konkurrencedygtigt *Danmark.com*, dvs. et erhvervsliv, der indtager en international førerposition i den kommercielle nyttiggørelse af Internettet.

Med denne rapport fremlægger PLS RAMBØLL Management den til dato mest ambitiøse og grundige kortlægning af Danmarks hastigt voksende internetøkonomi. Vi har identificeret godt 5.000 danske internetvirksomheder, hvoraf 1.382 indgår i undersøgelsen.

Undersøgelsen analyserer omfanget og karakteren af internetøkonomien i Danmark og afliver en række myter om internetvirksomhederne på baggrund af en analyse af de centrale træk ved vindervirksomheder i den ny økonomi.

Rapporten gør status og viser udviklingsperspektiver og udfordringer blandt de danske internetpionerer, som allerede har taget de første spadestik og museklik til etableringen af *Danmark.com*.

Af undersøgelsen fremgår blandt andet at:

Internetøkonomien i Danmark er betydelig og i meget stor vækst

- Fra 1997 til 1999 er den samlede omsætning blandt undersøgelsens virksomheder vokset fra 3,5 til 10 milliarder kroner. I år 2002 forventer de eksplosivt voksende internetvirksomheder at nå en omsætning, der giver et samlet beløb på 54 milliarder kroner for de deltagende virksomheder.
- Undersøgelsens virksomheder repræsenterede medio 1998 10.000 ansatte, et tal der på blot to år er vokset til knap 20.000 internetjob i dag med en forventning om yderligere vækst til i alt over 40.000 job om to år. Det svarer til en fordobling hvert andet år.
- De deltagende virksomheder har hidtil investeret 4,5 milliarder kroner i udvikling af internetforretningen og forventer i alt at skulle investere 8,1 milliarder kroner over de næste to år.
- Virksomhederne vurderer samlet set deres markedsværdi til at være 25 milliarder kroner i dag og 71 milliarder kroner om blot to år.

Internetøkonomien i Danmark kan estimeres til 60.000 ansatte og en samlet omsætning på 49 milliarder kroner i indeværende år

Undersøgelsen har identificeret over 5.000 danske internetvirksomheder, og et forsigtigt skøn, som først og fremmest indikerer omfanget af Danmark.com, vil derfor være, at der findes godt tre gange så mange internetvirksomheder med samme profiler som de deltagende i undersøgelsen.

- Det giver en samlet internetøkonomi med 60.000 ansatte i dag; en samlet omsætning i 1999 på 30 milliarder kr. og en forventet omsætning på 49 milliarder kr. i år 2000. Dermed vil internetøkonomien, *Danmark.com*, i år 2000 omsætte for et beløb der svarer til en tiendedel af omsætningen i dansk industri (481 milliarder kr.) og til 25% af omsætningen i den danske detailhandel (199 milliarder kr.)¹.
- Skalerer vi tilsvarende fra undersøgelsens virksomheder til alle de identificerede internetvirksomheder, får vi, at de danske internetvirksomheder samlet forventer at investere 24 milliarder kroner de næste to år med henblik på at nå en omsætning, der samlet forventes at stige til 163 milliarder i 2002. Investeringerne over de næste to år svarer til den samlede danske industris årlige investeringer (der samlet for immaterielle anlægsaktiver, fast ejendom og driftsmidler androg 25 milliarder kr. i 1998). Dog er investeringsbegrebet anvendt for internetvirksomhederne bredere, da det også dækker f.eks. markedsføringsomkostninger.

Status for de danske internet-pionerer: 10 træk ved vinderne

Undersøgelsen gør endvidere status for udviklingen af internetøkonomien ved at identificere de centrale træk ved den gruppe af *vindere*, der har formået at skabe vækst, omsætning og anseelige organisationer baseret på kommerciel nyttiggørelse af Internettet i modsætning til *vaklerne*, der (endnu) ikke har præsteret målbare resultater.

De 10 vindertræk:

1) Vindere tegner konkurrencen i den ny økonomi

Forskellige forretningsmodeller bygger på forskellige konkurrenceparametre, men status er, at vinderne fører i konkurrencen på *branding*, *hurtig udvikling af virksomheden* og *first mover-fordele*, mens vaklerne i højere grad konkurrerer på lav pris og lave omkostninger.

¹ Tallene for omsætningen i dansk industri og detailhandel stammer Danmarks Statistik, Statistiske Efterretninger, Generel Erhvervsstatistik 2000:10. Regnskabsstatistikken er baseret på regnskaber afsluttet i perioden 1. maj 1998-30 april 1999

2) Vindere satser på markedsføring

Vinderne satser i højere grad end vaklerne på markedsføring, der er en tungere post i budgettet hos vinderne end hos vaklerne. Vinderne satser især hårdere på off-line markedsføring. Både blandt vindere og vaklere er markedsføring gennem samarbejdsaftaler og optionsfinansieret markedsføring stadig et særsyn.

3) Vindere er alliancebyggere

Vinderne har skabt flere alliancer og samarbejdsaftaler end vaklerne inden for områderne salg, logistik/distribution og udvikling/teknologi. For hele gruppen af internetvirksomheder gælder, at salgsaftaler er den mest brugte alliancetype.

4) Vindere er internationalt orienteret

Hele 68% af de danske internetvirksomheder har markedsfokus på Danmark. Internettets internationaliseringsmuligheder udnyttes dermed endnu kun i begrænset omfang. Men en større andel af vinderne end vaklerne er med i internationale koncerner. Vinderne er også mere opsatte end vaklerne på at indtage verden med udgangspunkt i Danmark.

5) Vindere planlægger mere langsigtet

Planlægningshorisonten er kort i et Danmark.com præget af hurtige forandringer. 30% af samtlige virksomheder planlægger maksimalt et halv år frem i tiden. Men hvor 61% af vindernes strategiske planlægning rækker minimum et år frem i tiden, har kun 47% af vaklerne en tilsvarende tidshorisont i planlægningen.

6) Vindere har veletablerede og klassiske organisationer

Vinderne er i højere grad end vaklerne karakteriseret ved professionelle og aktive bestyrelser, moden ledelse og hierarkiske organisationer.

7) Vindere er mere til penge end pjank

Et mediebillederne af internetvirksomhederne har været, at man skal have fokus et andet sted end på pengene for at tjene dem. Analysen afliver myten og viser, at seriøsitet er et vindertræk, og at vækst og indtjening er i fokus blandt vindervirksomhederne.

8) Vindere har stærkere kompetencer inden for forretningsstrategi

Kreativitet har også været et fremherskende kodeord for internetvirksomhederne i medierne. Analysen viser imidlertid, at vinderne især har kompetenceprofiler, der er stærke inden for forretningsstrategi, mens vaklerne er mere kreativt orienteret.

9) Vindere spreder ejerskab

Optioner og anden aktieløn er i fokus som ledelsesværktøj, og undersøgelsen bekræfter, at det er en god idé: Analysen viser, at vinderne spreder ejerskabet – ikke blot til ledelsen, men også til nøglemedarbejdere og menige medarbejdere.

10) Vindere har kapital i ryggen

Vinderne har i højere grad end vaklerne danske og udenlandske investorer i ejerkredsen, og en større andel af vinderne end vaklerne har modtaget venturekapital.

Myter og realiteter

Identifikationen af vindertræk gør det muligt at gøre op med en række myter. For eksempel:

Myte: Optioner træder i stedet for løn i likviditetshungrende internet-start-ups.

Realitet: Spredning i ejerskabet stiger med internetvirksomhedens modning.

Myte: Internetvirksomhederne skal være superkreative.

Realitet: Kreativitet er ikke nok: Vinderne har i højere grad kompetencer inden for forretningsstrategi, mens vaklerne er mere rent kreative.

Myte: Internetvirksomhederne tænker primært kortsigtet profitmaksimerende.

Realitet: Internetvirksomhederne satser på branding, stabile kunderelationer, alliancer og samarbejdsaftaler. Vinderne har en længere strategisk tidshorisont end øvrige internetvirksomheder.

Myte: Internetvirksomhedernes organisationsform er adhokratisk, flippet og med få strukturer (spagettiorganisation).

Realitet: I særlig grad vinderne vælger veletablerede og klassiske organisationsprincipper (f.eks. formelle, hierarkiske strukturer og aktiv bestyrelse).

Myte: De nye "født-på-nettet-virksomheder" slår de gamle "flyttet til nettet virksomheder".

Realitet: 36% af vinderne er etableret før 1991. Om end profileringsmæssigt sat i skyggen af 'branchestormere' har de etablerede virksomheder ofte en fordel i form af f.eks. en veletableret organisation, et kapitalgrundlag og en professionel ledelse.

Myte: *Burn rate*-strategi er en forudsætning for høj vækst.

Realitet: De hurtigt voksende virksomheder har i vidt omfang finansieret væksten over driften, og 50% af internetvirksomhederne giver overskud i dag.

Udfordringer for virksomheder og politikere – en fælles e-politik?

Undersøgelsen kortlægger til sidst de væsentligste udfordringer for virksomheder og politikere med vilje til en erhvervs politik med fokus på e. Undersøgelsen peger på, at de væsentligste interne vækstbarrierer for internetvirksomhederne er:

- Kapitalmangel
- Mangel på kvalificeret arbejdskraft. Noget overraskende findes det største kompetencehul ikke inden for teknologi, men inden for markedsføring.
- Virksomhedernes eget ønske om begrænset, kontrolleret vækst er den tredjestørste interne vækstbarriere.
- Manglende samarbejdsaftaler er fjerdestørste vækstbarriere internt i internetvirksomhederne

De væsentligste eksterne barrierer er:

- Forbrugernes købsadfærd (især for e-handelsvirksomheder)
- Markedets størrelse
- Den digitale infrastruktur i Danmark
- Mangel på kompetente investorer (klog kapital).

Virksomhederne har også svaret på et åbent spørgsmål om, hvad det offentlige kan gøre for at støtte dem. De oftest formulerede ønsker er:

- Økonomisk støtte og hjælp til finansiering
- Administrative lettelser
- Lavere eller ændrede skatter og afgifter (momsændringer).
- Opbakning til iværksættere på internetområdet

Undersøgelsen peger dermed på behov for:

- Markant styrkelse i uddannelse af kandidater inden for informations- og kommunikationsteknologi (IKT).
- Fremme af virksomhedernes incitament til at tilbyde aktieløn.
- Yderligere fremme af udbudet af venturekapital i Danmark. Fremme af uddannelse og forskning i krydsfeltet mellem strategi (internationalisering), IKT og markedsføring

Kort om undersøgelsens grundlag og den foreliggende rapport

Undersøgelsen anvender en bred tilgang til internetvirksomhederne baseret på en inddeling i fire hovedgrupper:

- **Infrastruktur** – Virksomheder, der tilbyder drift af internetløsninger ved at stille den grundlæggende infrastruktur til rådighed. F.eks. internetudbydere, webhoteller eller fremstilling af kommunikationskomponenter til brug for Internet.
- **Implementering** – Virksomheder, der får andre på nettet ved at udbyde udvikling af internetløsninger, f.eks. konsulenttydelser og udvikling inden for webdesign, markedsføring eller implementering af e-handelsløsninger.
- **Information** – Virksomheder, der driver kommercielle informationstjenester eller interaktive services på Internettet. F.eks. portaler, webmedier og downloads og kontaktformidling.
- **E-handel** – Virksomheder, der udbyder produkter over Internettet, idet det som minimum er muligt at bestille produktet via internetsiden. Både virksomhed til virksomhed og virksomhed til forbruger (B2B og B2C).

Rapporten rummer tre dele:

- 1) En primært kvantitativ kortlægning af internetvirksomhederne i Danmark baseret på både realiserede præstationer og prognoser for vækst, antal ansatte, investeringer, værdiskabelse mv.
- 2) En kortlægning af centrale vindertræk gennem en sammenligning mellem *vindere* og *vaklere* blandt internetpionererne. Vinderne er defineret som de virksomheder, der har formålet at skabe vækst, omsætning og anseelige organisationer med udgangspunkt i Internettet. Kortlægningen analyserer vilkårene for konkurrence i den ny økonomi.
- 3) En præsentation af de centrale virksomhedsrelaterede og politiske udfordringer i internetøkonomien på baggrund af en identifikation af både vindertræk og de centrale interne og eksterne barrierer for vækst.

Undersøgelsen bygger på et omfattende webbaseret spørgeskema, som er udfyldt af 1382 virksomheder. Respondenterne er primært administrerende direktører, virksomhedernes ejere eller chefer med ansvar for internetdelen af virksomheden. Undersøgelsens grundlag og metode er yderligere beskrevet i bilaget sidst i rapporten.

2. Danmark.com – overblik over de danske internetpionerer

2.1. Fire typer internetpionerer

Den kommercielle nyttiggørelse af Internettet tager mange former – så mange, at det om få år måske ikke vil give mening at tale om e-business, fordi al business vil indeholde et element af e. Internettet vil blive et naturligt redskab i alle forretninger. Vi er dog ikke nået så langt endnu – hverken i Danmark eller i noget frontløberland – så det giver stadig bedst mening at tale om de danske *internetpionerer*.

Det er fem år siden kommercialiseringen af Internettet tog fart i Danmark, og udviklingen har været så eksplosiv, at vi i denne undersøgelse har identificeret godt 5.000 danske internetvirksomheder.

Men hvad er så en internetvirksomhed? Kommercialiseringen af Internettet tegnes af en proces, der skaber internetpionerer i fire kategorier:

1) Først bliver Internettet etableret som infrastruktur. Det skaber en række nye forretningsmuligheder og virksomheder omkring drift af Internettet: High end hosting/application hosting, webhoteller, internetudbydere, internet backbone providere, salg af sikkerhedsløsninger og datakommunikationsløsninger samt fremstilling af kommunikationskomponenter til brug for Internet. En del af disse virksomheder var de første pionerer, og de skabte et *wired* Danmark, eller om man vil et *Danmark online*. Nye infrastrukturvirksomheder er siden kommet til i takt med Internettets udbygning (som de selv har været med til at skabe).

Undervejs, som infrastrukturen vokser frem, sker tre ting, der skaber yderligere tre kategorier af internetpionerer:

2) Organisationer og virksomheder ønsker at bruge Internettet som kommunikations- og markedsføringskanal. Det skaber grundlaget for en række nye internetpionerer, der bringer andre virksomheder på nettet gennem implementering, konsulentbistand og design af internetløsninger. Implementeringsvirksomhederne tilbyder konsulentytelser omkring internetapplikationer, multimedier til Internet, udvikling, salg og administration af bannerreklamer, webdesign og webplatforme, webintegration med bagvedliggende systemer og basissoftware til Internet (f.eks. søgemaskiner).

3) Internettet danner grundlag for nye forretningsmodeller baseret på annoncer, abonnementer, brugerbetaling eller forventninger om kommende mikrobetalinger. Dermed opstår *info-sites*, som formidler information og kontakt på nettet: F.eks. brede og smalle portaler (der samler informationsudbud), specifikke services (som Krak.dk eller Netdoktor.dk) og kontaktformidlende og interaktive tjenester (som jobformidling, annonceformidling, chatrooms, e-mail, SMS-beskeder over Internet etc.). Herudover går også nyhedstjenester, aviser og magasiner på nettet, hvor også et væld af download-muligheder inden for f.eks. spil og musik opstår.

4) Virksomheder begynder at bruge Internettet som salgskanal i form af e-handel – både mellem virksomheder (B2B) og mellem virksomhed og slutbrugere (B2C). Herudover opstår e-handels-centre (der er værter for e-handels-virksomheder), auktioner og nye handelspladser på nettet samt virtuelle indkøbsforeninger. I undersøgelsen er e-handel defineret 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 er medtaget som e-handels-virksomhed i undersøgelsen.

I denne kortlægning af de danske internetpionerer indgår alle fire typer virksomheder: Infrastrukturvirksomhederne, implementeringsvirksomhederne, info-sites og e-handels-virksomheder. Dotcom-virksomheder forstås ofte mere snævert som info-sites og e-handels-virksomheder, men det er en pointe i undersøgelsen, at den danske internetsektor også består af virksomheder inden for infrastruktur og implementering, dvs. drift og udvikling af internetløsninger.

Internetsektoren går dermed på tværs af gængse brancheskel, hvilket vanskeliggør identifikation og optælling af internetpionererne. Gennem en omfattende research (jf. metodebeskrivelsen i bilagsafsnittet) er det lykkedes os at finde hele 5.195 danske internetvirksomheder fordelt på de fire kategorier. Men der er givetvis flere. Blandt de godt 5.000 virksomheder lykkedes det os at invitere godt 3.800 til at deltage i undersøgelsen. Vi bad virksomhedernes ledere udfylde et webbaseret spørgeskema, og 1.382 har fulgt opfordringen og deltaget i undersøgelsen, hvilket gør nærværende kortlægning af internetsektoren i Danmark til den, uden sidestykke, mest omfattende til dato.

De danske internetvirksomheder er de første blandt et voksende antal virksomheder, der nyttiggør Internettet kommercielt, og vi kalder dem derfor *internetpionerer*. For at

undgå begrebsforvirring har vi nedenfor givet en kort forklaring på nogle af rapportens ord.

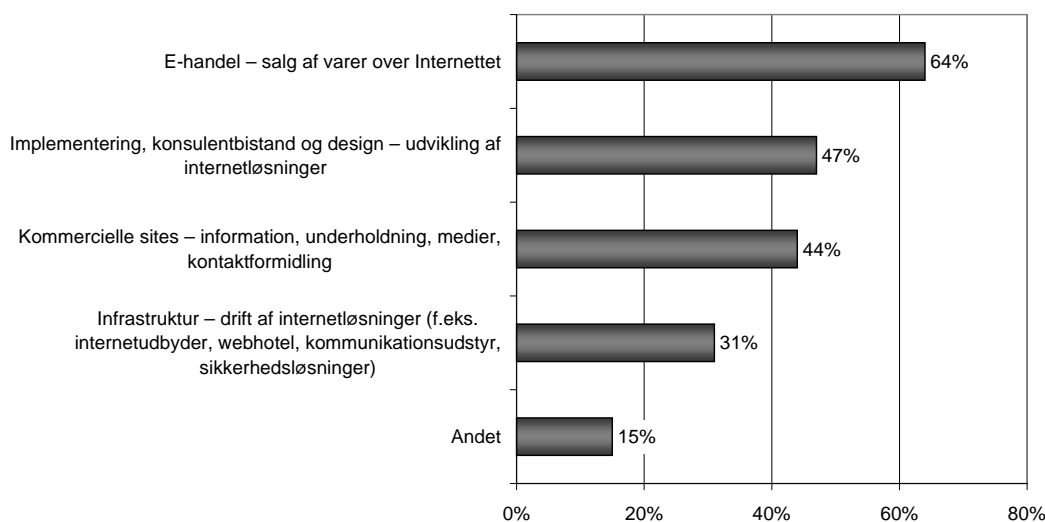
Ordforklaring

- **Danmark.com eller internetøkonomien i Danmark:** Gruppen af danske internetvirksomheder.
- **Internetpioner eller internetvirksomhed:** En virksomhed med forretningsaktiviteter knyttet til Internettet. Det kan være inden for *infrastruktur, implementering, info-sites* eller *e-handel* (jf. afsnittet ovenfor: *Fire typer internetvirksomheder*).
- **Pureplays:** "Rene" internetvirksomheder. Her defineret som virksomheder, der har angivet, at deres internetrelaterede omsætning ligger i kategorien 81-100% De fleste af disse virksomheder har 100% internetrelateret omsætning.
- **Mus-og-Mørtel-virksomheder:** Et ordspil, der stammer fra amerikansk, hvor de etablerede har kombineret de traditionelle forretninger og salgskanaler med internetbaserede, ligesom e-handels-virksomheder er begyndt at åbne fysiske forretninger. *Bricks&Mortar* bliver til *Clicks-and-mortar*, eller på dansk: Mursten-og-Mørtel, bliver til Mus-og-Mørtel. Vi definerer i undersøgelsen mus-og-mørtel-virksomheder, som internetvirksomheder, hvor maksimalt 80% af omsætningen er internetrelateret. Internetvirksomhederne er dermed enten pureplays eller mus-og-mørtel.
- **Født på nettet:** Virksomheder, der er startet som internetvirksomheder. De er i undersøgelsen defineret som virksomheder, der har opgivet samme år for etablering af virksomheden og året, hvor Internettet blev et forretningsområde for virksomheden.
- **Flyttet-til-nettet eller overflyttere:** Virksomheder, der har angivet et senere årstal for, hvornår Internettet blev et forretningsområde, end det årstal, hvor virksomheden blev etableret. Internetvirksomhederne er dermed enten født på nettet eller flyttet til nettet.
- **Dotcommer, dotcom-virksomheder og dotcomverden:** Bruger vi i rapporten synonymt med internetvirksomheder, selvom dotcom af og til forbindes mere snævert med det, vi her kalder info-sites og e-handels-virksomheder.
- **IKT:** Forkortelse af informations- og kommunikationsteknologi

2.2. Internetvirksomhedernes forretningsaktiviteter

Internetpionerernes fordeling på de fire hovedtyper af internetrelaterede forretninger fremgår af figur 2.1.

Figur 2.1: Hvilke af følgende områder er en del af virksomhedens internetrelaterede forretningsaktiviteter?



Ikke overraskende er e-handel det væsentligste forretningsområde. At implementering er næststørst hænger sammen med, at implementeringsvirksomhederne servicerer det store antal virksomheder, som de har medvirket til at få på nettet. I fremtiden forventer vi, at antallet af e-handels-virksomheder langt vil overskygge de øvrige kategorier, og at info-sites vil være en gruppe i stor vækst, mens væksten i antallet af virksomheder inden for implementering og infrastruktur vil være stagnerende – også som følge af fusioner og opkøb.

Vi forventer således, at fordelingen i totalpopulationen af internetvirksomheder er voksende hen over de fire kategorier: Et begrænset antal infrastrukturvirksomheder danner grundlaget for et større antal implementeringsvirksomheder, der arbejder for et stort antal info-sites og et endnu større antal e-handels-virksomheder. En sådan fordeling blandt internetvirksomhederne kan forventes at tage til fremover, idet der er et stort grundlag for udbredelse af e-handel blandt etablerede virksomheder. Det fremgår da også af analysen, at blot 23% af virksomhederne, hvor Internettet blev et forretningsområde i 1999, opererer inden for infrastruktur, mens 38% har aktiviteter inden for implementering, 38% har aktiviteter inden for info-sites og hele 66% inden for e-handel.

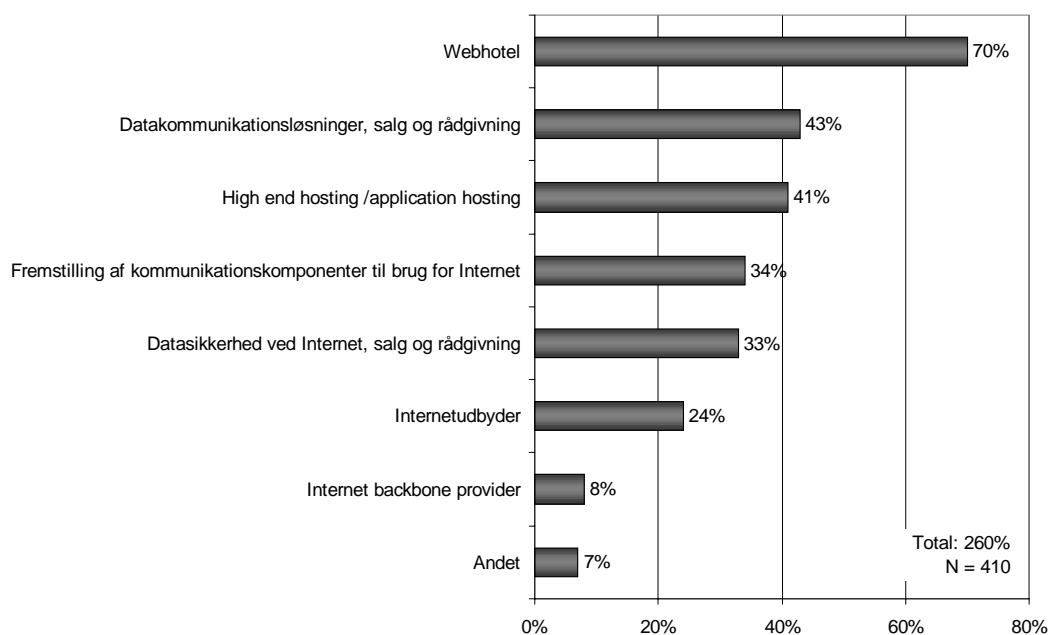
Det er bemærkelsesværdigt, at fordelingen i figur 2.1 summerer til 201% svarende til, at virksomhederne i gennemsnit opererer inden for to af de fire forretningsområder. Nærmere bestemt fordeler virksomhederne sig som følger:

- 45% opererer kun inden for eet af områderne
- 26% har forretninger inden for to områder
- 17% opererer inden for tre områder
- 11% har forretninger inden for alle fire områder.

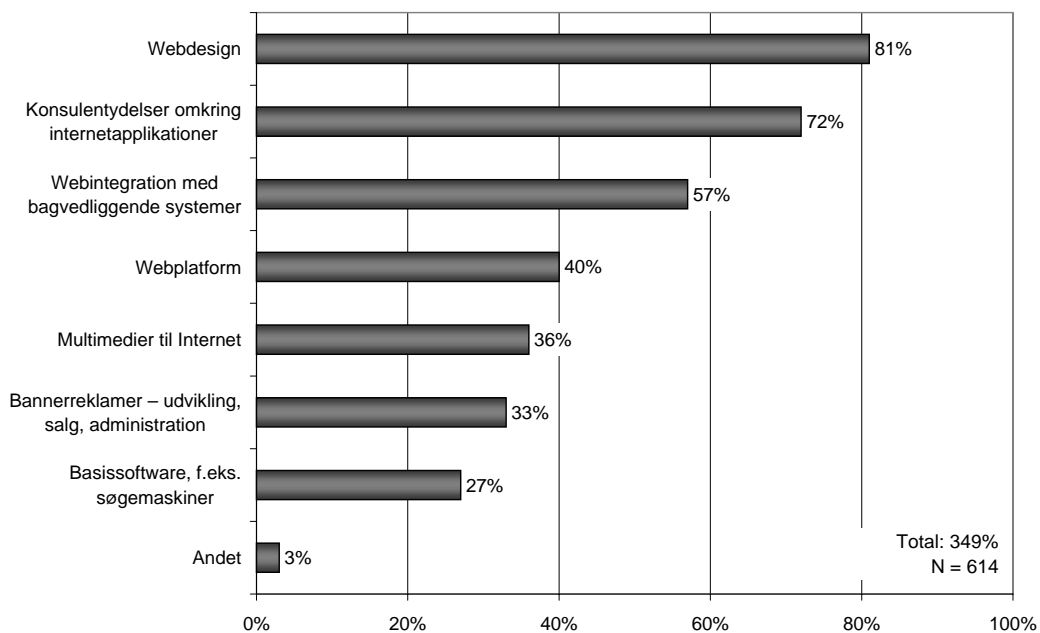
At mere end halvdelen af internetvirksomhederne opererer inden for mere end et område viser, at de fire områder glider ind i hinanden. Infrastrukturvirksomhederne er mindst fokuserede: Hele 83% har også forretningsaktiviteter inden for implementering, og 64% har også aktiviteter inden for e-handel. Gruppen af e-handels-virksomheder som helhed er dog mindre involveret i de øvrige hovedområder: Det vigtigste sekundære område er her implementering, som 41% af e-handels-virksomhederne har internetrelaterede forretningsaktiviteter indenfor. Denne gruppe dækker formentlig hovedsageligt over konsulentvirksomheder, der mere hjælper andre med at implementere e-handel, end de selv sælger varer over nettet.

En nærmere opdeling på forretningsaktiviteter inden for de fire hovedområder fremgår nedenfor af figurerne 2.2 – 2.5.

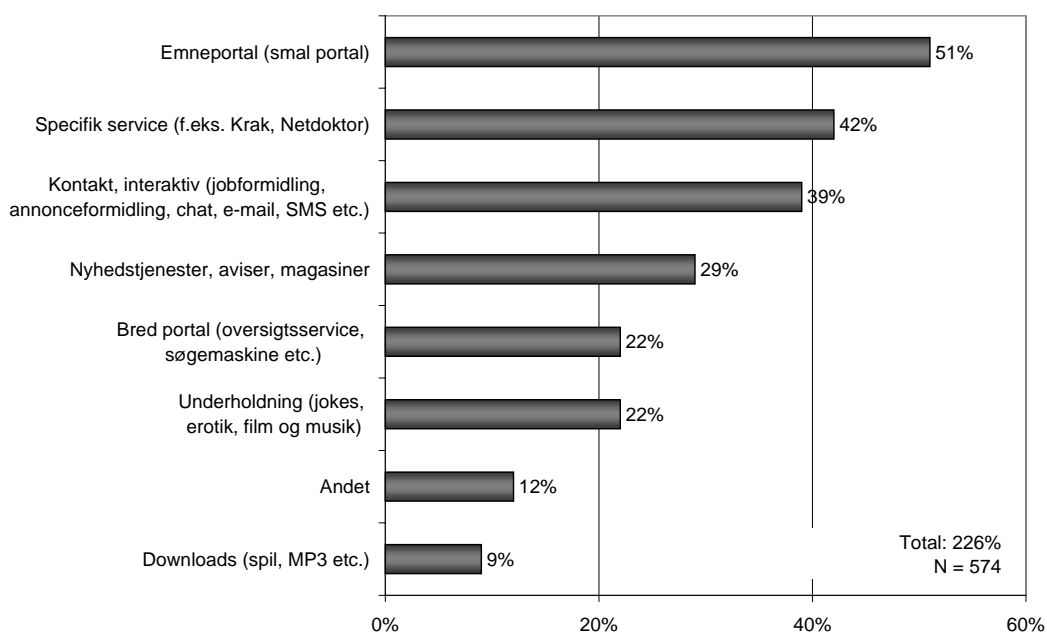
Figur 2.2: Aktiviteter inden for infrastruktur – drift af internetløsninger



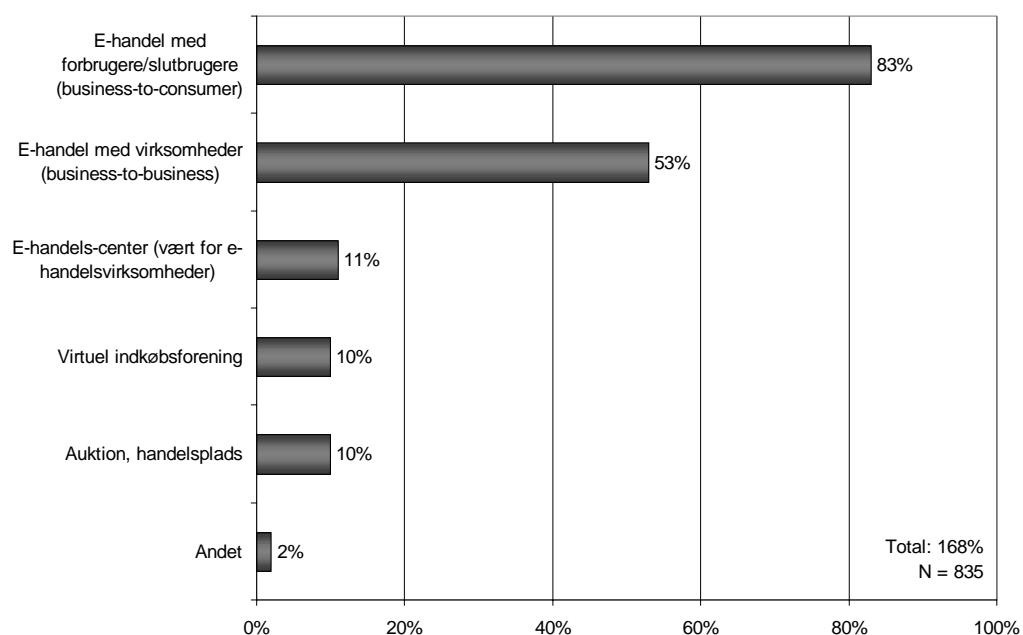
Figur 2.3: Aktiviteter inden for implementering, konsulentbistand og design af internet-løsninger



Figur 2.4: Aktiviteter inden for kommercielle sites, information, underholdning, medier og kontaktformidling



Figur 2.5: Aktiviteter inden for e-handel – salg af varer over Internettet



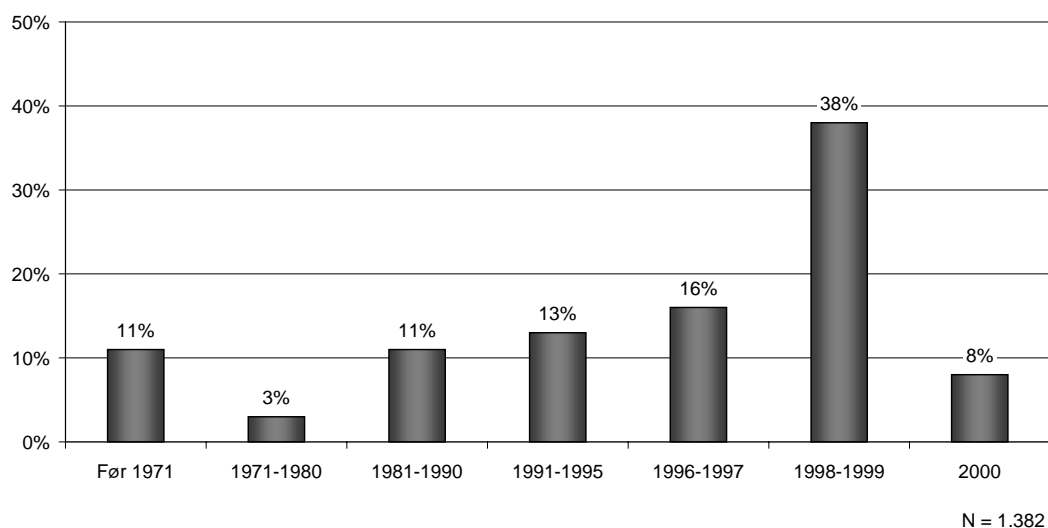
Da info-sites og e-handels-virksomheder ikke er registreret samlet noget sted, er det ikke muligt at vurdere, om sammensætningen i undersøgelsens stikprøve svarer til sammensætningen blandt den totale population af internetvirksomheder. Internetvirksomhederne kan i princippet alle findes gennem søgninger på nettet (når man ser bort fra en lille gruppe lukkede netværk og handelspladser), men virksomhederne er ikke entydigt registreret som internetvirksomheder inden for fastlagte kategorier. Særligt er det vanskeligt at finde e-handels-virksomheder inden for business-to-business, idet de ikke i samme grad som B2C-e-handels-virksomheder lader sig registrere i Internettets søgemaskiner. Yderligere er det svært at finde info-sites – både fordi der ikke kan etableres en udtømmende liste over kategorier til søgningerne, og fordi registreringer ikke er systematisk inden for etablerede kategorier.

Det er derfor ikke muligt at opgøre, hvor mange virksomheder, der har e-handel i Danmark i dag. I foråret 2000 fandt vi 2.325 e-handels-virksomheder, men der er uden tvivl flere i dag.

2.3. Fremvæksten af Danmark.com

At udviklingen går hurtigt, fremgår med al tydelighed, når vi ser på fremvæksten af Danmark.com, der både består af gamle og nye virksomheder.

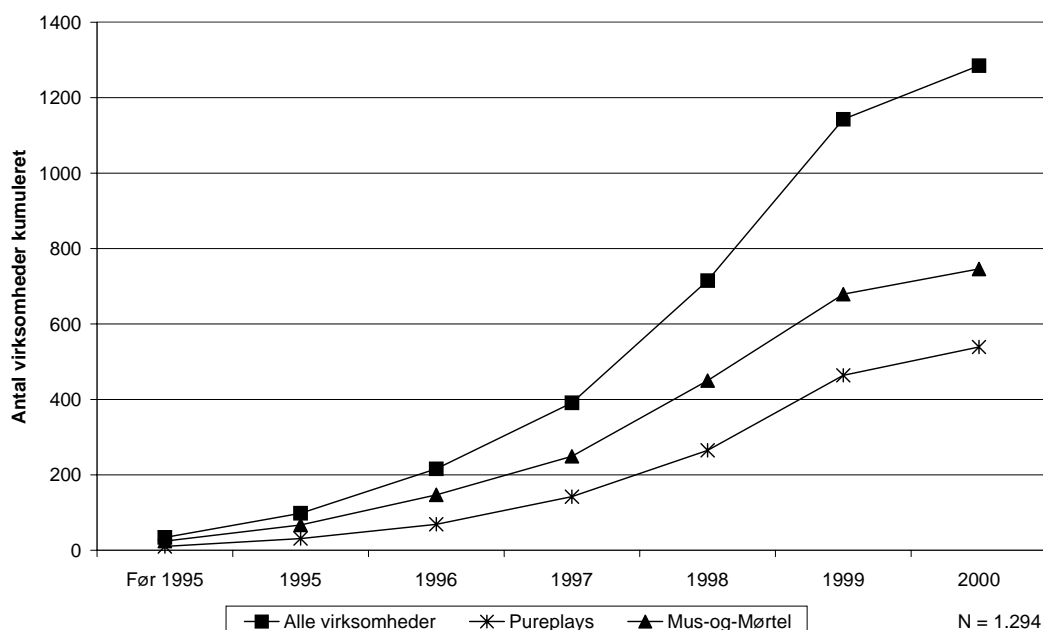
Figur 2.6: Hvornår blev virksomheden etableret?



38% af virksomhederne i undersøgelsen er etableret i 1998-99. Det er et unikt stort antal nyetablerede virksomheder, som det er lykkedes at få til at indgå i undersøgelsen. Kun en fjerdedel af virksomhederne er etableret før 1991, hvilket understreger, at væksten i e-overflyttere stadig lader vente på sig; der er et stort potentiale i det etablerede erhvervsliv for kommerciel nyttiggørelse af Internettet, der går videre end en simpel hjemmeside, der mest fungerer som et online visitkort.

Udviklingen af Internettet som forretningsområde i Danmark over tid fremgår af figur 2.7.

Figur 2.7: I hvilket år blev Internettet et forretningsområde for virksomheden?



For seks år siden var Internettet stadig i sit puppestadium. 1994 kan således sættes som begyndelsesår, og udviklingen har været dramatisk siden. Væksten er eksponentiel, og særlig 1997 fremstår som et år, hvor etableringen af internetvirksomheder tog fart.

Alene i 1999 blev Internettet et forretningsområde for 491 af undersøgelsens virksomheder. Da vi i udgangspunktet fandt godt tre gange så mange virksomheder, som det antal, der deltog i undersøgelsen, kan vi løseligt antage, at der reelt var tre gange så mange virksomheder, der fik Internettet som forretningsområde det år. Det giver 1.473 nye internetvirksomheder i 1999 (hvoraf godt halvdelen dog var overflyttere, der allerede var etableret off-line). At det er mange fremgår, når vi sammenligner med, at der i 1998 blev etableret 1.008 nye virksomheder i industrien og 1.474 nye virksomheder inden for databehandling (dvs. IT-virksomheder, hvoraf mange også vil være at betragte som internetvirksomheder). I alt blev der i Danmark startet 16.063 nye virksomheder i 1998².

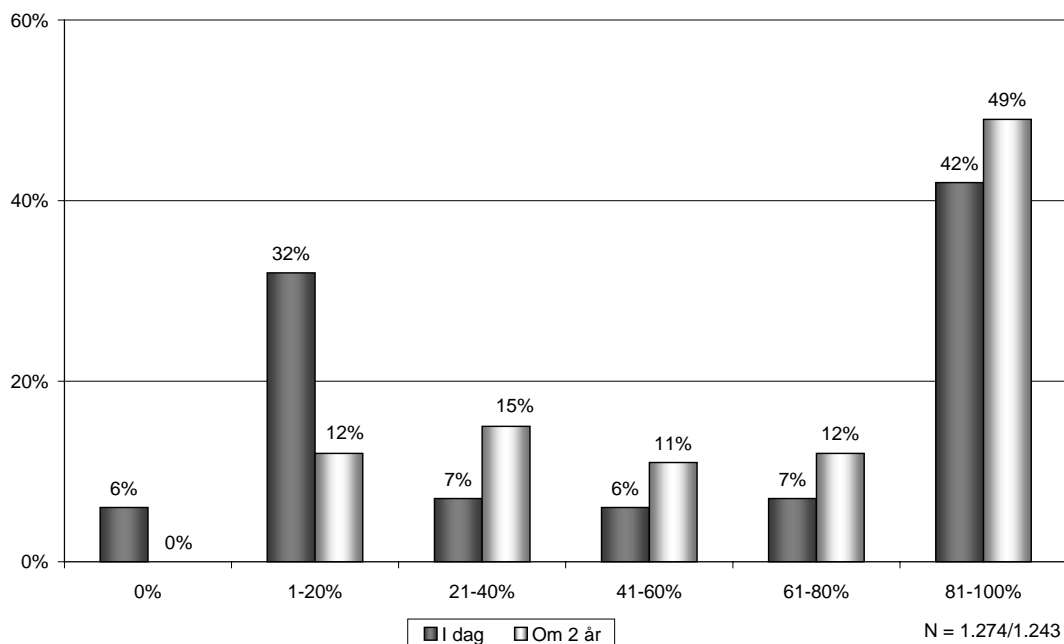
At vækstraten i figur 2.7 aftager i år 2000 skyldes ikke en afmatning i antallet af nye virksomheder, men blot, at data er indsamlet i juni 2000 og at identifikationen er foregået i foråret 2000, hvorfor det naturligvis ikke har været muligt, at få samtlige nye internetvirksomheder for år 2000 med.

Figur 2.7 viser også, at væksten har fulgt samme takt for både rene internetvirksomheder (*pureplays* – her defineret som virksomheder med over 80% internetrelateret omsætning) og mus-og-mørtel-virksomheder (*clicks and mortar*), der her er defineret som virksomheder med maksimalt 80% internetrelateret omsætning.

Den internetrelaterede del af den totale omsætning varierer over hele spektret fra 0-100% blandt virksomhederne. Det fremgår dog tydeligt af figur 2.8, at internetvirksomhederne forventer, at en voksende andel af omsætningen vil være internetrelateret fremover. Andelen af internetvirksomheder med maksimalt en femtedel internetomsætning ventes at falde fra 38% til 12% på blot to år.

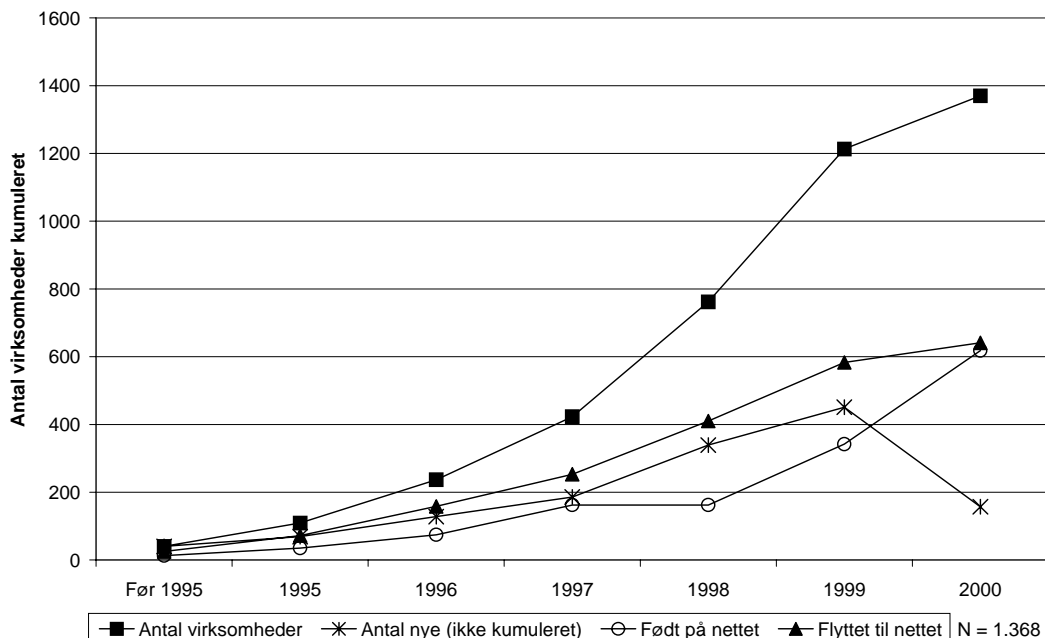
² Tallene for tilgangen af nye virksomheder i industrien og branchen "databehandling" stammer fra Danmarks Statistik, Statistiske Efterretninger, Generel Erhvervsstatistik 2000:12.

Figur 2.8: Hvor stor en andel af virksomhedens omsætning er relateret til Internettet? – i dag og om 2 år



At væksten i internetvirksomheder stammer fra både nyetablerede og ældre virksomheder fremgår af figur 2.9.

Figur 2.9: I hvilket år blev Internettet et forretningsområde for virksomheden?



Figuren viser dels fremvæksten af gruppen af overflyttere (med internetstartår før etableringsår), dels gruppen af virksomheder, som er 'født på nettet' (samme etableringsår og internetstartår).

Overflytterne flytter typisk kun en del af forretningen online – de går fra mursten-og-mørtel til mus-og-mørtel. Omvendt har de virksomheder, der fødes på nettet, hidtil i reglen været internet start-ups, som får hele deres omsætning fra internetrelaterede aktiviteter (*pureplays*). Der er derfor i det store hele sammenfald mellem gruppen af overflyttere og mus-og-mørtel på den ene side og født-på-nettet og pureplays på den anden side, hvilket fremgår af de ens udviklingstakter i sammenligning mellem figur 2.7 og 2.9.

Dog er det bemærkelsesværdigt, at gruppen af født-på-nettet over tid har halet ind på overflytterne, således at grupperne i dag er stort set lige store (616 er født på nettet, mens 641 er flyttet til nettet). Forklaringen er ikke, at der er flere pureplays end mus-og-mørtel-virksomheder på vej, men snarere, at nyetablerede virksomheder i dag i højere grad tænker Internettet med i deres forretninger fra begyndelsen.

Ser vi et øjeblik uden for gruppen af virksomheder, der har medvirket i denne undersøgelse, ved vi fra en anden undersøgelse, at blandt eksportvirksomhederne i Danmark har kun 1% en nævneværdig andel af omsætningen gennem e-handel (jf. Internationaliseringsbarometer 2000 og tabel 2.1) .

Tabel 2.1: Spørgsmål til eksportvirksomheder (ikke denne undersøgelses internetvirksomheder): Hvor stor en andel af virksomhedens samlede omsætning stammer fra salg via e-handel?

	Procent
0%	86%
Under 5%	11%
5 – 20%	1%
21 – 50%	0%
51 – 100%	0%
Ved ikke	1%
Ønsker ikke at oplyse	1%
Total	100%
Eksportvirksomheder med mindst 10 ansatte, N=838	

Kilde: PLS RAMBØLL Management, Internationaliseringsbarometer © 2000

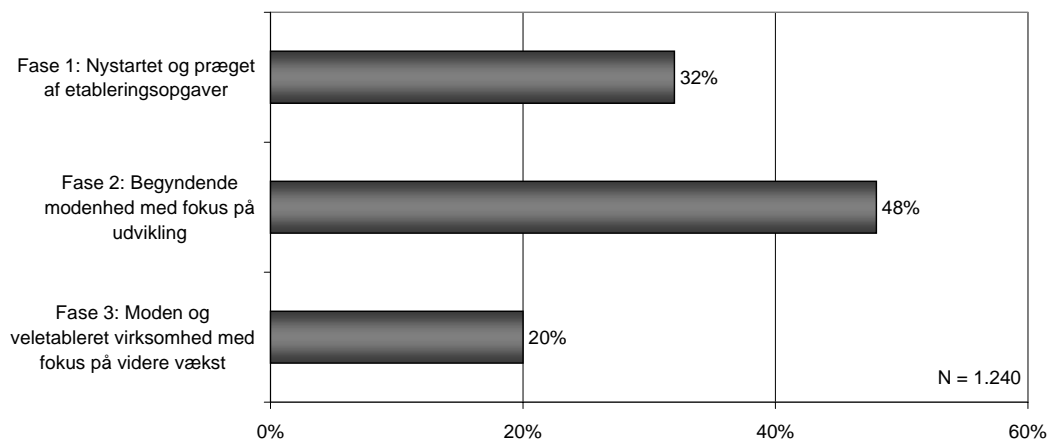
B2B-e-handel har endnu ikke nået et stort omfang i Danmark, men med tanke på det store antal traditionelle virksomheder, der forventes at implementere e-handelsløsninger, forventer vi, at antallet af mus-og-mørtel-virksomheder vil stige langt hurtigere end pureplays.

2.4. Internetdelens tre faser

Født-på-nettet-virksomhederne er i sagens natur alle relativt nyetablerede, men også for overflytterne gælder, at internetdelen af forretningen ofte er relativt ny og præget af etableringsopgaver. Internetvirksomhederne eller virksomhedernes internetdel er i figur 2.10 inddelt i tre faser: Fase 1, der illustrerer den nystartede internetdel med et betydeligt element af etableringsaktivitet. Fase 2 omfatter et stadium med begyndende modenhed, og endelig er der fase 3 med en veletableret internetdel og med fokus på videreudvikling.

Det er bemærkelsesværdigt, at hele 20% af virksomhederne i dag angiver, at deres internetforretninger har nået et modent stadie.

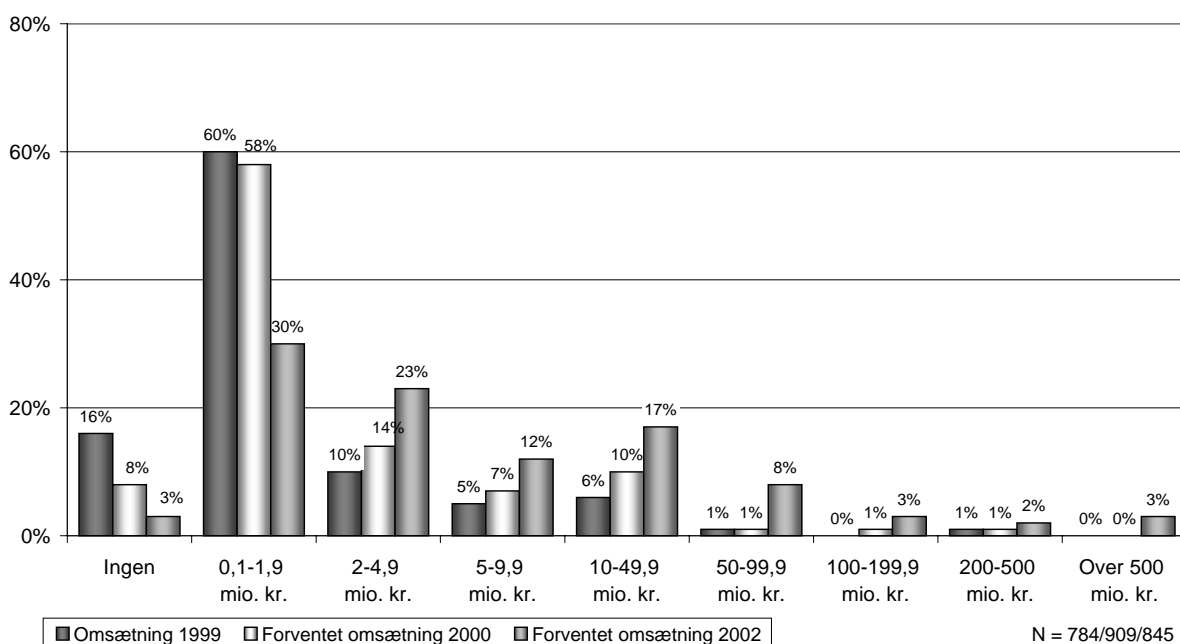
Figur 2.10: Hvilken af følgende faser svarer bedst til internetvirksomheden/internetdelen af virksomheden i dag?



2.5. Omsætningen i Danmark.com

Den danske internetøkonomi omfatter i langt overvejende grad meget små virksomheder. Den kommercielle nyttiggørelse af Internettet i Danmark drives dermed både af nogle få mellemstore og store spillere, og en masse små, der har vekslende ambitioner, spændende fra det hobbyprægede til ambitiøse vækstplaner.

Figur 2.11: Markér virksomhedens årlige internetrelaterede omsætning



Virksomhedernes fordeling på kategorier for internetrelateret omsætning fremgår af figur 2.11, der både viser realiseret og forventet omsætning.

Internetomsætningen er meget lav for et meget stort antal virksomheder, hvilket dog skal ses i sammenhæng med flere forhold:

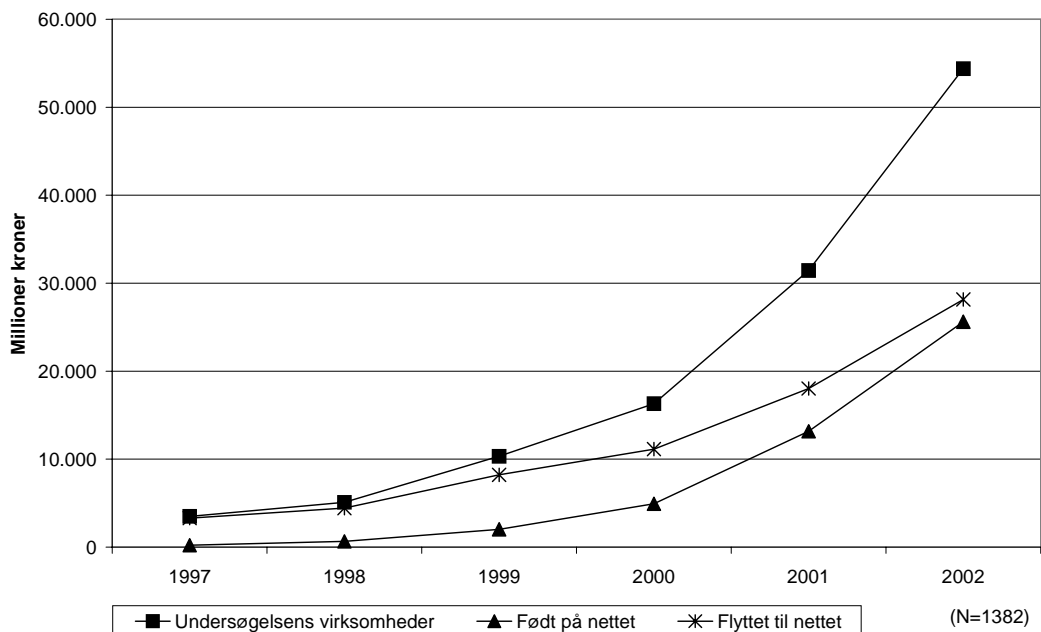
- Mange af internetvirksomhederne er som vist mus-og-mørtel-virksomheder, hvor internetdelen er et supplement til en traditionel forretning, hvorfor virksomhedens samlede omsætning er større end den internetrelaterede omsætning.
- Mange af internetsatsningerne bygger på strategier, hvor omsætning og indtægter først kommer senere.
- Mange af internetvirksomhederne har få ansatte, hvorfor også en lille omsætning kan være en god forretning set fra et personligt synspunkt.

At hovedparten af internetvirksomhederne er meget små, ligger da også i naturlig forlængelse af Danmarks erhvervsstruktur. Og mens hovedparten af virksomhederne ikke syner af meget i sig selv, så viser det samlede billede, at det ikke er misvisende at fokusere på internetområdet som et sammenhængende kompleks i dansk økonomi.

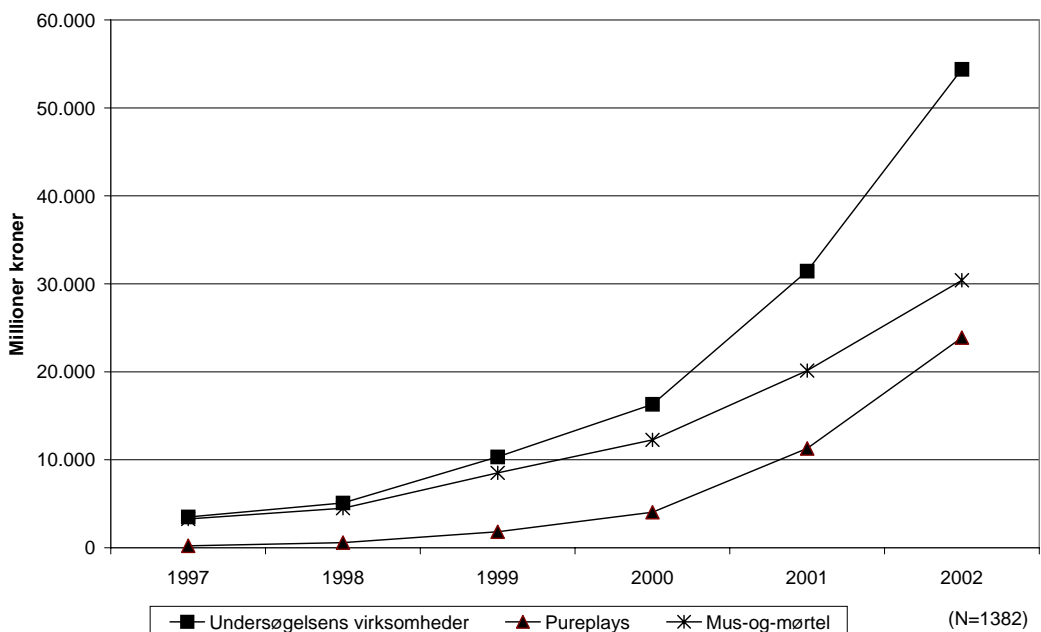
Lad os glemme de metodiske forbehold et øjeblik til fordel for et regneeksperiment, der kan give os et fingerpeg om internetøkonomiens størrelse: Da omsætningstal ofte er fortrolige, har vi blot bedt virksomhederne placere sig i omsætningsintervaller. Vi kan derfor blot løseligt anslå den samlede omsætning i internetaktiviteterne, baseret

på middelværdierne i den enkelte omsætningskategori (virksomheder, der har angivet deres omsætning til at ligge i kategorien 2-4,9 millioner er således repræsenteret med hver 3,5 millioner kroner, mens virksomheder, der har angivet over 500 millioner kroner hver indgår med 500 millioner kroner). Den samlede omsætning for de internetvirksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, fremgår af figur 2.12 og 2.13 med hver sin opdeling af virksomhederne i underkategorier.

Figur 2.12: Samlet omsætning blandt deltagere i undersøgelsen (alle virksomheder og opdelt på overflyttere/født på nettet)



Figur 2.13: Samlet omsætning for deltagere i undersøgelsen (alle virksomheder og opdelt på pureplays/mus-og-mørtel)



Det fremgår heraf (figur 2.12), at omsætningen for den samlede gruppe af deltagende virksomheder er tredoblet på blot to år – fra 3,5 milliarder kr. i 1997 til 10 milliarder kroner i 1999 – og at internetomsætningen vil stige til hele 54 milliarder kroner allerede i år 2002 baseret på virksomhedernes egne vækstforventninger. Det er vel at mærke blot for den samlede gruppe af deltagende virksomheder i undersøgelsen.

Det voldsomme knæk opad i kurven i år 2000 peger dog på, at virksomhederne bygger deres skøn på optimistiske forventninger. Disse tal skal tages med væsentlige forbehold, fordi virksomhederne som nævnt ikke har angivet deres nøjagtige omsætning, men derimod placeret sig i et interval. Men fordeler vi de 10 milliarder på de 16.307 medarbejdere, som undersøgelsens virksomheder havde ansat i 1999 (opgivet i præcise tal, ikke intervaller) får vi en omsætning på 633.000 kroner pr. fuldtidsansat i internetvirksomhederne – ikke noget urimeligt tal. Det tyder på, at de 10 milliarder kr. i omsætning for 1999 er et muligt, godt bud på den samlede omsætning for undersøgelsens virksomheder.

Omsætningen i Danmark.com svarer til 10% af omsætningen i Danmarks industri

Medregner vi yderligere, at vi har identificeret godt tre gange så mange internetvirksomheder, som de deltagende i undersøgelsen, og antager vi, at de øvrige virksomheder har samme omsætningsfordeling, som de medvirkende, så bliver resultatet, at omsætningen i Danmark.com udgjorde 31 milliarder kroner i 1999 og forventes at beløbe sig til 49 milliarder kroner i 2000 – jf. figur 2.14.

Det er store tal, og at det også fylder noget set i sammenhæng med det traditionelle danske erhvervsliv fremgår f.eks. af en sammenligning med omsætningen i den danske medicinalindustri på 22,3 milliarder, møbelindustrien, der samlet omsætter for 20 milliarder kroner eller supermarkeder, kolonialhandel o.l., der tegner sig for en samlet omsætning på 79,3 milliarder kr. I de seneste tal fra Danmarks Statistik er den samlede omsætning i den danske industri opgjort til 481 milliarder kroner, mens detailhandlens samlede omsætning er opgjort til 198 milliarder³.

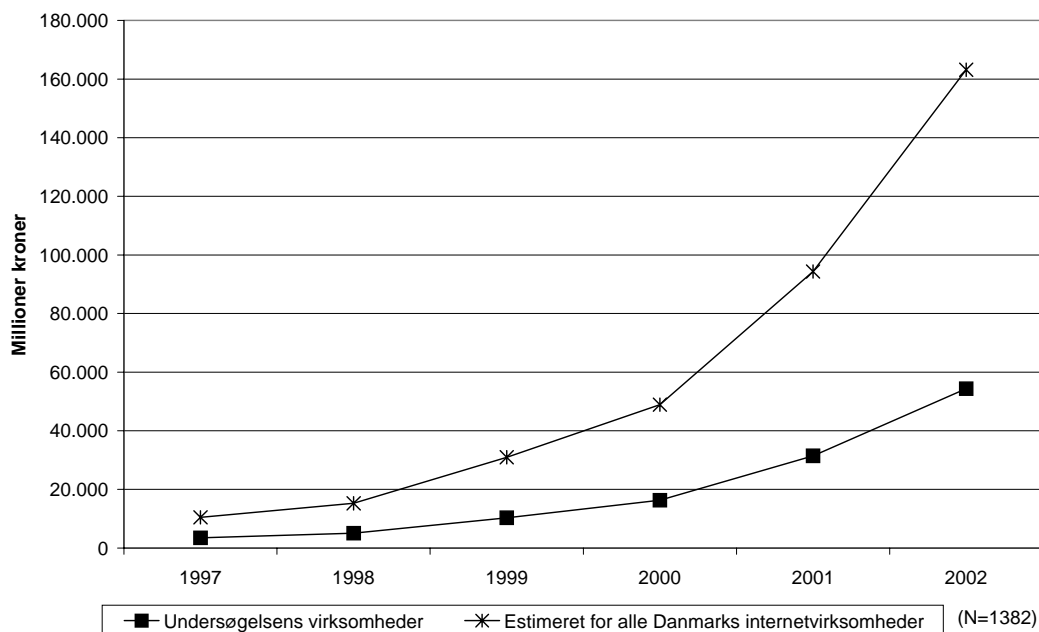
Dermed vil internetøkonomien, *Danmark.com*, i 2000 omsætte for et beløb der svarer til en tiendedel af omsætningen i dansk industri og til 25% af omsætningen i den danske detailhandel.

³ Tal fra Danmarks Statistik, Statistiske Efterretninger, Generel Erhvervsstatistik 2000:10. Regnskabsstatistikken er baseret på regnskaber afsluttet i perioden 1. maj 98 – 30. april 99.

Det skal dog bemærkes, at de danske internetvirksomheder i kraft af e-handlen fordeles sig over mange brancher og således også er medicinalvirksomheder, møbelvirksomheder og supermarkeder. Men sammenligningen viser, at Danmark.com er og især kan blive en væsentlig størrelse i dansk erhvervsliv. Særligt interessant er det også at bemærke den samlede omsætning i pureplay-virksomheder, hvor hele eller næsten hele omsætningen er relateret til Internettet, og hvor det derfor bedst giver mening at tænke på Internettet som en "branche". Her kan vi igen få et skøn ved at tredoble tallet for undersøgelsens pureplay-virksomheder, og vi får da, at virksomhederne omsatte for 5,4 milliarder kr. i 1999 og forventer at nå hele 12,1 milliarder i 2000 – et beløb, der til sammenligning er væsentligt større end omsætningen i tekstilindustrien (8,5 milliarder kroner) eller den samlede omsætning for de danske dagblade (7,5 milliarder kr.)⁴

Mest markant og tankevækkende er dog vækstperspektiverne: Får virksomhederne opfyldt deres vækstforventninger, vil den samlede omsætning beløbe sig til hele 163 milliarder kroner i år 2002! Sidstnævnte tal må stå for internetvirksomhedernes egen regning, men selv hvis vi anlægger et mere forsigtigt skøn for vækstforventningerne og nøjes med en simpel fremskrivning af den realiserede vækst, er det åbenbart, at internetvirksomhederne om få år vil være en væsentlig og integreret del af dansk erhvervsliv.

Figur 2.14: Estimeret omsætning for Danmark.com – et markant vækstscenarium

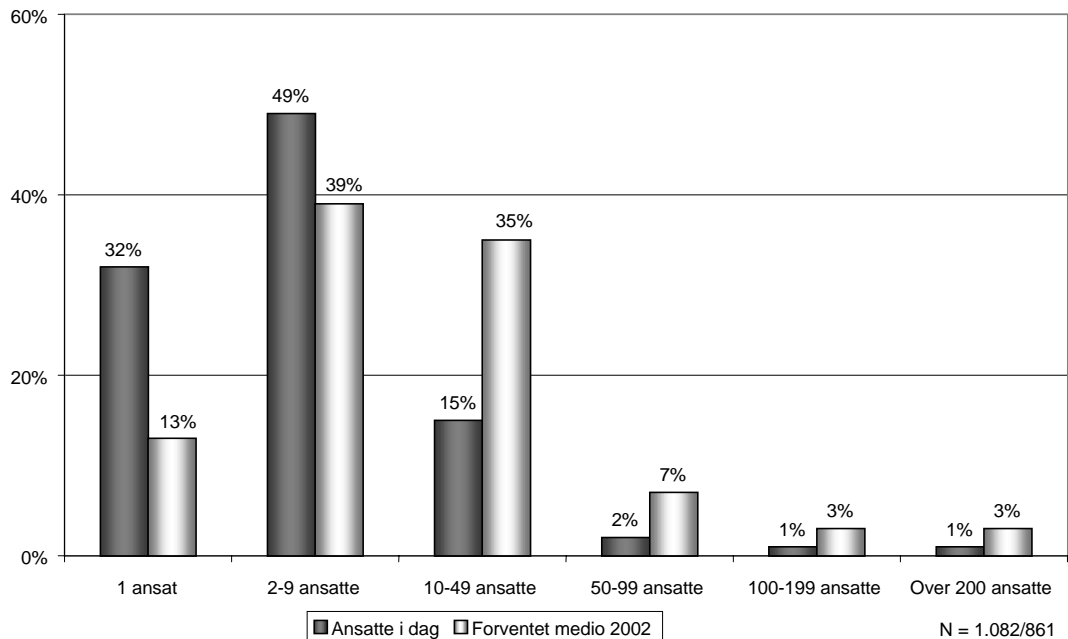


⁴ Kilden er også her de tal nyeste fra Danmarks Statistik: Statistiske Efterretninger, Generel

2.6. Ansatte i Danmark.com

De danske internetvirksomheder er ikke blot små målt på omsætning, men også på antal medarbejdere: 32% af virksomhederne er enkeltmandsvirksomheder, 49% har 2-9 ansatte, og 15% har 10-49 ansatte. Blot 4% af virksomhederne har flere end 50 ansatte.

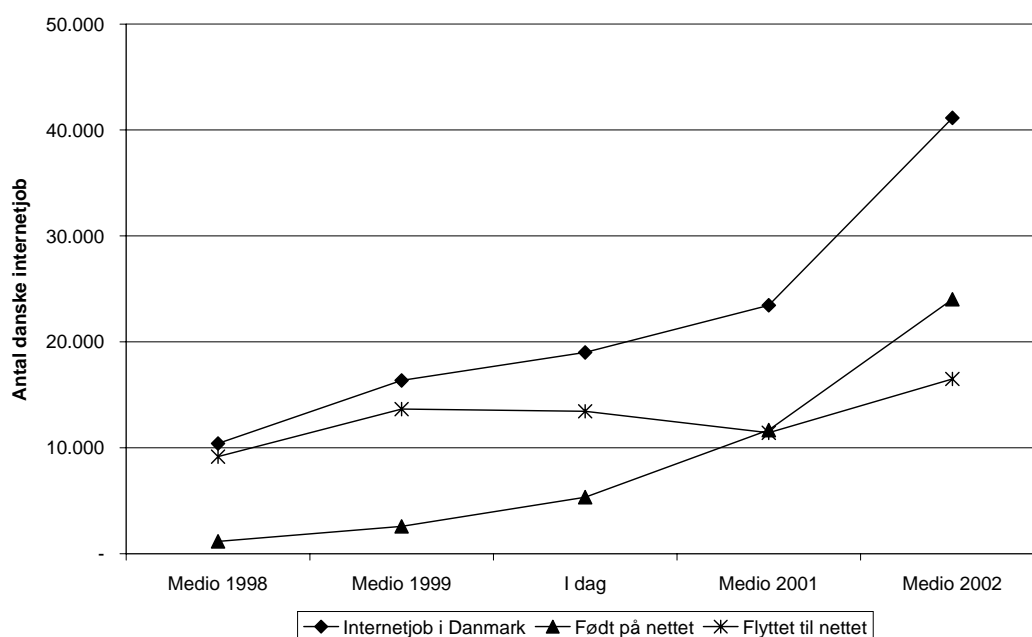
Figur 2.15: Angiv antal ansatte i Danmark i internetvirksomheden/internetdelen af virksomheden (omregning til fuldtidsstillinger inkl. ejere)



Mange af virksomhederne har imidlertid oplevet stor vækst i antallet af ansatte, og endnu flere forventer høj vækst fremover. Således forventer blot 17% af virksomhederne at have kun én ansat (eller deltidsansatte svarende til en fuldtidsansat) medio 2001, og blot 13% forventer at have en ansat i 2002. Mindst halvdelen af enkeltmandsvirksomhederne har altså planer om at skulle ansætte folk inden for kort tid.

Den samlede vækst i antal ansatte blandt internetpionererne fremgår af figur 2.16.

Figur 2.16: Hvor mange internetjob er der i Danmark?



Undersøgelsens virksomheder repræsenterede medio 1998 10.410 internetansatte, et tal der på blot to år er vokset til 18.999 internetjob i dag med en forventning om yderligere vækst til i alt over 41.148 internetjob om to år. Det svarer til en fordobling hvert andet år.

Ganger vi igen med tre for at afspejle den reelle størrelse af Danmark.com, og ikke blot de medvirkende i undersøgelsen, får vi, at 57.000 mennesker er fuldtidsbeskæftiget i Danmark.com. Det er mange sammenlignet med de 24.962 fuldtidsansatte i databehandlingsvirksomheder eller de 13.217 ansatte i medicinalindustrien, og det svarer til 14% af de 418.206 ansatte i industrien samlet (i 1998, de senest offentliggjorte tal fra Danmarks Statistik⁵, der er et relevant sammenligningsgrundlag, fordi de er langt mere uforanderlige end tallene for et Danmark.com i rivende udvikling).

Især pureplays og født-på-nettet virksomhederne har store vækstforventninger. Gruppen af virksomheder, der er startet i den gamle økonomi, har derimod, som helhed betragtet, forventninger om at blive færre i løbet af det næste år, hvorefter virksomhederne igen venter høj vækst.

Forventningerne til vækst i antal ansatte svarer dog langt fra til den forventede vækst i omsætning. Hvor en estimeret omsætning på 10,3 milliarder svarer til en omsætning

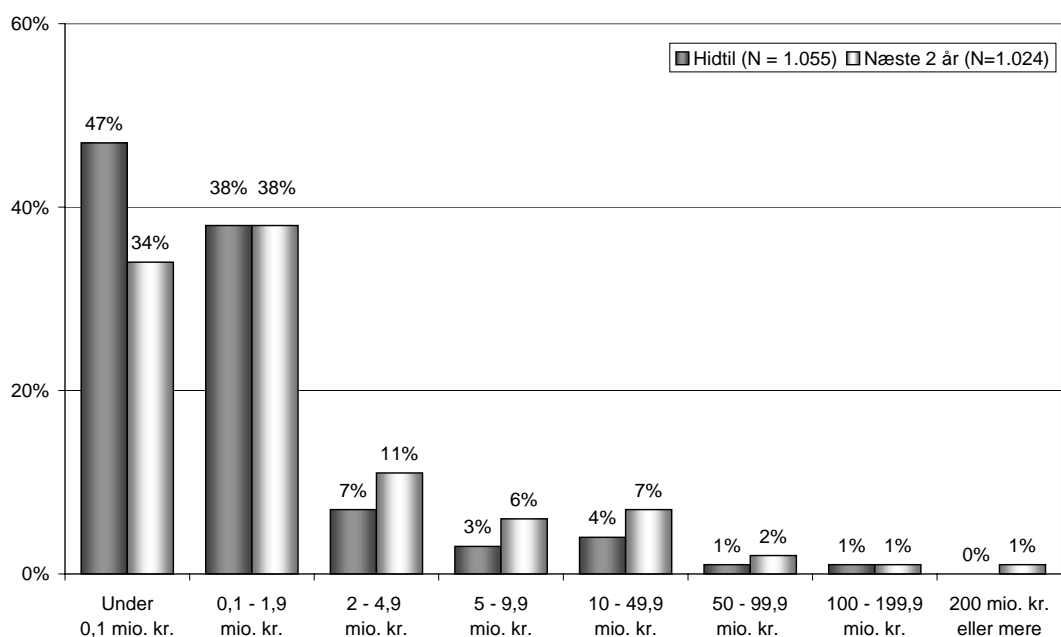
⁵ Danmarks Statistik, Statistiske Efterretninger, Generel Erhvervsstatistik 2000:4

på 632.000 kr. pr. ansat, så skal de 40.991 forventede ansatte i internetvirksomhederne i 2002 hver bidrage med 3.980.000 kr. for at levere den forventede omsætning. Det lyder ikke umiddelbart realistisk, og det er let at få den tanke, at ledere af internetvirksomheder har svært ved at vurdere de reelle vækstmuligheder. Dog skal forskellen i den forventede vækst i omsætning og vækst i antal *internetansatte* også ses i sammenhæng med, at overflytterne både har "traditionelle" ansatte og internetansatte. De internetansatte bliver bakket op af en "offline-organisation", og ganske få internetansatte kan derfor være ansvarlige for en stor omsætning på nettet – de bliver e-sælgere. Yderligere er netop muligheden for stor omsætning med få ansatte et træk ved den netværksbaserede internetøkonomi.

2.7. Hvor store er de aktuelle og fremtidige investeringer?

En internetforretning kan være særdeles kapitalkrævende at bygge op, hvis man tænker stort, men behøver omvendt ikke at kræve store investeringer, hvis man blot skal opbygge en hjemmeside og en teknologisk infrastruktur. Set i lyset af de spektakulære *burnrate*-strategier, hvor det gælder om at brænde flest muligt penge af hurtigst muligt i kampen om at løbe fra konkurrenter og sætte sig på markedet, er det derfor bemærkelsesværdigt, at næsten halvdelen af internetpioniererne har investeret under 100.000 kroner i internetforretningen, og at yderligere godt en tredjedel har investeret under 2 millioner kroner (figur 2.17).

Figur 2.17: Hvor meget er hidtil investeret i internetvirksomheden/internetdelen af virksomheden?



Det fremgår dog også af figur 2.17, at flere virksomheder vil satse større over de næste to år.

De små investeringer til trods, bliver investeringerne i internetvirksomhederne samlet set alligevel til at få øje på. Med udgangspunkt i ovenstående angivelser kan virksomhedernes samlede investeringer i deres internetaktiviteter vurderes til i alt 4,5 milliarder kroner. Ved en simpel sammenlægning af virksomhedernes angivelser af investeringsomfanget i de næste to år, viser der sig en markant stigning i investeringsforventningerne, idet de samlede investeringsforventninger kan anslås til 8,1 milliarder kroner.

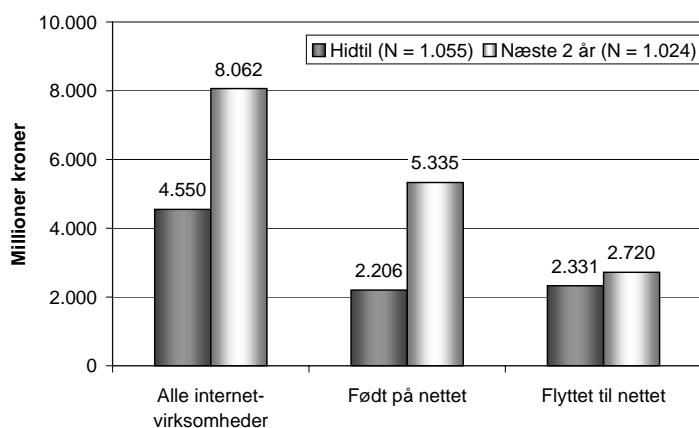
Ved en antagelse om, at undersøgelsens investeringsforventninger er repræsentative for alle internetvirksomheder, er der tale om et forventet investeringsomfang på ca. 24 milliarder kroner i Danmark.com over en toårig periode. Et sådant forventet investeringsomfang er overordentligt markant, da det stort set svarer til de samlede investeringer i hele den danske industri på 25 milliarder i 1998 (investeringer i immaterielle anlægsaktiver, fast ejendom og driftsmidler)⁶. De to tal er dog ikke direkte sammenlignelige, da lederne af internetvirksomhederne efter al sandsynlighed har anvendt et bredere investeringsbegreb, hvor omkostninger til f.eks. ansættelser, udvikling og markedsføring indgår, når de har svaret på spørgsmålet, "Hvor meget forventes investeret i internetvirksomheden/internetdelen af virksomheden de næste to år?".

Det er først og fremmest de virksomheder, der er født på nettet, som står for den betydelige stigning i investeringer. Ud af de 8,1 milliarder kroner tegner virksomhederne født på nettet sig for 5,3 milliarder kroner, svarende til 65%, (figur 2.17).

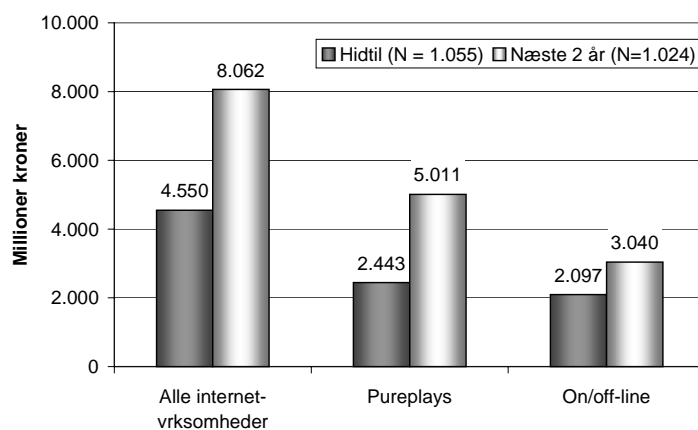
Ved en opdeling af virksomhederne i pureplays og mus-og-mørtel, er det igen de primært internetfokuserede, der har planer om væsentlige investeringer fremover: Pureplays angiver at ville investere 5 mia. kroner over de næste to år, mens mus-og-mørtel angiver 3 milliarder kroner, (figur 2.18).

⁶ Kilde: Danmarks Statistik, Statistiske Efterretninger, Generel Erhvervsstatistik 2000:10. Regnskabsstatistikken er baseret på regnskaber afsluttet i perioden 1. maj 1998 – 30. april 1999.

Figur 2.18: Hvor meget investeres i Danmark.com? – født på nettet/flyttet til nettet



Figur 2.19: Hvor meget investeres i Danmark.com? – pureplays/mus-og-mørtel



2.8. Hvad kan virksomhederne sælges til?

Det er let at forestille sig, at de vilde børsridt blandt især amerikanske dotcom-virksomheder har tændt dollartegn i øjnene på mangan en e-værksætter – også i Danmark. Omvendt kan de bratte fald vel også anspore til en vis konservatisme. Det kan være svært at bedømme markedsværdien af en internetvirksomhed i disse turbulente tider, men nedenfor er virksomhedernes eget skøn illustreret i kategorier. (Her valgte en tredjedel af virksomhederne dog at svare "ved ikke/ønsker ikke at oplyse").

Tabel 2.3: Hvad tror du virksomheden (internetdelen af virksomheden) ville kunne sælges til i dag – og om to år?

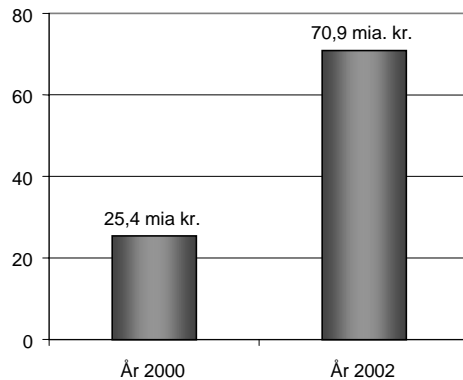
	I dag	Om to år
Under 2 mio. kr.	45,2%	23,9%
2-9,9 mio. kr.	11,7%	16,4%
10-49,9 mio. kr.	6,3%	12,1%
50-99,9 mio. kr.	2,6%	5,7%
100-199,9 mio. kr.	1,5%	3,5%
200-499,9 mio. kr.	1,1%	2,7%
500-999,9 mio. kr.	0,4%	1,8%
1 mia. kr. eller mere	0,8%	2,5%
Ved ikke/fortroligt	30,5%	31,3%

Virksomhedernes egen vurdering tegner et noget andet billede end mediehistoriernes unge internetmillionærer eller ligefrem internetmilliardærer. Det store flertal af virksomheder har naturligvis ikke mulighed for så voldsom værdiskabelse. Bemærk, at hele 45% af virksomhederne vurderer deres egen markedsværdi til at være under to millioner kr. i dag. Dog mener blot 24% af dem, at de fortsat vil være under to millioner værd om to år.

Ser vi på gruppen af undersøgelsens virksomheder samlet, fremgår det tydeligt, at der sker en betydelig værdiskabelse. Virksomhederne forventer, at deres samlede værdi vil øges markant i løbet af de næste to år (figur 2.20). Fra en samlet markedsværdi på 25 milliarder kroner i dag, stiger markedsværdien til forventet 71 milliarder kroner – næsten en tredobling på to år. Der er naturligvis tale om et skøn, hvis rigtighed ikke kan afgøres for indeværende. Og tilmed er skønnet afhængigt af, hvorledes værdien af enkeltstående, store internetvirksomheder klarer sig i konkurrencen. Tabel 2.3 understreger således, at selv om det er få procenter blandt virksomhederne, der vurderer deres salgsværdi til over 200 mio. kroner, så udgør virksomhederne alligevel en

betragtelig del af internetvirksomhedernes samlede salgsværdi både i dag og om to år.

Figur 2.20: Hvad kan virksomheden sælges til? – i dag og om 2 år. Samlet tal for undersøgelsens virksomheder



Da dette tal bygger på kun 780 virksomheder, skal vi gange med 6,4 for at komme på et tal der svarer til de 5.000 danske internetvirksomheder, der i hvert fald findes i Danmark.com. Et sådant simpelt regnestykke (idet vi for nemheds skyld antager, at virksomheder, der ikke har svaret eller deltaget i undersøgelsen har samme værdifordeling) viser, at Danmark.com er 162 milliarder værd i dag og forventes at være 453 milliarder værd om to år.

Til sammenligning kan man se på børsværdien ved nogle af Danmarks dyreste virksomheder (børsværdi ultimo 1999): Tele Danmark var det højest værdiansatte selskab på Københavns Fondsbørs med en børsværdi på 119 milliarder kr. ved udgangen af 1999. I det perspektiv syner Danmark.com ikke af meget, mens internetvirksomhedernes samlede værdi fylder mere i sammenligning med ellers markante selskaber som Danisco (16,7 milliarder kr.), Falck (nummer 20 på listen med en værdi på 9,9 milliarder kroner) og B&O (nummer 37 med en markedsværdi på 3,3 milliarder kr.).

Blot et par af Danmarks største virksomheder sammenstillet (eller AP Møller-gruppen alene) er i dag mere værd end Danmark.com. Men hvis internetvirksomhederne har ret i deres forventninger, er vi i disse år vidne til en historisk ganske bemærkelsesværdig værdiskabelse i Danmark. En værdiskabelse, der kan vise sig at vende op og ned på ranglister over de mest værdifulde selskaber.

2.9. Hvilke internetvirksomheder er størst?

I undersøgelsen indgår 46 virksomheder med mindst 50 ansatte i virksomhedernes internetaktiviteter, svarende til 4% af det totale antal virksomheder. Heraf har lidt over 20 virksomheder mindst 100 ansatte inden for internetområdet. Ikke overraskende gælder det, at jo flere internetansatte, i desto større omfang er virksomhederne etableret før 1996.

De store virksomheder har endvidere følgende træk:

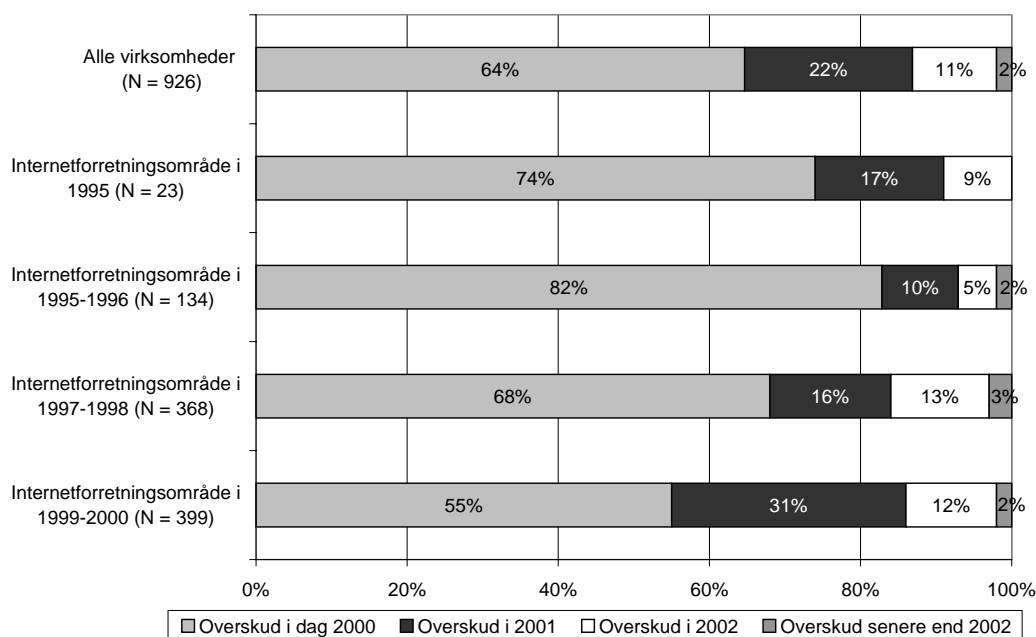
- Størstedelen af virksomhederne indgår i en international koncern og har typisk et globalt fokus, sekundært fokus på mindst seks lande – og de befinder sig udviklingsmæssigt typisk i fase 3, dvs. i fasen som den modne og veletablerede virksomhed med fokus på videre udvikling.
- Virksomhederne har komparative fordele som first mover, anvender branding og prioriterer alliancer og samarbejdsaftaler. Den strategiske planlægning rækker tidsmæssigt betydeligt længere end de øvrige virksomheder.
- Investeringsmæssigt fylder de store virksomheder meget i forhold til store enkeltstående investeringer. Virksomhederne tegner sig for over halvdelen af alle hidtidige investeringer i intervallet på over 100 mio. kroner. Det samme mønster gør sig gældende ved fremtidige forventninger til de næste to års investeringer.
- Fremtidig kapital forventes fremover i højere grad at blive skaffet gennem Børsen, frem for ved tilførsel af venturekapital.

2.10. Hvilke internetvirksomheder tjener penge?

50% af virksomhederne angiver, at deres internetrelaterede forretningsaktiviteter giver overskud i dag. Hvis dertil lægges de virksomheder, der forventer et overskud i løbet af de næste måneder, nås op på i alt 64% af internetvirksomheder med overskud.

I figur 2.21 har vi sammenlignet forventningerne til overskud over tid med virksomhedernes etablering af internetaktiviteter. Det viser sig, at der er en vis overvægt af virksomheder blandt de virksomheder, der blev etableret i tidsrummet 1995-96, der har overskud i dag. Virksomheder etableret senere, dvs. i 1999-2000 har ikke overraskende en lavere andel af virksomheder, der giver overskud.

Figur 2.21: Hvornår giver internetforretningen overskud?



Der er endvidere en overvægt af virksomheder med overskud, som har minimum 20% af den samlede omsætning i egentlig internetrelateret forretningsaktivitet. Ca. 60% har overskud, sammenlignet med 43% med overskud blandt virksomheder med under 20% i internetomsætning.

Af øvrige iagttagelser kan anføres:

- De virksomheder, der har præsteret betydelige vækstrater historisk (1997-99) har en større andel af virksomheder med overskud (et niveau omkring 80% sammenlignet med 50%). Dette resultat er et udtryk for, at de fleste virksomheder har finansieret deres vækst over driften, hvilket har nødvendiggjort, at vækstambitioner har et grundlag i et kommercielt overskud. På den baggrund kan myten om, at vækst i danske internetvirksomheder baseres på en *burn rate*-strategi, afkræftes.

På den anden side synes virksomhedernes investeringsforventninger, særlig blandt de mest ambitiøse virksomheder, at tyde på, at egenfinansiering af investeringer vil falde, idet

- Virksomheder med ambitiøse, offensive investeringsstrategier (minimum 50 mio. kroner de næste to år) er markant underrepræsenteret blandt de virksomheder, der giver overskud (omkring 30%, sammenlignet med et niveau på 50% blandt virksomheder uden nævneværdige forventede investeringer i de næste to år (under 5 millioner kroner). På den baggrund kan det forventes, at flere virksomheder

må neddrøse egenfinansieringen over driften og i stedet i højere grad skaffe eksternt kapital eller skaffe kapital gennem Børsen.

- Virksomheder, der i særlig grad bekender sig til kreativ kompetence, har en markant lavere andel af virksomheder med overskud (37%).

2.11. Hvor store vækstforventninger har virksomhederne på langt sigt?

I alt 310 virksomheder har budt på, hvor store vækstforventninger, de har i år 2002. Selv om der naturligvis skal tages forbehold over for vækstforventninger inden for internetaktiviteterne, der rækker så langt ud som til år 2002, er det interessant at vurdere nærmere, hvad der karakteriserer virksomheder, der er i stand til at skønne over deres langsigtede vækstrate.

Følgende basale vækstforventninger kan anføres:

- 41% forventer en vækst i 2002 på under 25%,
- 25% af virksomhederne forventer en vækst på mellem 25-49%, og endelig forventer
- 35% en vækst på mellem 50-99%.

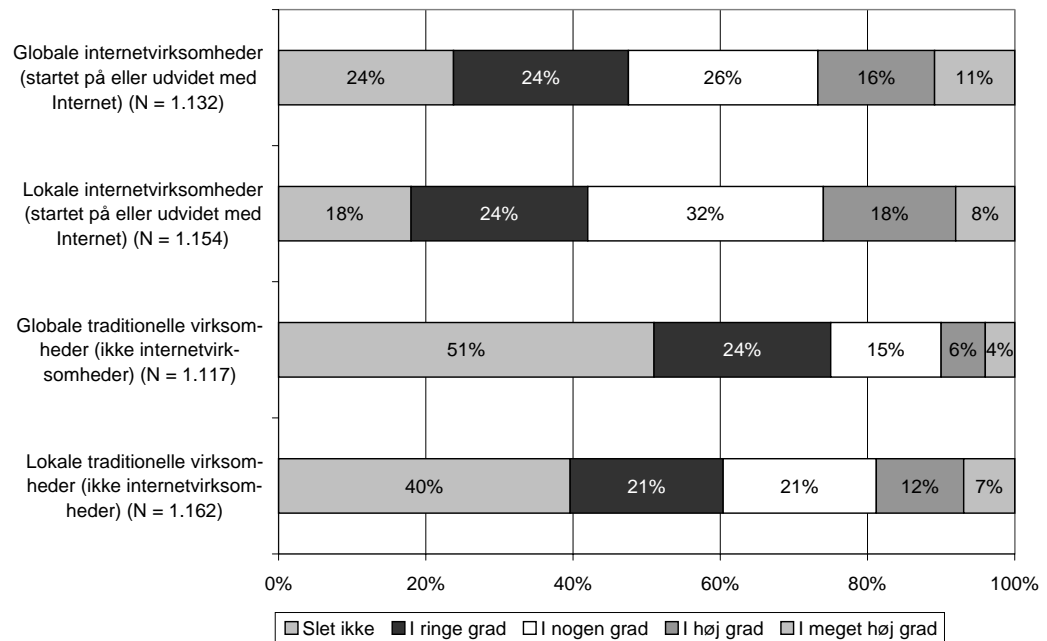
Virksomheder med de mest positive vækstforventninger, dvs. minimum 50%, er først og fremmest kendetegnet ved,

- at mindst 60% af den samlede omsætning er internetrelateret i dag
- at virksomhederne agerer globalt og er i heftig konkurrence med andre globale internetvirksomheder
- at de i særlig grad konkurrerer på basis af komplicerede og sammensatte ydelser
- at de **ikke** i særlig grad konkurrerer på lave priser og/eller lave driftsomkostninger
- at de er markante i deres adoption af den nyeste teknologi
- at de sikrer sig alliancer og samarbejdsaftaler.

2.12. Hvem konkurrerer internetpionererne med?

Kommer konkurrencen fra andre internetvirksomheder eller fra traditionelle off-line virksomheder? Og er konkurrencen lokal eller global? Svarene fremgår af figur 2.22 nedenfor.

Figur 2.22: Kommer konkurrencen fra lokale eller globale virksomheder?



Figuren viser, at konkurrencesituationen tegner sig forskelligt for gruppen af internetvirksomheder, men det generelle billede er, at de danske internetvirksomheder konkurrerer mest med andre internetvirksomheder, og at konkurrencen her kommer både fra lokale og globale spillere. Derimod er konkurrencen fra virksomheder uden for nettet fraværende for halvdelen af de danske internetvirksomheder.

3. *Vindere og vaklere i Danmark.com*

Det er ikke længe siden man dagligt i medierne kunne læse jubelhistorier om dotcom-virksomheders tordnende børsintroduktioner på Nasdaq. Milliarderne rullede efter alt med et "e-" foran ved 1990ernes afslutning. Men stemningen vendte lige så hurtigt, som webvirksomhederne brændte pengene af, og for tiden er det mere dotcom-dødsannoncer end festskrifter, man møder i avisernes erhvervssektioner. Imens offentligheden måber, slås internetvirksomhederne videre for at blive fremtidens vindere. Hvad skiller dot-succes fra dot-fiasko? Med e-konkurserne i baghovedet er der en vis forsigtighed forbundet med at udråbe vindere i den hurtige internetøkonomi, der følger popmusikkens rytme: Here today, gone tomorrow.

Internetvirksomhedernes børssucceser er blevet kritiseret for at være en boble, baseret på alt for høje og usikre forventninger til fremtiden. Fem år efter, at den kommercielle nyttiggørelse af Internettet begyndte i Danmark, kan det derfor være på sin plads at gøre status ved ikke blot at kigge frem, men også tilbage: Hvad kendetegner *vinderne*, der gennem høj vækst på kort tid vitterligt har formået at få etableret en internetforretning med en anselig omsætning og organisation? Hvordan adskiller de sig fra *vaklerne*, der ikke rigtigt er blevet til noget endnu, og som derfor får endnu sværere ved at vokse i fremtiden på et marked præget af etablerede internetvirksomheder?

Kortlægningen af de danske internetvirksomheder gør det muligt at foretage statistiske sammenligninger mellem vindere og vaklerne og dermed udpege centrale træk ved konkurrencen i den ny økonomi.

Identifikationen af vindertræk gør yderligere op med en række myter. For eksempel:

- | | |
|-----------|--|
| Myte : | Optioner træder i stedet for løn i likviditetshungrende internet start-ups. |
| Realitet: | Spredning i ejerskabet stiger med internetvirksomhedens modning. |
| Myte: | Internetvirksomhederne skal være superkreative. |
| Realitet: | Kreativitet er ikke nok: Vinderne har i højere grad kompetencer inden for forretningsstrategi, mens vaklerne er mere rent kreative. |
| Myte: | Internetvirksomhederne tænker primært kortsigtet profitmaksimerende. |
| Realitet: | Internetvirksomhederne satser på branding, stabile kunderelationer, alliancer og samarbejdsaftaler. Vinderne har en længere strategisk tidshorisont end øvrige internetvirksomheder. |

- Myte: Internetvirksomhedernes organisationsform er adhokratisk, flippet og med få strukturer (spaghettioorganisation).
- Realitet: Vinderne vælger i særlig grad veletablerede og klassiske organisationsprincipper (f.eks. formelle, hierarkiske strukturer og aktiv bestyrelse).
- Myte: De nye "født-på-nettet-virksomheder" slår de gamle "flyttet til nettet-virksomheder."
- Realitet: 36% af vinderne er etableret før 1991 mod blot 19% af vaklerne. Nye "Branchestormere" får stor opmærksomhed, men i det store hele har de etablerede virksomheder ofte en fordel i form af f.eks. en veletableret organisation, et kapitalgrundlag og en professionel ledelse.
- Myte: *Burn rate*-strategi er en forudsætning for høj vækst.
- Realitet: De hurtigtvoksende virksomheder har i vidt omfang finansieret væksten selv og har givet overskud.

3.1. Vindere og vaklere – metode

Internetvirksomhederne skal som alle andre virksomheder ultimativt måles på deres evne til at tjene penge, men et ensidigt fokus på bundlinien kan være en farlig strategi i et nyt og åbent marked, hvor investeringer frem for indtjening kan være et bedre mål for fremtidig succes.

Vi mener, at det endnu er for tidligt at analysere internetpionererne alene på deres indtjeningsevne her og nu, og vi har derfor valgt i stedet at fokusere på skellet mellem de virksomheder, der formår at rejse sig over kravlestadiet og folde sig ud som fuldgyldige virksomheder. Internetvirksomhederne er hovedsageligt så små, at interessen må samle sig om de pionerer, der evner at etablere en egentlig organisation omkring deres internetkoncept.

Vi har således sorteret internetpionererne i grupper af vindere og vaklere ud fra en pointe om, at vinderne til dato er de virksomheder, der enten har skabt en betydelig internetrelateret omsætning eller har været i stand til at bygge en organisation med mange internetjob, idet virksomheden så i det mindste har overbevist de ansatte og investorerne om, at omsætningen nok skal komme (selvom der er set skræmmende eksempler på, at det ikke altid går som business planen prædiker). Mange af vinderne er små virksomheder, fordi Internettet stadig er nyt. Vinderne er ikke giganter, men de

er pionerer, idet de har været blandt de første til at bygge en reel forretning og organisation op omkring kommerciel nyttiggørelse af Internettet.

Dog er det naturligvis ikke rimeligt at anvende samme succeskriterier for nyetablerede virksomheder som for de vindere, der har været i gang i adskillige år. Tilsvarende må omsætningskravene være mindre for virksomheder med få ansatte. De danske internetvirksomheder er derfor blevet sorteret i vindere og vaklere efter følgende kriterier:

Definition af vindergruppen	
Vinderne er defineret som de virksomheder, der har etableret en internetforretning, der på internetrelaterede ansatte eller omsætning har nået en kritisk masse i forhold til, hvor længe virksomheden har eksisteret. Det vil sige at minimum ét af nedenstående kriterier skal være opfyldt.	
For virksomheder, hvor Internettet blev et forretningsområde i 1998 eller tidligere:	For virksomheder, hvor Internettet blev et forretningsområde i 1999 eller 2000:
<ul style="list-style-type: none"> • 25 eller flere internetansatte i dag; • eller mindst 10 mio. kr. i internetrelateret omsætning i 1999, uanset antal ansatte; • eller 5-9,9 mio. kr. i internetrelateret omsætning i 1999 og under 10 internetansatte i dag; • eller 2-4,9 mio. kr. i internetrelateret omsætning i 1999 og under 4 internetansatte i dag. 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 eller flere internetansatte i dag; • eller mindst 5 mio. kr. i forventet internetrelateret omsætning i 2000, uanset antal ansatte; • eller 2-4,9 mio. kr. i forventet internetrelateret omsætning i 2000 i og under 4 ansatte i dag.

Definition af vaklergruppen
<p>Gruppen af vaklere er defineret som de virksomheder, der endnu ikke har formået at opbygge en internetforretning med en kritisk masse for internetrelaterede ansatte eller omsætning set i forhold til, hvor længe virksomheden har eksisteret.</p> <p>Det vil sige at vaklerne er de virksomheder, der ikke lever op til kriterierne for at være vindere.</p> <p>For at sammenligningen mellem vindere og vaklere ikke skal blive en sammenligning mellem "rigtige virksomheder" og "hobbyvirksomheder", er vaklergruppen valgt blandt virksomheder, der har mindst 2 ansatte (omregnet til fuldtidsbeskæftigede). Enkeltmandsvirksomhederne er således valgt fra.</p>

3.2. 10 centrale vindertræk

Vi har altså delt de danske internetvirksomheder i tre grupper: Vindergruppen, vaklergruppen og en "restgruppe" af primært enkeltmandsvirksomheder, der ikke vil indgå i dette afsnit om vindertræk. Nedenfor beskriver vi vindergruppen og vaklergruppen ved en række baggrundsvariable.

Baggrundsprofil for vindere og vaktlere

Antal virksomheder				
Vindere				220
Vaktlere				367
Hverken vindere eller vaktlere				795
Alle				1382

Virksomhedens etableringsår				
	Før 1991	1991-95	1996-98	1999-2000
Vindere	36%	13%	32%	30%
Vaktlere	19%	16%	37%	27%

Hvornår blev Internettet et forretningsområde?				
	Før 1996	1996-97	1998-99	2000
Vindere	12%	30%	52%	6%
Vaktlere	7%	23%	60%	10%

Andel af omsætningen som er internetrelateret i dag:				
	0%	1-20%	21-80%	81-100%
Vindere	4%	11%	47%	37%
Vaktlere	5%	8%	36%	45%

En del af en international koncern	
Vindere	30%
Vaktlere	8%

Etableringsgrad i internetdelen/virksomheden			
	Fase 1: Nystartet	Fase 2: Begynden- de modenhed	Fase 3: Moden
Vindere	16%	40%	41%
Vaktlere	22%	59%	18%

I det følgende gennemgår vi 10 centrale træk, der adskiller de to grupper og dermed tegner et billede af succeskriterier og konkurrenceparametre i den ny økonomi:

1. Vindere tegner den ny økonomi
2. Vindere satser på markedsføring
3. Vindere er alliancebyggere
4. Vindere er internationalt orienteret
5. Vindere planlægger mere langsigtet
6. Vindere har veletablerede og klassiske organisationer
7. Vindere er mere til penge end pjank
8. Vindere har stærkere kompetencer inden for forretningsstrategi

9. Vindere spreder ejerskab

10. Vindere har kapital i ryggen.

De 10 skitserede vindertræk må ikke forveksles med egentlige vinderstrategier. En offensiv satsning på eksempelvis markedsføring er udtryk for en måde at realisere en virksomhedsstrategi på; ikke målet – og dermed ikke strategien – i sig selv. Og et højt markedsføringsbudget er typisk en indikation for, at strategien er lykkedes, idet investorer eller virksomhedens egenfinansiering muliggør, at man kan realisere virksomhedens forretningsidé.

Målet med at skitsere vindertræk er således primært,

- At der opnås viden om, hvad vindervirksomhederne rent faktisk har gjort og rent faktisk planlægger at gøre. På den måde kan kortlægning af vindertræk være værdifuld inspiration og viden til virksomhedernes formulering af vinderstrategier.
- At der aflives myter om internetvirksomhederne ved at skitsere nogle træk ved de virksomheder, som det rent faktisk er lykkedes at skabe beskæftigelse, omsætning, ekstern finansiering, medarbejder-ejerskab m.v.

3.3. Vindere tegner den ny økonomi

Den ny økonomi er et luftigt begreb, som mange gør noget ved, og endnu flere taler om, men som nogle mener slet ikke findes. Økonomer har været fremme i debatten med en pointe om, at nok er der stor vækst i den digitale økonomi, men at der ikke er noget nyt i det: Teknologi har altid ført til vækst. Hvad er nyt i den ny økonomi?

Når konkurrenceparametrene for vindere og vaktlere i den nye økonomi sammenlignes i figur 3.1-3.2, er det tankevækkende, at de konkurrenceparametre, der kendetegner vindere, eksempelvis stærk branding, hurtig udvikling af virksomheden, first moverfordele, gode kunderelationer m.v., alle er konkurrenceparametre, der i disse år fremhæves generelt i managementcirklerne. Tag eksempelvis den aktuelle diskussion i Danmark vedrørende CRM (Customer Relationship Management), der gøres til et mantra for virksomhedernes konkurrencemæssige overlevelse.

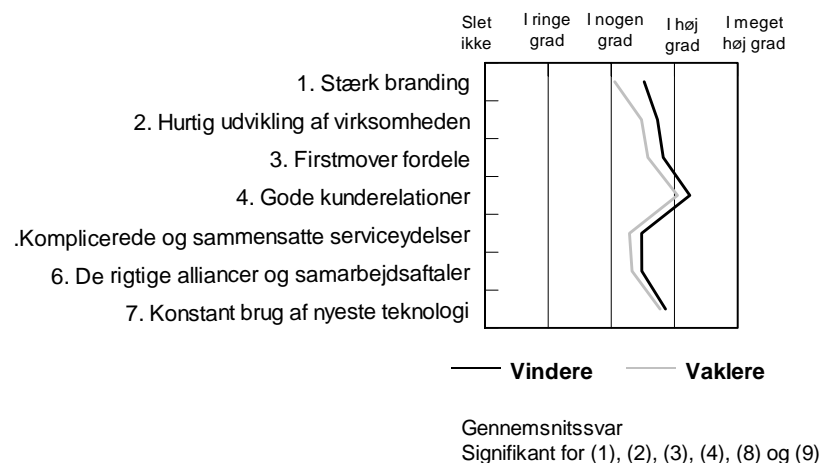
Den ny økonomis virksomheder, internetvirksomhederne, er de da – som en følge af ovenstående – karakteriseret ved i særlig grad at være first mover på implementering

af de management buzzwords, som kommer i en lind strøm, primært fra USA? Hvis dette er tilfældet, så har kritikerne af begrebet "ny økonomi" ret: Den ny økonomis basale sammenhænge er identiske med den gamle økonomis. Den ny økonomis virksomheder er slet og ret udtryk for god kapitalistisk købmandskab; det er der ikke "nogen ny økonomi i".

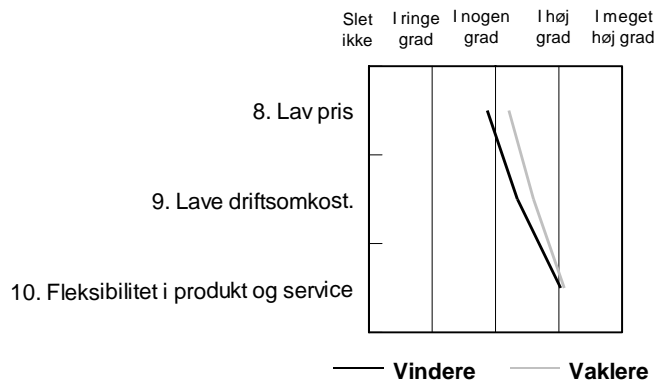
I denne undersøgelse forstår vi ny økonomi som en økonomisk tilstand, præget af en ekstraordinær kraftig teknologisk, kreativ destruktion: IKT-teknologien muliggør innovationer i særlig høj grad, der forplanter sig til hele økonomien og resulterer i vækst og øget produktivitet, ikke alene i IKT-sektoren (virksomheder, der fremstiller eller sælger IKT-relaterede produkter), men i alle sektorer. På den måde er vi vidner til en kreativ udbudsinitieret vækstperiode, der i intensitet og gennemslagskraft er historisk ganske betydelig. Destruktionen består i, at virksomhedernes konkurrenter, marked, teknologi, viden, strategi med eet slag kan ændres i en hast, som virksomhederne ikke troede mulig. De kreative vil overleve. De andre vil blive revet ned som en følge af innovationernes destruktion.

Denne fase med kreativ destruktion er for virksomhederne en ny og pludselig tilstand; derfor kan den kaldes "ny økonomi". Den kreative destruktion gør, at det for mange virksomheder ikke længere er hovedspørgsmålet, "how to do?", der stilles, men derimod "what to do?". Der skal tænkes helt nyt. Det kræver markedet og det fordrer konkurrenterne.

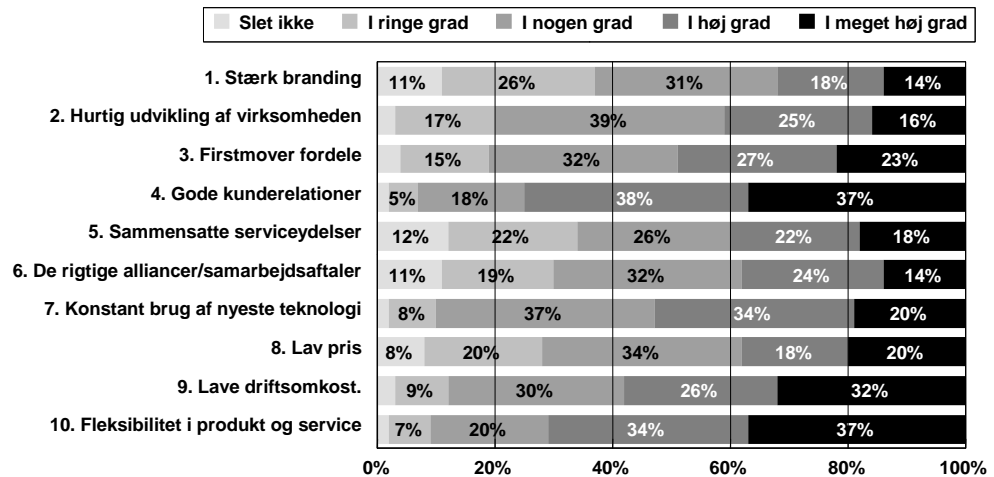
Figur 3.1: Vindernes konkurrenceparametre



Figur 3.2: Vaklernes konkurrenceparametre



Fordelingen for alle undersøgelsens virksomheder:



Med udgangspunkt i analysen kan vi definere den ny økonomi som en konkurrence baseret på nye samspil mellem teknologi, viden, netværk og hurtighed.

At 'vinderlinien' og 'vaklerlinien' i figur 3.1 og 3.2 i store træk følges ad, viser, at vindere og vaklerne grundlæggende evaluerer deres virksomheder ens – de kender betingelserne for succes. De fleste mener f.eks., at de har gode kunderelationer. Det interessante er derfor at se, hvilke parametre vindere fører på, og hvor vaklerne scorer højest.

Heraf fremgår, at vindertræk i den ny økonomi viser sig ved hurtighed (time to market), viden og netværk – og ikke på pris og omkostningseffektivitet. Vinderne bliver de virksomheder, der formår at få de tre forhold til at spille sammen, så de opnår first mover-fordele, der så kan give stærkere branding, mere komplicerede og sammensatte serviceydelser, der igen kan give bedre kunderelationer, og de rigtige alliancer, der kan få det hele til at ske samtidigt og hurtigt.

Det er således bemærkelsesværdigt, at vaklerne i højere grad end vinderne er kendetegnet ved lav pris og lave driftsomkostninger – centrale konkurrenceparametre i industrisamfundet (men også i nogle strategier i den ny økonomi). Der er heller ikke nogen nævneværdig forskel mellem vindere og vaklere, hvad angår fleksibilitet i produkt og service – næsten alle internetvirksomhederne er kendetegnet ved fleksibilitet, der er blevet en naturlig og almindeligt indarbejdet del af forholdet til kunden. Dog ligger en af Internettets store muligheder her, så fleksibilitet som konkurrenceparameter er på ingen måde et overstået kapitel i historien.

Men status er, at blandt de danske internetpionerer, er det andre træk, der tegner vinderne:

Stærke brands

Vinderne har først og fremmest en stærkere branding end vaklerne. Det eksploderende antal hjemmesider vidner om, at det er let at blive set på Internettet – men endnu lettere at blive overset. Internetforretningerne mangler ofte den "push-effekt", der ligger i at fylde noget i gadebilledet rent fysisk. Memoriserede hjemmeadresser, bookmarks, startsider og almindelige vaner taler alle for, at det gælder om at opbygge mærkevarekendskab også på Internettet. Internetvirksomhedernes produkter og ydelser er endvidere ofte lette at kopiere for konkurrenterne, så konkurrencen kommer i høj grad til at gå på kendskab og loyalitet (hvis konkurrencen ikke går på, hvem der er bedst til at fastlåse kunden gennem f.eks. høje skifteomkostninger).

Vinderne har været hurtigere til at komme i gang og har dermed haft muligheden for at sætte sig fast i kundernes bevidsthed, mens det stadig var spændende at høre om nye dotcom-initiativer. Et e-mærke skal basalt set bygges gennem PR og jungletrommerne og forsvares eller forsikres gennem annoncering. De vindere, der var hurtigt ude, har især nydt godt af mediernes og internetbrugernes store interesse for internetrelaterede nyheder og historier i sidste halvdel af halvfemserne. Den interesse er aftagende, og virksomhederne svarer igen ved at skrue op for annoncebudgetterne. Det bliver sværere for vaklerne at matche vinderne og andre konkurrenter nu, hvor avisspalterne er mindre åbne for internetfortællinger, og det kommer til at koste dyrt i annoncekroner.

At vinderne har opbygget stærkere mærker og navne i markedet skal dermed ses i sammenhæng med, at vinderne i højere grad er kendetegnet ved first mover-fordele.

Figur 3.3: First mover-fordele giver stærk branding

		Stærkt Brand	
		Lav	Høj
First Mover-fordele	Høj	28%	42%
	Lav	24%	6%

540 virksomheder,
svarene "i nogen grad" og "ved ikke" er udeladt

Det fremgår af figur 3.3, at virksomheder, der i høj grad har haft first mover-fordele, har været langt bedre til at opbygge et stærkt brand. Det kan være med til at forklare f.eks. Amazon.coms succes, og det er et ganske klart og firkantet bevis for, at der er noget om snakken, når så mange taler om betydningen af first mover-fordele i den ny økonomi. Virksomheder, der ikke kommer først, har meget svært ved at opbygge et stærkt internetbrand, med mindre de skaber en egen first mover-fordele ved at genopfinde eller revolutionere den aktuelle produktkategori. Det bliver en helt central udfordring for "late.commers", der fremover basalt set kun får to muligheder for at klare sig: De kan være stærkt innovative eller bakket op af en stor pose penge. Vil du være *big innovator* eller *big spender*?

En strategi i den ny økonomi kan være at bruge Internettets muligheder for at skabe øget gennemsigtighed i markedet og øget omkostningseffektivitet og dermed gøre prisen til en central konkurrenceparameter. Analysen af de danske internetpionerer viser, at en femtedel af virksomhederne i meget høj grad bruger prisen som konkurrenceparameter. Men analysen viser også, at brandingstrategien i højere grad kendetegner vinderne end vaklerne, der i højere grad satser på pris. Analysen peger dermed på, at en parameter som branding også er vigtig i den ny økonomi, på trods af Internettets muligheder for at skabe overblik, hurtige skift og auktionsbaserede pris-konkurrencer. Et virtuelt auktionshus er f.eks. også et brand...

Bedre kunderelationer

Vinderne er også kendetegnet ved bedre kunderelationer (viden om, kontakt til og omdømme hos kunderne) end vaklerne – selv om langt de fleste af internetvirksomhederne mener at have kunderelationerne i orden. Men man behøver blot huske på dagspressens test af e-handels-virksomheder for at blive mindet om, at kundetilfreds-

hed kan være en central udfordring også i den ny økonomi. Udfordringen består for vinderne i at udnytte first mover-fordele og branding til at opbygge profitable kunde-forhold. For vaklere og nytilkommere er udfordringen at give kunderne så gode oplevelser, at de skifter leverandør og anbefaler andre også at skifte. I begge tilfælde bliver CRM et nøgleord for både forretningen on- og offline. De virksomheder, der formår at opbygge værdier for og sammen med kunden, holder kunden fast.

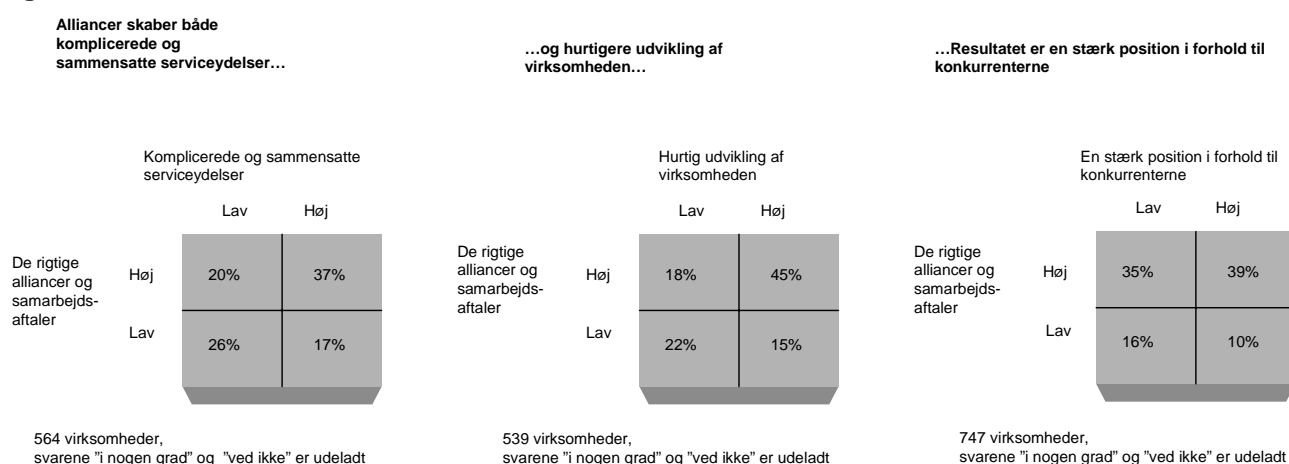
Komplekse og sammensatte serviceydelser

At bygge værdier i relationen med kunden kan kræve komplekse og sammensatte serviceydelser, og også her fører vinderne over vaklerne. Vindertrækket kan være baseret på flere forskellige former for kompleksitet: At kunden er medproducent ved selv interaktivt at designe produktet, at produktet har et højt teknologi- og videnindhold eller at produktet integrerer en lang række komponenter (som f.eks. en internetportal).

De rigtige alliancer

En måde at skabe sammensatte ydelser på kan være at skabe dem i netværk. Den ny økonomi kaldes da også ofte en netværksøkonomi. Analysen af de danske inter-netvirksomheder bekræfter denne pointe ved at pege på, at en central konkurrenceparameter er virksomhedens samarbejdsaftaler og alliancer. Vinderne er i højere grad end vaklerne kendetegnet ved de rigtige samarbejdsaftaler med andre virksomheder. På den måde kører vinderne i en succesbane, hvor alliancer skaber mulighed for komplicerede og sammensatte serviceydelser, der får virksomheden til at udvikle sig i turbofart – og som resulterer i en stærk, unik konkurrenceposition (figur 3.4).

Figur 3.4: Vindernes succesbane



Hurtigere udvikling af virksomheden

Endnu et kendetegn ved den ny økonomi er den rivende udvikling inden for teknologi, markedsforhold, konkurrencesituation og koncepter – snart sagt alt skal gå hurtigt samtidigt. Det er en pointe, der er hørt så ofte, at den virker banal, men det er stadig en stor udfordring. Det fremgår, at vinderne er kendetegnet ved hurtigere udvikling af virksomheden end vaklerne. Vinderne kæmper dermed for hele tiden at bevare deres first mover-fordel, mens de nye vindere etablerer deres position gennem innovation og hurtig vækst. Konkurrencen går på, hvem der er hurtigst til at udnytte nye muligheder, når de dukker op.

Nyeste teknologi

Vinderne er i marginalt højere grad end vaklerne kendetegnet ved konstant brug af nyeste teknologi. Dog ligger gennemsnittet for begge grupper meget højt. Det ligger da også i sagens natur, at internetvirksomheder er orienteret mod ny teknologi. Man kan næppe skabe sig en konkurrencefordel ved at *bruge* den nyeste teknologi, men det kan være en vinderstrategi at *udvikle* den ny teknologi.

Yderligere kendetegn ved internetvirksomhederne er, at

Vindere har *brede produktsortiment* end vaklerne

Vindere er mere *erfarne eksperter* end de mere uprøvede vaklere

Vindere er mindre *omstillingsvante* end vaklerne

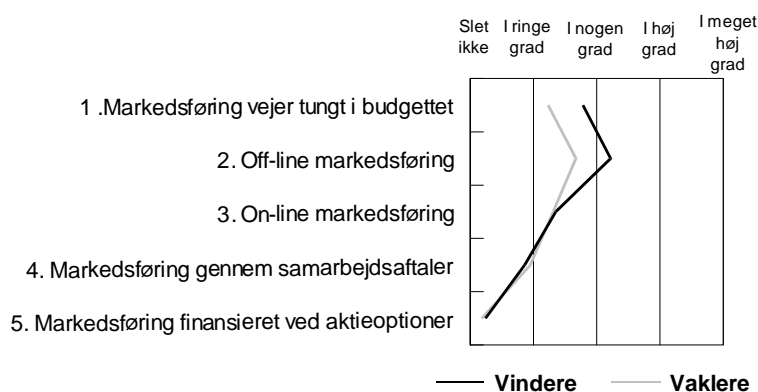
Vindere køber i højere grad andres *teknologi og programmering* end vaklerne, der udvikler selv

Vindere er mere *seriøse* end de mere legende vaklere.

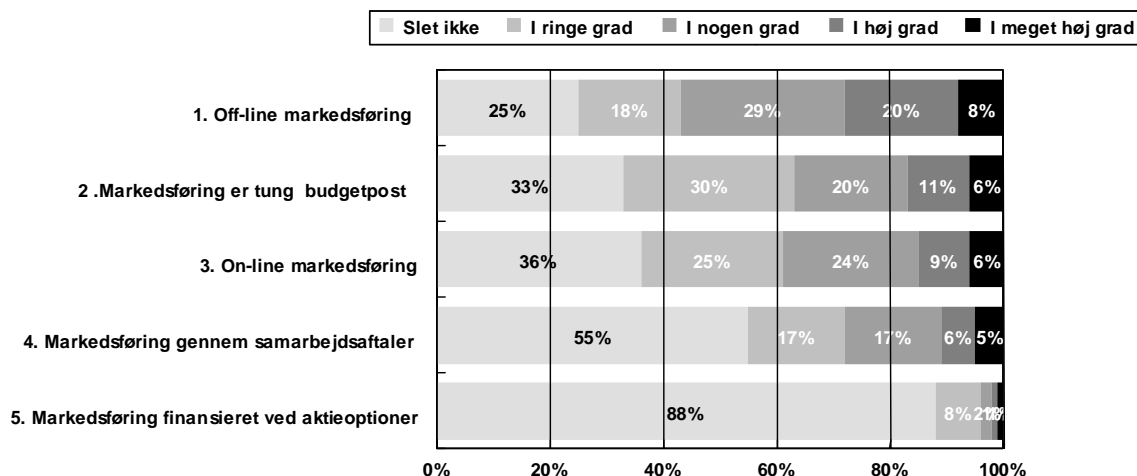
3.4. Vindere satser på markedsføring

Den største forskel i konkurrencen mellem vindere og vaklere tegnes som vist af, at vinderne har stærkere mærker end vaklerne. Forskellen kan tilskrives vindernes first mover-fordele, der omsættes i medieomtale og i, at nyheden spredes mund-til-øre, men vinderne satser også i højere grad aktivt på markedsføring, der er en tungere post på budgetterne hos vinderne end hos vaklerne.

Figur 3.5: Markedsføringsprofil – vindere og vaklere



Figur 3.6: Markedsføringsprofil – Alle virksomheder



Vinderne adskiller sig fra vaklerne ved i højere grad at bruge traditionelle offline markedsføringsmetoder – f.eks. annoncering, PR, events og direct mails.

Der er derimod ingen signifikant forskel mellem vindere og vaklerne i brugen af on-line-markedsføring, der for begge grupper er mindre udbredt end offline markedsføring. Tilsvarende er der ingen forskel mellem vindere og vaklere i brugen af markedsføring gennem samarbejdsaftaler (f.eks. bytte af bannerannoncer) og markedsføring gennem aktieoptioner (f.eks. til tv-station eller avis). Ingen af delene er rigtig slået an, hvilket er bemærkelsesværdigt, når konkurrencen i høj grad er baseret på evnen til at netværke og skabe alliancer.

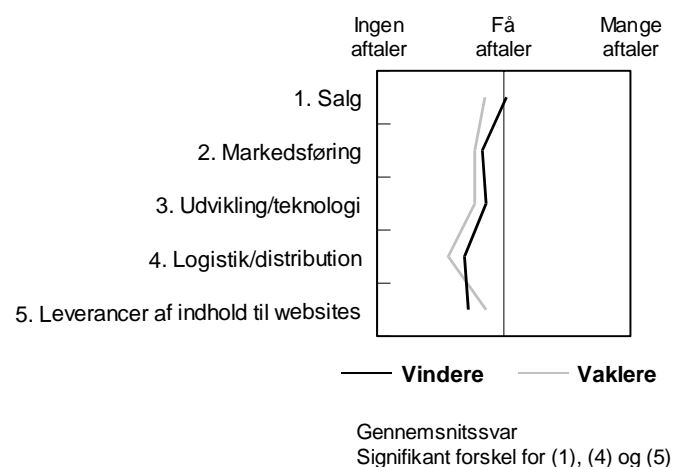
Flere virksomheder bør satse på partnerskabsmarkedsføring både online gennem links og aftaler i forskellige arrangementer og offline, hvor bytte med aktier eller optioner kan være en ny generation af internetvirksomhedernes mulighed for at få annonceplads i skrevne og elektroniske medier. De sidste muligheder svinger dog med interessen for dotcommerne i samme takt som venturekapitalisternes lyst til at investere i dem. De aviser og tv-stationer, der var hurtigt ude med meldinger om muligheden for aktiebetalt annoncering, stiller formentlig højere krav til forretningsplaner og koncepter i dag, ganske som investorerne gør.

Dog er gruppen af internetvirksomheder med info-sites (f.eks. portaler, netmedier og interaktive tjenester) bedst til at bruge partnerskabsmarkedsføring. 17% af info-sitevirksomhederne anvender det i høj grad eller i meget høj grad, mens det tilsvarende gælder for 10% af e-handels-virksomhederne. Info-sites og e-handel er generelt set præget af tunge markedsføringsomkostninger i højere grad end de internetvirksomheder, der arbejder med infrastruktur (f.eks. internetudbydere) og implementering (f.eks. konsulentvirksomheder).

3.5. Vindere er alliancebyggere

Som allerede omtalt, er evnen til at skabe de rigtige samarbejdsaftaler og alliancer en central konkurrenceparameter i den ny økonomi. Et oplagt område for alliancer er som nævnt markedsføring, men også salg, udvikling/teknologi, logistik/distribution og leverance af indhold til websites er oplagte allianceområder for internetvirksomheder. Det understøttes af, at vindere i højere grad er alliancebyggere, jf. figur 3.7.

Figur 3.7: Strategiske alliancer/samarbejdsaftaler



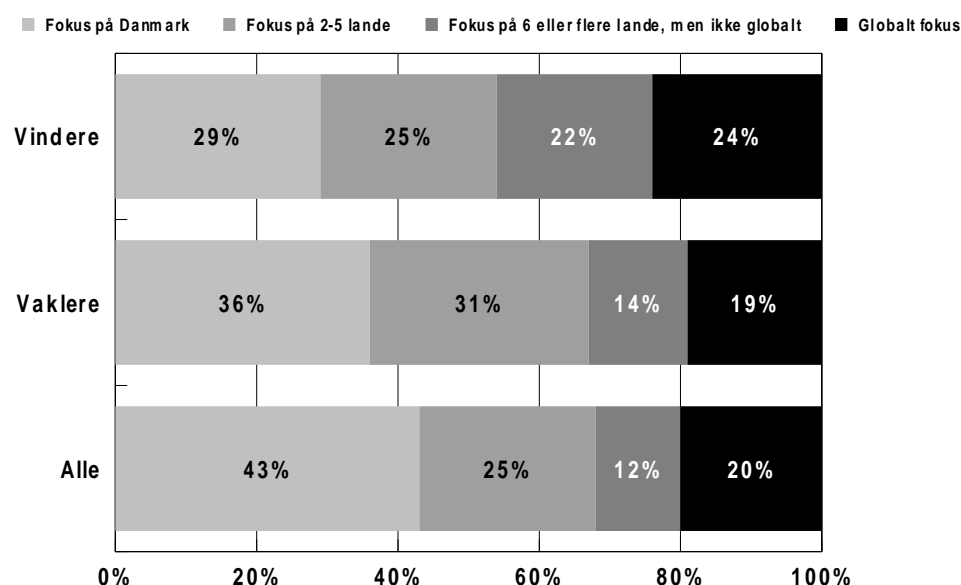
Vinderne har signifikant flere aftaler inden for salg og logistik/distribution, mens vaklerne har flere aftaler inden for leverance af indhold til websites (tekst, billeder, funktioner). En forklaring kan være, at der er flere info-sites blandt vaklere end vindere (53% mod 42%), men også, at alliancer inden for webindhold kan være mere uformelle og lettere at etablere, hvorfor de tiltaler de mindre virksomheder i højere grad.

For gruppen af internetvirksomheder som helhed er der et gennemgående mønster på tværs af de forskellige allianceområder: Fire til fem ud af ti virksomheder har ingen aftaler, mens en tilsvarende andel har få aftaler. Endelig har mellem 10% og 20% af virksomhederne mange aftaler. Hvorvidt det er en fordel at have mange eller få aftaler afhænger naturligvis af virksomhedens forretningsmodel og strategi, men for samtlige områder gælder, at de virksomheder, der har mange aftaler og alliancer i højere grad angiver at have de rigtige aftaler og alliancer. Denne tendens er stærkest inden for markedsføring, hvilket ikke er overraskende, når man tænker på internetvirksomhedernes muligheder for at skabe et stort antal aftaler gennem partnerskabsmarkedsføring. Det generelle billede er derfor, at det vil være en god idé at skabe flere alliancer, og at de danske internetvirksomheder er langt fra at blive integreret i en rigtig netværksøkonomi.

3.6. Vindere er internationalt orienteret

En ofte fremhævet mulighed ved Internettet er potentialet for at gennemføre en global strategi fra dag ét. En sådan strategi hører dog til sjældenhederne i Danmark. Det skyldes, at hvad enten man vælger en *born global* eller *global roll out* strategi, så er det krævende at agere globalt eller blot internationalt. Produktet og ydelsen skal måske versioneres og forhold som kultur, jura, infrastruktur, valuta, teknologi og organisering kan alle være hindringer på vej ud i verden. At det dog ikke er umuligt, fremgår af figur 3.8, der også viser, at vinderne er mere globale end vaklerne.

Figur 3.8: Hvad kendetegner virksomhedens markedsgrundlag i dag?



En væsentlig forklaring på forskellen mellem vindere og vaklere er her, at langt flere af vinderne er en del af en international koncern (30% mod blot 8% af vaklerne). Det fortæller os, at nye danske e-værksættere ofte vil være i hård konkurrence med internationale koncerner.

Dog skal det bemærkes, at hele 45% af de virksomheder, der er en del af en international koncern, alligevel angiver, at de har fokus på Danmark, mens 30% har et internationalt fokus, og 25% har globalt fokus. At 45% af de danske virksomheder i internationale koncerner har fokus på Danmark skyldes altså, at koncernen har valgt en internationaliseringsmodel med lokal tilpasning i form af landekontorer eller "landevirksomheder". En strategi for at være global kan således være at tænke nationalt i mange lande samtidig.

Internationalisering blandt hele gruppen af internetpionerer

Ikke overraskende er de internetvirksomheder, der ikke er en del af en international koncern, mindre globale: 76% har fokus på Danmark, mens 16% har internationalt fokus og 7% et globalt fokus. De danske internetvirksomheder har dog appetit på udlandet, så om to år forventer 42% af de danske virksomheder at have fokus på Danmark, mens 27% forventer at være internationale (26% med 2-5 lande og 11% med 6 lande eller flere) og 18% at være globale.

Internationalisering inden for info-sites, e-handel og webdesign

Ser vi på forretningsområder, er info-sites de mest internationalt orienterede: 30% har fokus på to eller flere lande i dag, men 62% forventer at have det om to år. Inden for e-handel er business-to-business-virksomhederne de mest internationale. 29% af B2B e-handels-forretningerne har fokus på mere end 2 lande i dag, mens 62% forventer at sælge uden for Danmark om to år. For B2C er 26% internationale i dag, mens 56% forventer at være det om to år.

Endelig er 25% af webdesignbureauerne internationale, og blot 35% forventer at være det om to år. Det skyldes uden tvivl, at mange af de 443 medvirkende webbureauer er små og ikke ønsker at blive store. Således har 27% af de webdesignhuse, der er en del af en international koncern, et globalt fokus, og hele 43% af designkoncernerne forventer at være globale om to år (svarende til at 19 danskrepræsenterede webdesignkoncerner har planer om at erobre hele verden inden for to år).

3.7. Vindere planlægger mere langsigtet

Når teknologi, marked, alliancer, konkurrenter, ja alting rykker så hurtigt blandt internetvirksomhederne, har virksomhederne så tid til at tænke sig om og kigge fremad? Hvor langt bør de planlægge frem i tiden? Analysen peger på, at langsigtet planlægning er en god idé, også i den hurtige ny økonomi.

Vinderne planlægger overordnet set mere langsigtet end vaklerne, men også blandt vindergruppen er der en del, der ikke har langsigtede planer: Hele 24% ser maksimalt et halvt år frem i tiden.

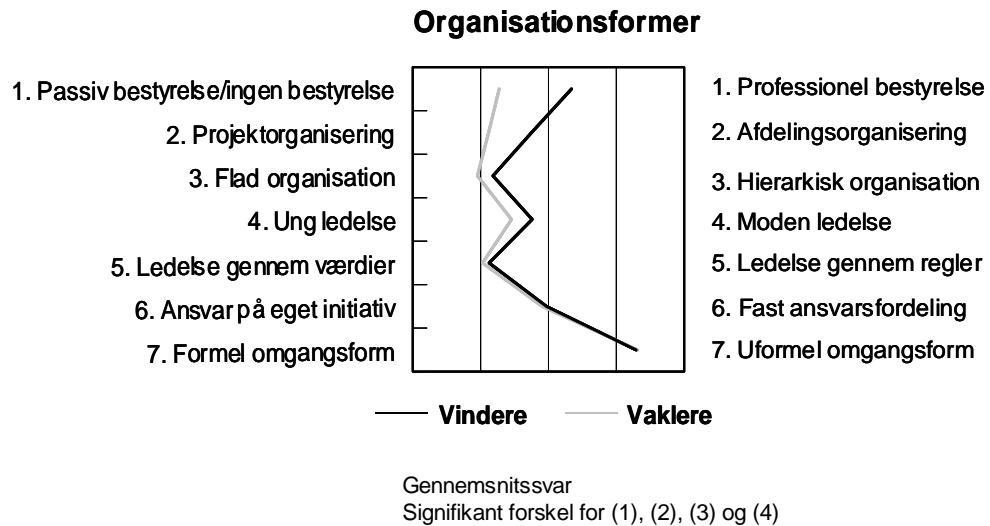
3.8. Vindere har veletablerede og klassiske organisationer

Mediefortællingerne om internetvirksomhederne har ofte handlet om utraditionelle organisationsformer, hvor medarbejderfrisører og sushi-kokke ved den obligatoriske colaautomat diskuterer, hvor på legetøjsbudgettet, den nye playstation-konsol skal købes. Beretningerne efterlader et indtryk af virksomheder, der bygger på lige dele fest, anarki og overarbejde.

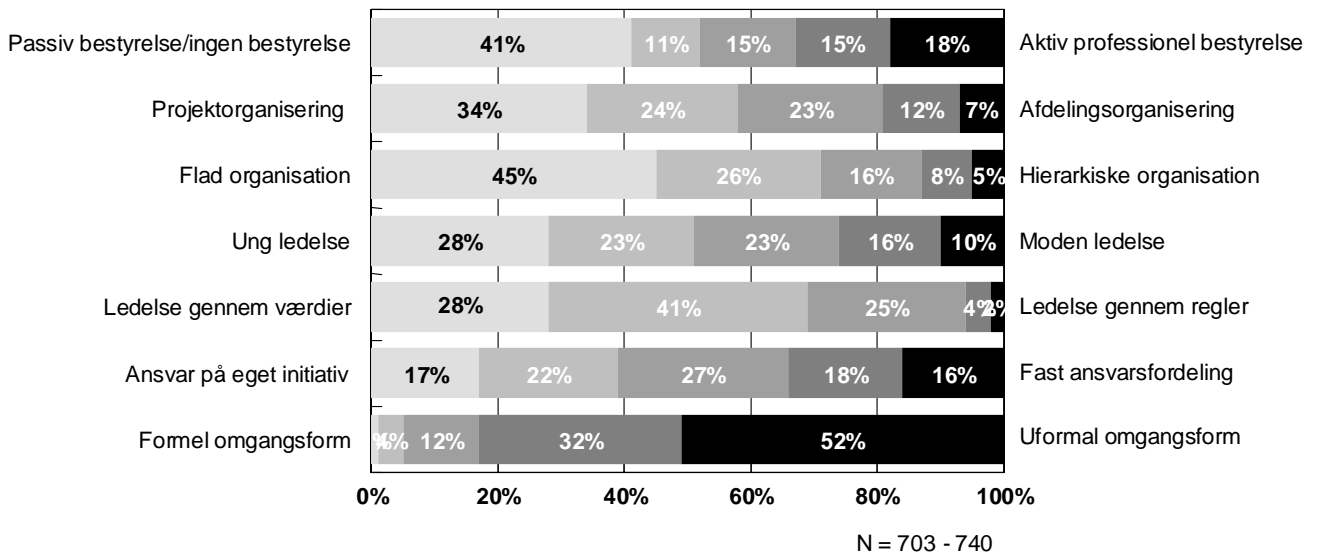
Kortlægningen af internetvirksomhederne afliver de vildeste myter og tegner et mere nuanceret billede. Der er uden tvivl brug for kreativitet og nye organisationsformer i

virksomhederne, men vinderne er godt klar over, at der også skal være styr på forretningen – med eller uden blå hår.

Figur 3.9: Hvad kendetegner organisationen p.t.? (markér placeringen i forhold til yderpunkterne)



Figur 3.10: Hvad kendetegner organisationen p.t.? (marker placeringen i forhold til yderpunkterne) – Alle virksomheder



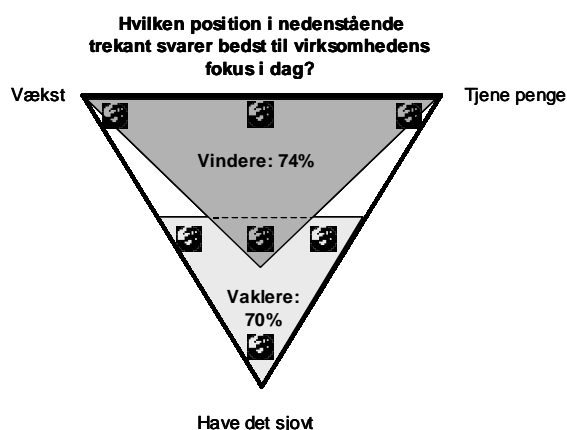
Vindernes organisationer ser i formelle træk ikke meget anderledes ud end industri-samfundets gennemtestede organisationsformer. Vinderne udmærker sig først og fremmest ved at have en mere aktiv og professionel bestyrelse end vaklerne. Ledelsen er mere moden, og selvom omgangsformen i høj grad er uformel, så er vinderne mere hierarkiske og afdelingsorganiserede end vaklerne.

Det betyder ikke, at den ny økonomi er bygget af pyramider. Godt 70% af organisationerne er flade, mere end 80% er uformelle i omgangsformen, mere end to tredjedele er ledet af værdier frem for regler og halvdelen har en ung ledelse.

Vinderne er ikke kedelige, men de formår at forene det bedste fra den unge og den gamle verden: Ungdommens uformelle tone, der passer til hurtige beslutninger, og de mere klassiske organiseringsprincipper, der sikrer, at beslutningerne også bliver ført ud i livet. Pointen er, at også nye virksomheder har brug for gamle dyder, når det handler om at drive en sund forretning.

3.9. Vindere er mere til penge end pjank

I et webbaseret spørgeskema karakteriserer man virksomheden med musen, og vi kunne ikke stå for fristelsen til at lege med mediet og bede virksomhederne placere sig selv i en trekant mellem fokus på vækst, på at tjene penge og på at have det sjovt. Resultaterne er på flere måder overraskende og bryder med flere myter om den ny økonomi.



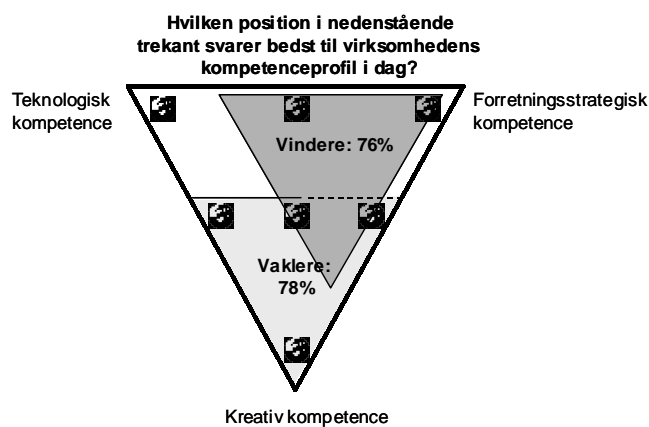
Et af mediebilderne af internetvirksomhederne har været, at man skal have fokus et andet sted end på pengene for at tjene dem. Resultaterne viser en tendens til, at vindere er mere til penge end pjank, mens det forholder sig omvendt for vaklerne. 27% procent af alle virksomhederne (både vindere, vaklere og enkeltmandsvirksomhederne) placerer sig midt i trekanten i et fromt ønske om at få det hele til at gå op i en hø-

jere enhed (eller måske i en protest mod trekantens opbygning). 8% ligger i det rene tjene-penge-hjørne, mens 8% ligger i det sjove hjørne, og blot 6% har rent fokus på vækst. Det sidste er ikke mindst overraskende, når man tager i betragtning, hvor vigtig first mover-fordele har vist sig at være i den ny økonomi.

Vi bad også virksomhederne vurdere, hvor deres fokus vil være om to år. Her er tendensen, at vindere enten er til vækst og penge eller til penge og sjov – samme tendens gælder for vaklere. Virksomheder vil gerne tjene penge; de ambitiøse vil også vokse. Men mange af de danske virksomheder vil hellere være små og hyggelige – også i den ny økonomi: En fjerdedel af alle virksomhederne vil om to år have fokus midt mellem at tjene penge og have det sjovt – vækst interesserer dem tilsyneladende ikke.

3.10. Vindere har stærkere kompetencer inden for forretningsstrategi

Vi brugte samme spørgeteknik til at afdække virksomhedernes syn på kompetencer i et trekantsdrama mellem teknologi, forretningsstrategi og kreativitet. Dramaet er aktuelt i f.eks. mange web-bureauers kompetencevalg, jf. trekanten nedenfor:



Trekanten viser den generelle tendens og peger på, at det mere kræver forretningsstrategisk kompetence end kreativitet at blive en vinder. Kreativitet er utvivlsomt en styrke, som tager mange vigtige og nyttige former i den ny økonomi, men analysen afliver delvist myten om, at den ny økonomi mere handler om at være udflippet, smart og alternativ, end om at kunne tænke i strategier og forretninger.

Dog mener en stor del af virksomhederne, at de forener de tre kompetencer. 32% af alle virksomhederne (der tæller vindere, vaklere og enkeltmandsvirksomheder) placerer sig midt i kompetencetrekanten – 29% blandt vinderne og 31% blandt vaklerne

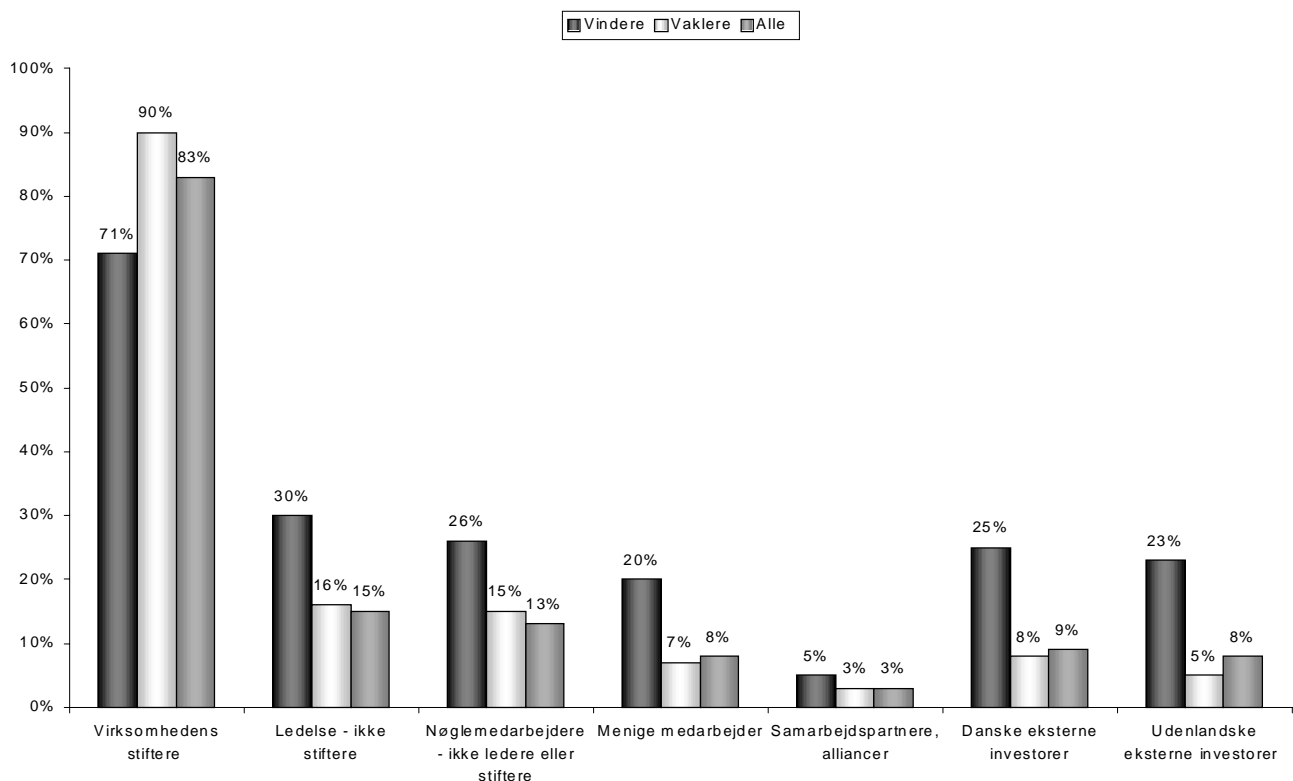
ligger midt i trekanten. Men hvor hele 25% af vinderne ligger øverst i midten (som udtryk for at de har stærke kompetencer inden for teknologi og forretningsstrategi, men ikke inden for kreativitet) ligger blot 10% af vaklerne her. Vaklerne er mere rent teknologiske (8%), rent kreative (9%) eller midt imellem teknologiske og kreative (20%). Den centrale pointe er altså, at vaklerne mangler forretningsstrategiske kompetencer.

Det er dog ikke et decideret træk ved vaklerne at være kreativt kompetente. Således forventer både vindere og vaklere i højere grad at have en kompetenceprofil baseret mere på forretningsstrategi om to år.

3.11. Vinderne spreder ejerskab

Optioner, warrants og andre former for aktieløn er blevet et varmt emne i lyset af de internetvirksomheder, der har gjort mere eller mindre centrale medarbejdere til millionærer på rekordtid. Analysen af internetvirksomhederne viser, at instrumentet er slået igennem i Danmark og med god grund: Vinderne spreder ejerskabet i markant højere grad end vaklerne.

Figur 3.11: Hvilke af følgende grupper er ejere af virksomheden – herunder også optioner/warrants?



Hele 26% af vindervirksomhederne har givet nøglemedarbejdere medejerskab og en femtedel har givet menige medarbejdere ejerskab. Aktieløn er altså ikke blot for en lille lederkreds, men derimod et bredt instrument. At spredt ejerskab fremstår som et vindertræk skal dog også ses i sammenhæng med, at vindervirksomhederne er defineret som de større virksomheder.

Således er der en klar sammenhæng mellem størrelse og spredning i ejerskab. Det er dog bemærkelsesværdigt, at det især er de mellemstore internetvirksomheder, der giver medejerskab til ledelse og nøglemedarbejdere: I halvdelen af virksomhederne med 50-99 ansatte er ledelsen og nøglemedarbejdere medejere, mens ejerskabet er mindre spredt i virksomheder med mere end 200 ansatte, idet kun 13% af virksomhederne har nøglemedarbejdere og menige medarbejdere i ejerskabet.

En del af omtalen af aktieløn har handlet om, at internet start-ups, der ikke altid har likviditet til at finansiere ekspertlønninger, bruger optioner som et nødvendigt alternativ til kolde kontanter. Analysen viser, at det er en myte: Den generelle tendens er, at spredningen i ejerskabet øges i takt med at internetvirksomheden modnes. For hele gruppen af internetvirksomheder ser billedet ud som følger:

- I fase 1 (nystartet og præget af etableringsopgaver) er ledelsen medejere i 12% af virksomhederne, mens nøglemedarbejderne har ejerskab i 7% af virksomhederne og menige medarbejdere er medejere i 4% af virksomhederne.
- I fase 2 (begyndende modenhed med fokus på udvikling) er ledelsen medejere i 15% af virksomhederne, nøglemedarbejderne ligeledes i 15% og menige medarbejdere i 8% af virksomhederne.
- I fase 3 (moden og veletableret virksomhed med fokus på videreudvikling) er ledelsen medejere i 21% af virksomhederne, nøglemedarbejderne i 20% af virksomhederne og menige medarbejdere i 13%

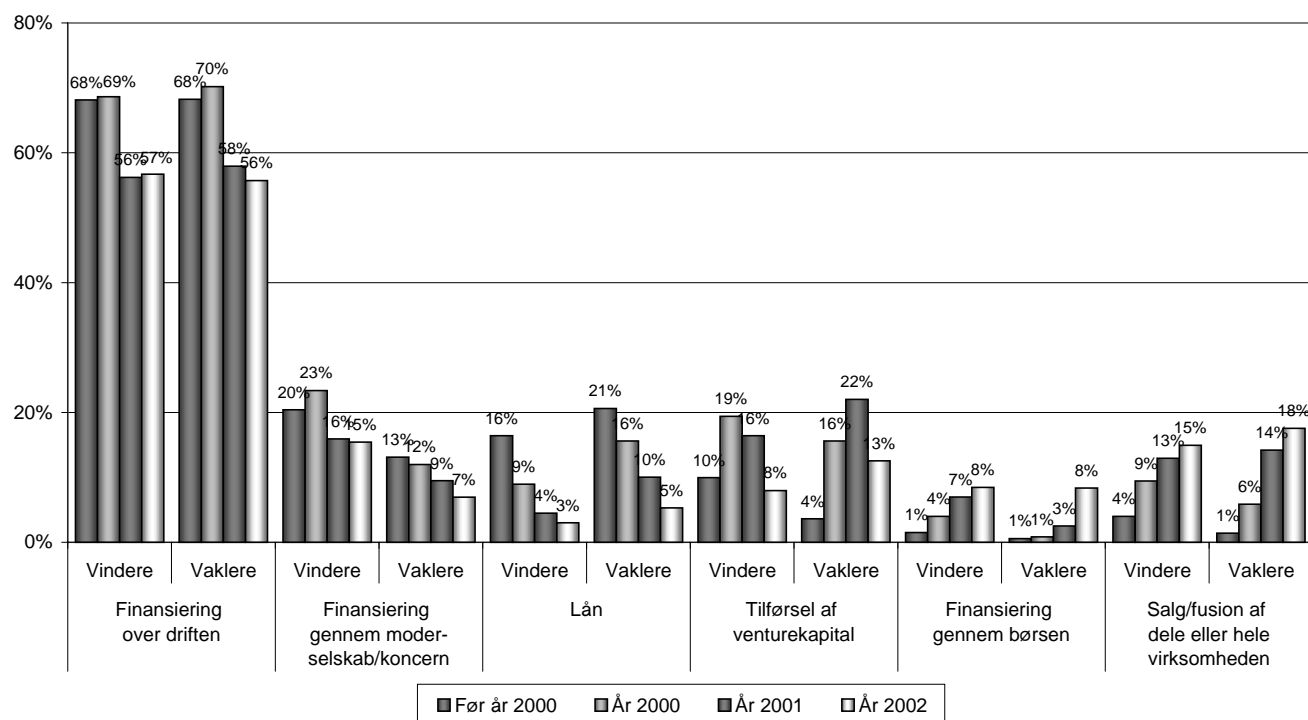
Det følger af denne tendens, at de nyeste internetvirksomheder ikke bruger spredt ejerskab i højere grad end den første bølge af internetvirksomheder – tvært imod: Blandt virksomheder med over 10 ansatte har nøglemedarbejdere ejerskab i 25% af virksomhederne med internetstartår før 1996 og i 33% af virksomhederne med internetstartår i 1996, mens nøglemedarbejderne blot er medejere i 13% af virksomhederne med internetstartår i 1999. Samme tendens ses for ejerskab blandt de øvrige medarbejdergrupper.

Et centralt spørgsmål i aktielønsdebatten er, om det reelt er en fordel for medarbejderne at få en del af lønnen udbetalt i optioner. Optionsafløkning er kun attraktiv i virksomheder med kraftig vækst og skal netop bruges som et redskab til at skabe vækst. Analysen viser beroligende, at de virksomheder, der har menige medarbejdere i ejerkredsen, vokser mere. 62% af disse virksomheder voksede mere end 100% i 1999, mens 'blot' 38% af virksomhederne uden menige medarbejdere med ejerskab/optioner kunne fremvise en tilsvarende høj vækst.

Der er ikke markante forskelle i spredning af ejerskab imellem forskellige forretningsområder. Dog spreder konsulentvirksomhederne ejerskabet mest, og e-handels-virksomhederne mindst. F.eks. har 36% af alle konsulentvirksomhederne med 10-49 ansatte givet nøglemedarbejdere ejerskab, mens det tilsvarende gælder for blot 28% af e-handels-virksomhederne i samme størrelse.

3.12. Vinderne har kapital i ryggen

Figur 3.12: Vindere har kapital i ryggen – Finansieringskilder



Det er et vindertræk, at have kapital i ryggen: 10% af vinderne har fået venturekapital før 2000 mod kun 4% af vaklerne. Det er dog ikke overraskende, dels fordi venture-

kapitalen er blevet brugt til at skabe vindere, dels fordi venturekapitalisterne er dygtige til at vælge potentielle og aktuelle vindere ud blandt kapitalansøgerne.

Det er mere overraskende, at 8% af vaklerne går efter at hente kapital på Børsen i 2002, hvilket er på niveau med vinderne. Børsnoteringer er blevet kendt som en hurtig og 'nem' måde at score kassen i internetsektoren, så det er ganske forståeligt, at nogle søger den vej. Det er dog nærliggende at tolke vaklernes ambitioner som et udtryk for manglende realisme. Det er svært at se, hvordan virksomheder, der endnu ikke har vist en reel omsætning eller organisation skal kunne blive børsnoteret om blot to år.

Flere venturekapitalister har offentligt erklæret, at de kun vil finansiere dotcommer med en international ambition fra dag ét. Det er derfor bemærkelsesværdigt, at en del venturekapitalmodtagere har fokus på Danmark i dag. Om to år forventer dog et flertal af de venturekapitalfinansierede virksomheder at have fokus på 6 eller flere lande.

3.13. Pionérprofiler: Vækstpionerer, vækstboblere, jobskabere, e-værksættere og e-robrere

På de følgende sider profilerer vi ganske kort en række af de danske internetpionerer, som alle er fremtrædende eksempler på virksomhederne i Danmark.com. Profileringen udgør shortlisterne til *Pionerprisen*, der uddeles i fem kategorier: Vækstpionerer, vækstboblere, jobskabere, e-værksættere og e-robrere. De profilerede virksomheder er udvalgt blandt alle deltagere i undersøgelsen og udmærker sig ved at have scoret højest efter de kriterier, vi har lagt til grund for hver kategori. Topscoreren i hver kategori modtager pionerprisen 2000, men de øvrige virksomheder på shortlisterne er også værd at lægge mærke til.

Tildelingen af points er foregået som følger:

Alle typer internetvirksomheder – både inden for infrastruktur, hardware, software, konsulenter, info-sites og e-handel kan shortlistes til alle priser, undtagen "e-værksætteren", der fokuserer på info-sites.

For alle kategorierne gælder, at det maksimale antal point er 100.

I alle kategorier er maksimalt 25 point er tildelt på baggrund af:

- Om internetforretningen giver overskud
- Virksomhedens internationaliseringsgrad

- Virksomhedens first mover fordele
- Virksomhedens alliancer og samarbejdspartnere
- Spredning i ejerskab (f.eks. investorer og optioner til medarbejdere)

Herudover er maksimalt 75 points tildelt i henhold til kategoriens tema:

Vækstpioneren:

Pointe: Kæmpe vækst i den ny økonomi – stor vækst hidtil og store vækstforventninger

Betingelser for at blive shortlistet:

- Internetstartår 1998 eller tidligere

Max. 75 points er tildelt på baggrund af:

- Vækst i omsætning for 1998, 1999
- Forventet vækst for 2000, 2001
- Omsætningskategori i 1999
- Vækst i antal ansatte for 1998, 1999, 2000

Vækstbobler:

Pointe – en nyetableret virksomhed, der ser ud til at blive stor hurtigt.

Betingelser for at blive shortlistet:

- Internetstartår 1999 eller 2000

Max. 75 points er tildelt på baggrund af:

- Forventet vækst i omsætning for 2000, 2001, 2002
- Forventet vækst i antal ansatte fra i dag til 2002
- Forventet omsætningskategori 2002

e-værksætteren:

Pointe: Pureplays inden for info-sites, der bygger en fremgangsrig forretning i netværksøkonomien

Betingelser for at blive shortlistet:

- 81-100% internetrelateret omsætning
- Etableret i 1995 eller senere

- Internet startår = etableringsår
- De rigtige alliancer og samarbejdspartnere: i nogen grad eller højere
- Har aktiviteter inden for kommercielle sites (info-sites)

Max. 75 points er tildelt på baggrund af:

- Omsætningskategori for 2000
- Antal ansatte i dag
- Antal aftaler inden for markedsføring, salg, udvikling/teknologi, logistik/distribution og leverance af indhold til website

e-robreren:

Pointe: Ikke bange for noget, satser stort. Born global, eller global roll out strategi, store investeringer, store vækstambitioner.

Betingelser for at blive shortlistet:

- Minimum 2-5 lande i dag
- 6 lande eller global om to år

Max. 75 points er tildelt på baggrund af:

- Forventet omsætningskategori for 2002
- Forventede internetjobs i DK 2002
- Investeringskategori hidtil
- Investeringskategori – forventet de næste 2 år

Jobskaberer:

Pointe: De store spillere, der har skabt mange danske internetjobs

Betingelser for at blive shortlistet:

- Ingen betingelser udover, at internetvirksomheden skal have ansatte

Max. 75 points er tildelt på baggrund af:

- Antal internetjobs i dag
- Antal internetjobs forventet i 2002

Shortlisterne med virksomhedsprofiler er gengivet på de følgende sider, der viser en række konkrete eksempler på de danske internetvirksomheder. Som det fremgår, kan samme virksomhed godt optræde på mere end én liste.

Vækstpionerer

Rang-orden	Points	Virksomhedens navn	Internet-ansatte i DK i dag	Internet-ansatte i DK, medio 1998	Internet-ansatte i DK, forventet 2002	Internet-relateret omsæt. 1999, mio.	Internet-relateret oms. 2000, mio.	Internet-relateret oms., 2002 mio.	Giver Internet-net- del overs- kud i dag?	Markeds- grundlag	Internet- startår	Vækst i omsætn. 1998 i %	Vækst i omsætn. 1999 i %	Vækst i omsætn. 2000 i %	Forventet vækst i omsætn. 2001 i %
1	99	API Ventures	15	2	120	2-4,9	10-49,9	100-199,9	Ja	Globalt	1997	600	800	800	700
2	98	ProActive A/S	95	10	220	10-49,9	50-99,9	200-500	Ja	Hele Danmark	1997	400	400	900	300
3	91	TopNordic A/S	25	5	200	5-9,9	10-49,9	Over 500	Ja	2-5 lande	1996	1000	500	1000	1000
4	91	Jysk Computer	22	2	50	50-99,9	100-199,9	200-500	Ja	Hele Danmark	1998	500	500	100	100
5	79	Stop4u.com Ltd.	18	2	40	2-4,9	10-49,9	50-99,9	Fortroligt	2-5 lande	1998	1600	1600	1000	400
6	75	JobMatch World Wide A/S	50	5	400	5-9,9	10-49,9	200-500	Nej	25 el. flere	1997	1000	400	150	125
7	69	Albatros Travel	5	1	10	2-4,9	2-4,9	50-99,9	Ja	6 el. flere	1997	100	1000	100	100
8	64	I/O Consulting A/S	30	15	120	2-4,9	Fortroligt	Fortroligt	Nej	2-5 lande	1998	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt
9	62	WeButik I/S	3	3	0,1-1,9	0,1-1,9	0,1-1,9	Fortroligt	Fortroligt	Hele Danmark	1998	400	400	500	500
10	61	In2Media + Co	15	1	50	0,1-1,9	4-9,9	10-49,9	Ja	2-5 lande	1994	100	100	1000	1000
11	60	ETRADE Danmark	25	3	45	2,6	Fortroligt	Fortroligt	Nej	Hele Danmark	1998	300	350	300	300
12	60	Image Solution Partners	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	276	225	300	500
13	59	Schultz Consult	1	1	10	0,1-1,9	0,1-1,9	5-9,9	Nej	Hele Danmark	1998	22400	233	566	566
14	57	Csite.com	4	2	35	0,1-1,9	2-4,9	10-49,9	Ja	Hele Danmark	1997	500	1000	200	100
15	56	Dansk Backgammon Forlag ApS	1	1	1	0,1-1,9	0,1-1,9	0,1-1,9	Ja	Globalt	1998	500	500	300	200
16	56	www.ugens-tilbud.dk	1	1	1	0,1-1,9	0,1-1,9	0,1-1,9	Ja	Hele Danmark	1998	200	500	1000	1000
17	56	BLA*net	0	0	5	0,1-1,9	0,1-1,9	2-4,9	Ja	Globalt	1994	-30	1500	-50	200
18	53	ISO TeleKøb	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Lokal/regionalt	1998	338	250	150	150
19	52	Tele2 A/S	70	40	120	200-499			Ja	6 el. flere	1997	300	100		
20	51	Interflora-Danmark	1	0	2	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Ja	Hele Danmark	1997	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt
21	50	Beacon A/S	7	3	30	2-4,9	2-4,9	10-49,9	Ja	Hele Danmark	1997	1200	250	100	150
22	47	Notabene ApS	15	1	75	0,1-1,9	2-4,9	50-99,9	Ja	Hele Danmark	1998	100	400	300	100
23	47	Greens A/S	2	2	5	1,5-2	2-4,9	5-9,9	Ja	Hele Danmark	1997	100	325	150	200
24	45	JB-Trading	1	1	1	0,1-1,9	0,1-1,9	2-4,9	Ja	Hele Danmark	1998	999	5	10	10
25	44	Split off softly	0	0	0	0,1-1,9	0,1-1,9	0,1-1,9	Nej	2-5 lande	1997	300	300	300	300
26	41	Nina Natural Care	1	1	3	0,1-1,9	0,1-1,9	0,1-1,9	Nej	Globalt	1998	200	200	300	300

Vækstpionerer

Navn	Forretningsgrundlag	Forhistorie	Vækststrategi
1 API Ventures	Udvikler vertikale portaler og business-to-businessmarkedspladser. Formidler nyheder og analyser via BizReport Network og iGuide Network	Har efter etablering i Danmark haft stor organisk vækst via internationalisering. (85% af abonnenterne er udenfor DK)	Vækst gennem etablering i Skandinavien og USA, samt udvidelse af forretningsaktiviteter til B2C markedet
2 ProActive A/S	e-business konsulentvirksomhed med fokus på udvikling af innovative end-to-end e-business løsninger gennem integration af strategi, kommunikation og teknologi.	ProActive's positive udvikling siden etableringen er udelukkende sket gennem organisk vækst.	Vækststrategi indeholder en række mulige tilgængelige akquisitioner, fusion, international ekspansion og vækst gennem nye forretningsområder.
3 TopNordic A/S	Leverandør af sikkerheds- og systemintegrationsløsninger, samt hardware, software og supplies, målrettet mod Internettet i 13 nye divisioner: e-Solutions, e-Services og Customer Relations.	Organisk vækst, opkøb.	Organisk vækst i Danmark samt fusion og organisk vækst på de øvrige skandinaviske markeder.
4 Jysk Computer	Online handelsvirksomhed med fokus på salg af mærkevarer inden for IT.	Væksten har været rent organisk.	Vækst gennem flere afsætningskanaler på Internettet - samt indtrængen i vores omkringliggende lande
5 Stop4u.com Ltd.	Internetboghandel med lokal storefronts i England, Danmark, Sverige og Norge	Virksomheden er vokset organisk fra starten, vækster er kommet fra ekspansion og vækst i eksisterende markeder.	Vækst vil fremtiden komme fra både eksisterende og nye markeder. Efter den seneste udvikling er opkøb igen kommet på tale.
6 JobMatch	Job-rekruttering på Internettet. Sætter via match-teknologi job søgere og job-udbydere i kontakt med hinanden.	Organisk vækst - pt. i Danmark og Norge, men i år 2000 følger etablering i Italien, England og Sverige.	Partnerskab med eksisterende medier - Europass største print- og elektroniskemedier - unique branding, shared database.
7 Albatros Travel	Rejsebureau, specialrejser: eksotiske, oversejse, individuelle rejser og flybilletter. Aktive rejser: trekking, safari, dykning, kursus- og studierejser.	Spin off fra traditionelt rejsebureau. Naturlig udvikling i tiden.	Vækst gennem nye, beslægtede forretningsområder og udvikling.
8 I/O Consulting A/S	Udvikler avanceret elektronik, hardware og software på konsulentbasis. Har udviklet egen teknologi til at bringe apparater på Internettet.	Startet som konsulentvirksomhed, men har fra 1998 også opbygget egne Internetrelaterede teknologiplatforme. Organisk vækst.	Vil omsætte viden til flere komplekse, men let anvendelige komponenter. Spin-off fra I/O - ydeligere spin-off i 2001.
9 WeButik I/S	Professionelle kommunikationsløsninger til Internet og WAP, med speciale i databaseløsninger samt online butikker.	Blev startet af fire venner med drømmen om et online butikcenter.	Vi ønsker gennem specialisering at øge kendskabet til og anerkendelse af vores kerneområde.
10 In2Media + Co	Multimediehus. Digitalt bureau, der løser alle typer internet-opgaver inden for strategi- og konceptudvikling samt avanceret programmering og design.	Stiftet 1994. 1. august 1999 første person ansat udover ejeren, hidtil eneste ansatte i virksomheden, der havde benyttet sig af et netværk af freelancere indtil da.	Ønsker at etablere os i Sverige og Norge i løbet af efteråret og vinteren, gennem samarbejds partnere. Det bliver både med fusioner og opkøb.
11 ETRADE Danmark	finansiel servicevirksomhed, der giver brugerne mulighed for globalt at handle værdipapirer over Internettet ud fra konceptet: "Anytime, Anywhere, Any market and from any device".	Starede med brugte anpartar. Etablerede DKS første selskab med direkte handel på Kbh. Fondsbørs. Senere fulgte fusion, Difko omdannet til ETRADE Danmark børsmæglerelselskab.	Vil fortsat vokse med freccifret tal. Vil omdannes til bank - handel med pensionskonti. Åben overfor fusioner og samarbejder med andre parter.
12 Image Solution Partners	Udvikling af systemer og software. Integration, drift og support, skanningsservice, kommunikationsløsninger (Internet, Intranet, Extranet, Voicerespons mv.) og rådgivning.	Ikke oplyst	Ikke oplyst
13 Schultz Consult	Konsulentvirksomhed inden for e-handel, web-design og totalløsninger	Virksomheden er startet som fritidsvirksomhed af en studerende.	Virksomhedens strategi for at ekspandere i fremtiden er at fusionere med andre danske IT virksomheder.
14 Csite.com	Konsulentfirma inden for ecommerce og ebusiness med fokus på B2B-løsninger	Startede 1997 som fritidsfirma (ved siden af studier). Udviklet sig til en fuldtids-beskæftigelse. Skiftet skete på baggrund af øget efterspørgsel fra kundederstignende marked.	Udvikling af kerneprodukt, ecommercemodul, og senere fokus på ebusiness/forretningsudvikling. Væksten suppleres med kapitalindsudk.
15 Dansk Backgammon Forlag ApS	Udvikler produkter og koncepter for spillet Backgammon. Indkøber og sælger til flere land verden over, især efter fremgangen på Internet.	DK er for lille for en niche produkt. Internettet er vejen til det store marked, og med synlighed og produkt/konceptudvikling kommer vækst.	Konsolidering og diversifikation med samarbejde/opkøb eller fusion med andre grene af "Tænke-sports" organisationer/virksomheder i udlandet.
16 www.ugens-tilbud.dk	Website til fremme af e-handel i Danmark, med eksempler på udenlandske forretninger.	Virksomhedens vækst har været rent organisk.	Fremtidig vækst vil sket gennem udvidelse af forretningsområder.
17 BLA-net	Konsulentfirma inden for internetteknologier, open-source, systemudvikling og elektronisk nyhedsformidling.	Startet som fritidsvirksomhed i 1994 - fuld tid fra forår 1999	Vækst gennem netværk og alliancer og ved at opdyrke helt nye forretningsområder.
18 ISO Telekøb	Bestilling af dagligvarer over Internettet og levering til hjemmet eller arbejdspladsen	Virksomheden har udelukkende haft organisk vækst, der er sket stort set uden brug af markedsføring	Væksten vil fortsat primært være organisk, gennem en større geografisk spredning og nye produktområder
19 Telet2 A/S	Internet Service Provider og kommunikationsleverandør til såvel privat- og erhvervsmarkedet (thv. Get2Net og UNi2). Alle ydelser fra access-linier til serverpark og sikkerhedsløsninger.	Organisk vækst. Virksomheden har i løbet af 3 år opbygget en kundebase på mere end 330.000 Internet-kunder i Danmark.	Organisk vækst med fokus på kundeservice, kvalitet, omkostningsbevidsthed og fleksibilitet.
20 Interflora-Danmark	Formidling af blomsterhilsener fra a til b, samt markedsføring/branding af Interflora	Har de sidste 10 år haft en stabil vækst, mest skabt gennem markedsføring/branding og konceptudvikling	Fortsat vækst som hidtil, men suppleret med udvikling af web-koncept.
21 Beacon A/S	Udvikler basis-software til opbygning og vedligehold af store e-commerce web-sites og leverer konsulent-ydelser i forbindelse hermed	Virksomheden er startet at to tidligere IBM medarbejdere og er hidtil vokset organisk.	Vil allerede i år 2000 forfølge en europæiske partner-strategi med henblik på at opnå et globalt marked på sigt.
22 Notabene ApS	Konsulentfirma inden for områderne Registrering og Optimering i søgemaskiner, Usabilityanalyser, Internet Trafikanalyser, E-CRM og strategisk rådgivning, Online Surveys og kurser	Notabene er primært vokset organisk, dog med mindre "opkøb" af enkeltmandsvirksomheder, samt aktiviteter i en fornyværende konkurrent	Vækststrategien er i dag primært baseret på opkøb og organisk vækst i Danmark. I udlandet vil vi primært fokusere på opkøb og fusioner.
23 Greens A/S	Udbyder af detaljeret information om de 6.000 største virksomheder i Danmark samt biografier på personer i den offentlige og den private sektor.	Kraftig vækst i 99 - organisk. Stiftet i 1883 af Theodor Green. I 1995 introduceres CD-Greens og i 1997 Greens på Internettet.	Organisk vækst og gennem produktudvikling (nye forretningsområder). Sekundært gennem strategiske partnere og samarbejder.
24 JB-Trading	Salg af EDB-udstyr primært til private, speciale i sløjdæmning og løsdele.	"Fritidsvirksomhed der turde lege med/mod de store".	Udvidet markedsføring og profilering på niche produkter.
25 Split off softly	Igang sætning af "unikke tjenester" på Internettet (på flest muligt sprog) og brug af andre viden i andre sammenhænge. Cd-rom og konsulentarbejde udgør mindre del af og omsætningen.	Køkkenbordsfirma - vil fortsætte sådan i de næste 3-4 år. "Det er udvikling og opbygning af nye ting, der er vor styrke. Vi har gode jobs ved siden af".	Vækst ved udbygning af nuværende tjenester og ved oprettelser af nye - Fortsat bygget på freelance hjælp (især store udgifter til sprog-service).
26 Nina Natural Care	Forhandler og importerer naturoprodukter med omtanke for mennesker og miljø. E-butik på Shoppingforum samt afdeling i Danmark og Holland.	Startet som hjemmefirma med personligt salg af naturoprodukter til private, men har senere åbnet e-butik.	Finde investorer samt danske forhandlere, mere import, udvidelse af e-butikken samt hjemmestiden, udvidelse af kundebehandling.

Vækstboblere

Rang-orden	Point	Virksomhedens navn	Internet-ansatte i DK, i dag	Internet-ansatte i DK, forventet 2002	Internet-relateret omsætning, 1999 i mio.	Internet-relateret omsætning, 2000 i mio.	Internet-relateret omsætning, forventet 2002 mio.	Giver internetdel overskud i dag?	Markedsgrundlag	Internet-startår	% Vækst i omsætning 2000	% Vækst i omsætning forventet 2001	% Vækst i omsætning forventet 2002
1	98	Open Integrated Business Network A/S	36	2000	0,1-1,9	10-49,9	Over 500	Ja	Globalt	1999	2000	2000	2000
2	97	12Go A/S	6	140	10-49,9	10-49,9	100-199,9	Ja	Hele Danmark	1999	400	800	1200
3	89	Dansk Systempartner A/S	6	60	0,1-1,9	5-9,9	100-199,9	Nej	2-5 lande	1999	7000	400	550
4	80	Danfoss	100	250	20	100-199,9	Over 500	Fortroligt	Globalt	2000	600	200	200
5	78	www.Book1bord.dk	3	25	0,1-1,9	0,1-1,9	10-49,9	Nej	Hele Danmark	2000	1000	1000	500
6	77	Dvdo.dk	6	30	2-4,9	10-49,9	100-199,9	Ja	Hele Danmark	1999	5000	500	300
7	77	Adept Communications	2	20	0,1-1,9	0,1-1,9	50-99,9	Nej	Lokalit/regionalt	1999	200	400	800
8	74	NoSPAMemail.dk	4	35	0,1-1,9	2-4,9	151	Ja	6 lande	1999	2100	2900	230
9	74	10-20-30.dk	2	10	0,1-1,9	0,1-1,9	10-49,9	Nej	Hele Danmark	1999	500	500	500
10	73	Azero.dk ApS	Fortroligt	Fortroligt	5-9,9	5-9,9	200-500	Ja	Hele Danmark	2000	1000	1000	1000
11	72	Visual Sales Systems A/S	25	50	0	0,1-1,9	10-49,9	Nej	Globalt	2000	0	500	1000
12	72	in.fo	5	15	0,1-1,9	0,1-1,9	10-49,9	Nej	Lokalit/regionalt	2000	500	500	500
13	68	24/7 Media Danmark A/S	12	30	0,1-1,9	10-49,9	50-99,9	Nej	Globalt	1999	1000	200	150
14	67	Zapera.com	16	over 60	5-9,9	5-9,9	100-199,9	Nej	Skandinavien	2000	400	400	150
15	67	Danish Crown	1	5	0,1-1,9	0,1-1,9	100-199,9	Ved ikke	Globalt	2000	300	300	500
16	64	InnoMate a/s	4	40	2-4,9	2-4,9	10-49,9	Nej	Hele Danmark	2000	100	400	400
17	61	Oriental Care ApS	0	20	0,1-1,9	0,1-1,9	2-4,9	Nej	Lokalit/regionalt	2000	10000	1000	400
18	60	Guleroden	2	100000	1000000	1000000	2-4,9	Ja	Hele Danmark	1999	1000	1500	333
19	60	Ecount Software	25	120	0,1-1,9	5-9,9	100-199,9	Fortroligt	Hele Danmark	1999	2000	1100	60
20	59	Christian Pedersen & Jacob Jørgensen	2	2	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Ja	Globalt	2000	5000	100	100
21	56	CyberCom	3	0,1-1,9	0,1-1,9	0,1-1,9	10-49,9	Nej	Hele Danmark	1999	500	500	
22	56	ReGo	2	Ingen	0,1-1,9	0,1-1,9	10-49,9	Nej	Hele Danmark	1999	500	500	
23	52	Mitrick Productions	3	10	0,1-1,9	0,1-1,9	2-4,9	Nej	2-5 lande	1999	500	500	
24	50	JL Soft			Ved ikke	Ved ikke	Ved ikke	Nej	Hele Danmark	1999	1000		

Vækstboblere

Navn	Forretningsgrundlag	Forhistorie	Vækststrategi
1 Open Integrated Business Network A/S	At udvikle og udbyde Business to Business eprocurement- og informationssystemer og tjenester.	Er et selskab i Toft Gruppen. Virksomheden etableret 1/10-99. 22/11-99 lanceres Online tjenesten Ask-Smith.	Vækst opdeles i regioner, datterselskaber etableres på det primære marked. ROI på salg/markedsføring inden for 30 dage.
2 12Go A/S	Traditionel ISP - leverandør af internetservices til erhvervskunder.	Etableret som APS i 1999 - efter eget udsagn af to netnørdere	Vækst gennem nye forretningsområder og ekspansion til Sverige og Norge - senere resten af Europa.
3 Dansk Systempartner A/S	Udvikling og salg af ASP økonomiløsningen Service-Hosting til revisorer og deres klienter. Hertil kommer integration af e-business og ERP-løsninger.	Forretningsområdet er en del af SystemPartner A/S med baggrund i administrative systemer og brancheløsninger.	Organisk vækst i Danmark, etablering af datterselskaber i Norden og world wide partnerdistribution.
4 Danfoss	Danfoss A/S arbejder strategisk på at gøre e-commerce til en integreret del af virksomhedens samlede salgsaktiviteter indenfor B2B	Har altid arbejdet intenst med teknologiske kommunikationsformer, implementerer derfor nu også elektronisk baserede salgskanaler.	Udforske e-commerce for at finde den optimale balance m. traditionelle og elektroniske salgskanaler. Åbne nye markeder.
5 www.Book1bord.dk	En gratis mulighed for restaurationsgæster for elektronisk søgning og bordreservering i Danmark og Sydsverige og lignende tjenester indenfor samme framework	"Familien sad en dag og tænkte over, hvad vi nu skulle finde på at lave sammen - så fik vi ideen til Book1bord.dk. (og de senere følgende tjenester - pt. hemmelige)"	Åbner Bifrettsich.com om et par uger - det næste bliver priser på biletter syn - "Alt gror efter planen. Øvrige projekter giver overskud efter 4 måneder."
6 Dvdoo.dk	Sælger DVD-film m.m. på Internettet. Høj service, og mund til mund metoden udgør vores marketing. Specialisering og høj kvalitet er vor strategi.	Organisk vækst, mindre kapitaltilførsel. Internet startup, som i år 2000 er blevet en professionelt drevet virksomhed.	Geografisk ekspansion indenfor nuværende forretningsområder. Skandinaviens og de største Europæiske lande ligger først for.
7 Adept Communications	Softwareudviklingsvirksomhed, med fokus på innovation indenfor Internetrelateret produktudvikling. Leverer skræddersyede og ny software til B2B og B2C.	Startede som mindre software udviklingsvirksomhed, indtil modtagelsen af amerikansk kapital, til videreudviklingen af en specifik ny software.	Produktudvikling, udvikling af distributionsnet, indtagelse af markedet i samme rækkefølge.
8 NoSPAMemail.dk	"Direct mail på Internettet". Markedsføringsdatabase over mennesker, der gerne modtager e-mailreklamer. Annoncører sikres målrettet onezone markedsføring.	Direct marketing/databasespecialister ser mulighederne for individuel direkte Internetmarkedsføring. Tester ideen og motiveres af succesen.	Konceptet skalerbart på alle markeder. Kun et spørgsmål om markedsføring. Vækst via kapitalpartnere eller mediapartnere.
9 10-20-30.dk	Handel med alt til haven og til den udendørs sektor generelt, med 10 - 30 % rabat. Formidling af information om haven.	"Vi har god vækst der er baseret på efterspørgsel via søgeord". Vækstformen er organisk, "sæsonbetonet".	Fremgang ved bred varesortiment, kvalitet og rabatfordele. En seriøst dækkende informationsdel om haven. Kapitaltilførsel.
10 Azero.dk ApS	Løbende forbedring af produkterne og nye forretningsområder. Distribution til forhandlere og partnere.	"Massiv kundetilstrømning pga. et favorabelt produkt og tilfredse kunder".	Løbende forbedring af produkterne og nye forretningsområder. Distribution til forhandlere og partnere.
11 Visual Sales Systems A/S	Visual Sales Systems A/S udvikler og markedsfører let tilgængelige CRM-værktøjer til alle.	Etableret i 1994. Millioninvestering i år 2000 fra to af DKs største finansielle investorer har accelereret videreudviklingen af CRM-systemet TheWinner.	Ikke oplyst.
12 in.fo	Interneportal med søgemaskine, nyhedstjeneste, filmanmeldelser og sport	Startede som hobbyprojekt i udviklingsafdeling i IT firmaet VIT sp/f.	Vækst gennem nye forretningsområder og med opstart af afdelinger i udlandet
13 24/7 Media Danmark A/S	Internationalt annoncenetværk, der tilbyder alle former for interaktive markedsføringsløsninger, herunder Internet, WAP, SMS og Broad-band.	I Danmark har væksten været organisk.	Vækst gennem nye forretningsområder og ved markedets generelle vækst.
14 Zapera.com	Analyseinstitut, der alene benytter Internettet til datafangsmetode.	Startet i januar 2000. Gennemført over 130 studier for mere end 85 kunder - heraf 1/3 børsnoterede, indenfor de første 7 måneders levetid. 2 til 3 år.	Gennem organisk vækst, etablering i 6-7 nordeuropæiske lande i løbet af 2 til 3 år.
15 Danish Crown	Virksomheden slægt og forælder fersk svine- og oksekød. Forædling via datterselskaber. Internettet planlægger salg af i starten fersk kød, men evt. senere også forædlede varer.	Organisk vækst og fusioner mellem danske andelselskaber inden for slagteri-sektoren. Internettet er en selvstændig salgskanal inden for moderselskabet.	Virksomheden forventer en organisk vækst i de kommende år, og det samme gælder internettet.
16 InnoMate a/s	Konsulentfirma indenfor nichen at kvalificere virksomheders arbejde med kompetencer og kompetenceudvikling. Skaber synergi i samarbejde med kunden, gennem brug af e-værktøjer.	Har hidtil kørt som traditionelle managementkonsulenter indenfor HRD.	Udbyder løsninger, der integrerer e-værktøjer og konsulentarbejde til e-consulting. Indgåelse af strategiske partnerskaber.
17 Oriental Care ApS	Online service og butik med salg af og information om egne urteprodukter med udgangspunkt i traditionel kinesisk medicin.	Oprindelig idé ren Internet, men nu med fysisk butik til understøttelse heraf (substans)	Åbning af fysiske konceptbutikker (nationalt som internationalt) til understøttelse af internetforretningen.
18 Güleroden	E-handel med humoristisk indgangsvinkel - sætser både på consumer og business.	Organisk kontrolleret vækst fra 0-omsætning - primært markedsføring er anbefalinger mund-til-øre	Vækst i primært business-segmentet samt etablering i Norge/Sverige
19 Ecount Software	Leverandør af skræddersyede e-business-løsninger til virksomheder på business-to-business-markedet.	Organisk vækst. Startet som fritidsvirksomhed af studerende. Første mand ansat august 1999. Mærsk Data købte 25% i april 2000.	Organisk vækst i Danmark og udlandet.
20 Christian Pedersen & Jacob Jørgensen	Fremstiller og driver internationale internetsider	Startet af 2 studerende som fritidsvirksomhed	Vil fremstille flere hjemmesider og koncentrere sig om eksisterende sites.
21 CyberCom	E-handelsfirma med salg af Computer/Konsol spil og DVD film nyt og brugt til hele familien.	2ndgames.dk er udskilt fra CyberCom (en af Danmarks ældste Games-shops).	Føregøle af nuværende markeds andele og udvidelse af markeds områder til udlandet!
22 ReGo	Konsulentfirma inden for web-design og web-udvikling med fokus på teknisk avancerede løsninger. Forretningsgrundlaget er opdelt i tre: Egne projekter, websites og softwareprodukter.	Grundlagt på basis af erfaring med udvikling af software, internetløsninger og projektfedelse. 1/2 år senere udvides med grafisk design/layout	Forventes at vokse gennem nye forretningsområder på Internettet. Fusion med virksomheder i ind- og udlandet vil være en strategi inden for ReGo's vækst
23 Miirock Productions	Salg af erotiske artikler via stor online shop. Udbyder af shopkoncepter.	3 venner startet fra bunden.	Vækst gennem nye forretningsområder, værdiskabelse gennem udvalgte partnere.
24 JL Soft	Konsulentfirma inden for Java, Mainframe og WAP.	Startet som enkeltmands freelance konsulentfirma (IBM mainframe)	Forretningsområdet/markedet er stadig meget nyt og potentialet stadig fantastisk stort.

Jobskabere

Rang-orden	Point	Virksomhedens navn	Antal internetsatte i DK, i dag	Antal internetsatte i DK, forventet 2002	Antal	Internetrelateret omsætning, 1999 mio. kr.	Internetrelateret omsætning, 2000 mio.	Internetrelateret omsætning 2002 mio.	Giver Internetdel overskud i dag?	Markedsgrundlag
1	98	eHuset DDE	400	600	600	200-500	200-500	Over 500	Fortroligt	Hele Danmark
2	95	Oracle	375	500	500	Ved ikke	Ved ikke	Ved ikke	Ja	Globalt
3	82	Aston IT group	200	600	600	10-49,9	200-500	Over 500	Ja	Globalt
4	70	Framfab	263	450	450	35,2	Fortroligt	Fortroligt	Ja (1,2 mio.)	Globalt
5	65	Adcore	160	360	360				Ja	6 el. flere
6	61	Catalog International A/S	100	400	400	10-49,9	50-99,9	200-500	Fortroligt	13 lande
7	57	UNI-C, Danmarks edb-center for forskning og uddannelse	240	240	240	200-500	200-500	200-500	Ja	Hele Danmark
8	57	Jubii A/S	120	300	300	10-49,9	50-99,9	200-500	Ja	Hele Danmark
9	55	Infopac	70	600	600	5-9,9	10-49,9	Ved ikke	Ja	2-5 lande
10	54	VIGILANTe Neupart & Munkedal	100	350	350	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Globalt
11	51	HP	50	100	100	5-9,9	10-49,9	50-99,9	Ja	Globalt
12	49	Open Integrated Business Network A/S	36	2000	2000	0,1-1,9	10-49,9	Over 500	Ja	Globalt
13	42	ProActive A/S	95	220	220	10-49,9	50-99,9	200-500	Ja	Hele Danmark
14	42	Travelmarkt Group A/S	80	300	300	22	over 45	Fortroligt	Fortroligt	5 lande
15	37	ExpandIT Solutions a/s	17	300	300	Ved ikke	Ved ikke	Ved ikke	Ja	Globalt
16	36	Cypress A/S	35	200	200	10-49,9	10-49,9	100-199,9	Ja	6 el. flere
17	36	Waptop Holding	32	200	200		5	200	Nej	Globalt
18	36	Image Solution Partners	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Ja	Globalt
19	35	Tele2 A/S	70	120	120	200-500			Ja	6 el. flere
20	32	synkron	45	200	200	10-49,9	10-49,9	50-99,9	Nej	2-5 lande

Jobskabere

Navn	Forretningsgrundlag	Forhistorie	Vækststrategi
1 eHuset DDE	Udvikler B2B e-business løsninger med fokus på infrastruktur - eHusets force - på branchestandarderne Oracle, Sun og Microsoft.	Etableret i 1975 af 4 ingeniørstuderende. Fra hardwareproducent over softwareudviklingshus til 100% e-business år 2000	Organisk såvel som akkvisitiv vækst. Kapitaludvidelse forberedes. Vil udskille specifikke produktområder i selvstændige selskaber. Ikke oplyst.
2 Oracle	Verdens næststørste leverandør af software. Udbyder globale e-business løsninger til internethandel og webbaserede applikationer.	Er overgået til 100% internetbaseret software i alle produkter: database, server, virksomhedssystemer m.v. Udbyder produkter i mere end 145 lande.	Aston vil fremover især vokse i det øvrige Skandinavien, Europa og USA - såvel organisk som via opkøb.
3 Aston IT group	International konsulentfirma inden for strategi, brand-building, web-design og teknologisk implementering af e-business-løsninger.	Aston er stiftet i august 1999. Siden er gruppen vokset stærkt, især gennem opkøb.	Organisk vækst gennem eksisterende og nye forretningsområder samt gennem opkøb og fusioner i Danmark.
4 Framfab	Internetsolentvirksomhed med fokus på branding, etail, finans, medicinal, telekom, transport, teknologi og media.	Framfab (tidligere Networkers A/S) er på fem år vokset fra 2 til 263 medarbejdere gennem organisk vækst og en enkelt fusion.	Satser på stærk vækst, men kun i et tempo, hvor det gøres med de bedst kvalificerede medarbejdere. Forventer en organisk vækst på 50% pr. år.
5 Adcore	Konsulentvirksomhed, der transformerer forretninger til digital konkurrence. Mission: "To enable our clients to exploit the full potential of the digital economy".	IDK er ansat ca. 160 konsulenter, der arbejder inden for 3 kompetenceområder: Interactive Consulting, Technology Consulting og Business Consulting.	Vækst ved 1) Udvide/udvikle globale partnerkanaler 2) Opstarte nye datter-selskaber 3) strategiske akkvisitioner.
6 Catalog International A/S	Udbyder af en lang række ydelser på nettet. Står for Forskningsnet og Sek-tornet.	Turn-around i 1999 førte til fokus på udvikling og salg af software til B2B e-commerce og e-procurement. Vokser over 50 % pr kvartal.	Organisk vækst i takt med at nye områder opdyrkes.
7 UNI-C	Danmarks største internetportal med mange hundredtusinde daglige besøgene. Portalen er reklamefinansieret og derfor gratis for brugerne.	Startede i en kælder på Frederiksberg af en håndfuld gode venner i 1995. Primært vokset organisk, men der har været enkelte opkøb af mindre sites.	Har indgået aftale med den europæiske portal Spray, der overtager alle aktier i Jubii. Handlen bliver effektueret når/hvis Spray (i dag ejet af Lycos) går på Børsen i år.
9 Infopaq	Infopaq udfører medieovervågning/analyse for en lang række af de største virksomheder i Danmark.	Startet 1. juni 1998 og er bygget på 100 % organisk vækst. Vokset fra 4 til 70 ansatte på 2 år og har samtidig åbnet kontorer i Norge og Sverige.	den vil fortsat vokse organisk
10 VIGILANTE Neupart & Munkedal	Specialiserer sig i udvikling af leveret vished for Internetsikkerhed. Har udviklet fuldt automatiseret sikkerhedstestservice.	Grundlagt i 1997 af Lars Neupart og Ulf Munkedal, eksperter i sikkerhedstest, netværk, og datakommunikation.	Stærk organisk vækst. Har hidtil åbnet kontorer i USA, England, Tyskland, Holland og Sverige.
11 HP	Satser på 3 vækstområder: 1. e-services. 2. information appliances (personlige apparater/computere). 3. Mission critical infrastructure.	HP vil i fremtiden være 100% dedikeret til Internettets kapitel 2. Udskilt HP's test og måleudstyr i et selvstændigt selskab, Agilent Technologies.	Vækst fra de 3 hovedområder: e-services, information appliances og mission critical infrastructure. Samarbejde m. Oracle, SAP, Cisco, Broadvision.
12 Open Integrated Business Net-work	At udvikle og udbyde Business to Business eprocurement- og informations-systemer og tjenester.	Er et selskab i Toft Gruppen. Virksomheden etableret 1/10-99. 22/11-99 lanceres On-line tjenesten Ask-Smith.	Verden opdeles i regioner, datterselskaber etableres på det primære marked. ROI på salg/markedsføring inden for 30 dage.
13 ProActive A/S	e-business konsulentvirksomhed med fokus på udvikling af innovative end-to-end e-business løsninger gennem integration af strategi, kommunikation og teknologi.	ProActive's positive udvikling siden etableringen er udelukkende sket gennem organisk vækst.	Vækststrategi indeholder en række mulige tiltag, herunder akkvisitioner, fusion, international ekspansion og vækst gennem nye forretningsområder.
14 Travelmarket Group A/S	Medie- og IT-virksomhed fokuseret på rejsebranchen, herunder bl.a. Skandinaviens største uafhængige rejseportal, samt et web-konsulentbureau fokuseret på rejsebranchen.	Organisk vækst gennem udvidelse af forretningskoncept til Sverige og Norge, samt opkøb af relaterede forretningsområder.	Udvidelse af forretningskoncept til Tyskland og England, opkøb af relaterede forretningsområder på alle markeder.
15 'ExpandIT Solutions a/s	ExpandIT Solutions a/s udvikler standardsoftware løsninger til e-business og mobile computing	Væksten har været udelukkende organisk, understøttet af stærke partnerskaber.	Fremtidig international vækst vil være både organisk og opkøbsbaseret samt udbygning af partnerskaber.
16 Cypress A/S	Konsulentfirma inden for web-design og ebusiness og integration med fokus på store business-to-business orienterede virksomheder.	Ren organisk vækst	Ønsker organisk vækst, gennem opkøb, gennem oprettelse af selskaber i nye markeder.
17 Wapto Holding	Leverer serviceydelser (portaler) til brugere af det mobile net, samt software-teknologi og tjenesteydelser til virksomheder og teleoperatører i samme område.	Siden starten i november 1999 er virksomheden dels vokset organisk, dels ved fusion med Wireless Workers i Juni 2000.	Kombination af vækst gennem nye forretningsområder samt opkøb/fusion.
18 Image Solution Partners	Udvikling af systemer og software. Integration, drift og support, skannings-service, kommunikationsløsninger (Internet, Intranet, Extranet, Voicerespons mv.) og rådgivning.	Ikke oplyst.	Ikke oplyst.
19 Tele2 A/S	Internet Service Provider og kommunikationsleverandør til såvel privat- og erhvervsmarkedet (hvh. Get2Net og UNI2). Alle ydelser fra access-linier til serverpark og sikkerhedsløsninger.	Organisk vækst. Virksomheden har i løbet af 3 år opbygget en kundebase på mere end 330.000 Internet-kunder i Danmark.	Organisk vækst med fokus på kundeservice, kvalitet, omkostningsbevidsthed og fleksibilitet.
20 Synkron	Fremstiller Web Content Management standardsoftware, der sætter virksomheder i stand til selv at håndtere indhold og design på et site - via en browser.	Organisk kraftig vækst, startet af tre studerende, med tilførsel af venturekapital	Internationalisering

e-værksættere

Strategisk alliance/samarbejdsaftaler inden for følgende områder:

Rang-orden	Point Infosites/kommercielle sites	Virksomhedens navn	Internetan-satte i DK, i dag	Interne-tansatte iDK, 2002, omsætning i DK, i dag	Internet-relateret omsætning 1999 i mio. DK	Internet-relateret omsætning 2000 i mio. DK	Internet-relateret omsætning 2002, mio.	Giver Internetdel	Markeds-grundlag	Markeds-føring	Salg	Udvikling/teknologi	Logistik/distribution	Indhold til website
1	96	Jubii A/S	120	300	10-49,9	50-99,9	200-500	Ja	Hele DK	Mange aftaler	Mange aftaler	Ingen aftaler	Ingen aftaler	Mange aftaler
2	78	API Ventures	15	120	2-4,9	10-49,9	100-199,9	Ja	Globalt	Mange aftaler	Mange aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Mange aftaler
3	77	Travelmarket Group A/S	80	300	22	over 45	Fortroligt	Fortroligt	5 lande	Mange aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler
4	76	Metropol Online	90	200	10-49,9	10-49,9	50-99,9	Nej	Hele DK	Få aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Mange aftaler
5	74	Infopaq	70	600	5-9,9	10-49,9	Ved ikke	Ja	2-5 lande	Ingen aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Mange aftaler
6	74	NetDoktor.dk	106	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Nej	6 el. flere	Mange aftaler	Mange aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler	Mange aftaler
7	68	CNWorid	5	20	0,1-1,9	2-4,9	10-49,9	Nej	Globalt	Mange aftaler	Mange aftaler	Mange aftaler	Få aftaler	Mange aftaler
8	68	StepStone A/S	60	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Nej	6 el. flere	Mange aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler
9	67	Sportal A/S	16		2-4,9	5-9,9	10-49,9	Nej	Globalt	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler
10	61	247 Media Danmark A/S	12	30	0,1-1,9	10-49,9	50-99,9	Nej	Globalt	Ingen aftaler	Ingen aftaler	Ved ikke	Ved ikke	Ved ikke
11	61	NetStationen			Ved ikke	Ved ikke	Ved ikke		Hele DK	Mange aftaler	Mange aftaler	Mange aftaler	Mange aftaler	Få aftaler
12	60	Kapow!	20	60	0,1-1,9	2-4,9	50-99,9	Nej	Globalt	Ingen aftaler	Ingen aftaler	Ingen aftaler	Ingen aftaler	Mange aftaler
13	59	HUGIN Online	4	5	0,1-1,9	2-4,9	5-9,9	Ja	6 el. flere	Få aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler	Mange aftaler	Ingen aftaler
14	57	International Network Management	9	105	Fortroligt	Fortroligt	Fortroligt	Ja	Globalt	Mange aftaler	Mange aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler	Mange aftaler
15	56	Mandala	Fortroligt		Fortroligt			Nej	Hele DK	Mange aftaler	I nogen grad	Få aftaler	Mange aftaler	Få aftaler
16	56	Piteraqa ApS	2	5	0,1-1,9	0,1-1,9	5-9,9	Nej	Lo- kalt/regionalt	Mange aftaler	Mange aftaler	Få aftaler	Mange aftaler	Få aftaler
Konsulentvirksomhed/infrastruktur														
1	83	Adcore	160	360				Ja	6 el. flere	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler
2	78	Neo Ideo	50	150	10-49,9	10-49,9	50-150	Ja	6 el. flere	Få aftaler	Få aftaler	Mange aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler
3	76	12Go A/S	6	140	10-49,9	10-49,9	100-199,9	Ja	Hele DK	Mange aftaler	Mange aftaler	Mange aftaler	Få aftaler	Mange aftaler
4	72	Cypress A/S	35	200	10-49,9	10-49,9	100-199,9	Ja	6 el. flere	Få aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler	Ingen aftaler
5	68	3enigheden-Snabel&Co	35		10-49,9	10-49,9	Ved ikke	Ja	2-5 lande	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler
6	67	Access Media A/s - Avenir	30	60	5-9,9	10-49,9	50-99,9	Ja	Hele DK	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler
7	66	Vision-Team	24	84	0,1-1,9	10-49,9	50-99,9	Nej	6 el. flere	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Mange aftaler
8	64	VisionWorkers	5	20	0,1-1,9	2-4,9	100-199,9	Ja	Hele DK	Mange aftaler	Mange aftaler	Mange aftaler	Mange aftaler	Få aftaler
9	63	Alpha-Gruppen A/S	15	60	5-9,9	10-49,9	50-99,9	Ja	6 el. flere	Ingen aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler	Ingen aftaler
10	60	TJ Group A/S (Canvas)	52		5-9,9	10-49,9	Over 500	Ja	Globalt	Få aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler	Få aftaler
11	60	DIA, Dansk Internet Adgang A/S	11	70	5-9,9	10-49,9	Over 500	Ja	Hele DK	Mange aftaler	Mange aftaler	Ingen aftaler	Ved ikke	Få aftaler
12	58	Deus ex Machina ApS	11	20	0,1-1,9	5-9,9	10-49,9	Ja	natl/nationalt	Mange aftaler	Fleere aftaler	Få aftaler	Ingen aftaler	N/A
13	58	Dansk Master Web	8	50	0,1-1,9	2-4,9	10-49,9	Ja	Hele DK	Mange aftaler	Mange aftaler	Få aftaler	Få aftaler	Mange aftaler

e-værksættere

Infosites/kommercielle sites		Forretningsgrundlag	Forhistorie	Vækststrategi
1	Jubii A/S	Danmarks største internetportal med mange hundredtusinde daglige besøgende. Portalen er reklamefinansieret og derfor gratis for brugere.	Startede i en kælder på Frederiksberg af en håndfuld gode venner i 1995. Primært vokset organisk, men der har været enkelte opkøb af mindre sites.	Har indgået aftale med den europæiske portal Spray, der overtager alle aktier i Jubii. Handlen bliver effektueret når/nvis Spray (i dag ejet af Lycos) går på Børsen i år.
2	API Ventures	Udvikler vertikale portaler og business-to-business markedspladser. Formidler nyheder og analyser via BizReport Network og iGuide Network	Har efter etablering i Danmark haft stor organisk vækst via internationalisering. (85% af abonnenterne er udenfor DK).	Vækst gennem etablering i Skandinavien og USA, samt udvidelse af forretningsaktiviteter til B2C markedet.
3	Travelsmark Group A/S	Medie- og IT-virksomhed fokuseret på rejsebranchen, herunder bl.a. Skandinaviens største uafhængige rejseportal, samt et web-konsulentbureau fokuseret på rejsebranchen.	Organisk vækst gennem udvidelse af forretningskoncept til Sverige og Norge, samt opkøb af relaterede forretningsområder.	Udvidelse af forretningskoncept til Tyskland og England, opkøb af relaterede forretningsområder på alle markeder.
4	Metropol Online	Digital medievirksomhed med fokus på digital nyhedsformidling, digitale markedspladser og lokale portaler.	Etableret for 2 1/2 år siden som et datterselskab af Berlingske koncernen. Er siden vokset kraftigt både gennem organisk vækst og ved opkøb og fusioner.	Væksten kommer gennem en fortsat investering i de nuværende forretningsområder i DK og gennem opkøb af virksomheder der supplerer produktsortimentet.
5	Infopaq	Infopaq udfører medieovervågning/analyse for en lang række af de største virksomheder i Danmark.	Startet 1. juni 1998 og er bygget på 100 % organisk vækst. Vokset fra 4 til 70 ansatte på 2 år og har samtidig åbnet kontorer i Norge og Sverige.	Vil, over de næste 2 år, få kontorer over hele Europa og i USA. Virksomheden vil fortsat vokse organisk.
6	NetDoktor.dk	Internetbaseret sundhedskommunikation: Portaler til brugere og sundhedspersonale, communities til kroniske patienter og "care"-ydelser som monitorering/styring af kronisk sygdomsforløb.	Organisk vækst. Fra 2-106 fuldtidsansatte på 28 måneder.	Fortroligt
7	CNWorld	Dansk- international internetportal, der skal kunne servicere brugeren med alt fra nyheder til shoppingfaciliteter, Internetguider og interaktive faciliteter af enhver art.	Virksomheden er startet helt fra bunden af som enkeltmandsvirksomhed og er siden vokset udelukkende i kraft af organisk vækst.	Udbygge og forbedre forretninger. Alliancer på markedsføringsiden. Samarbejder til interaktivt indhold til web. Organisk vækst, men opkøb udelukkes ikke.
8	StepStone A/S	Online rekrutteringsvirksomhed	Startede i Danmark i 1997 og har vokset udelukkende organisatorisk	Organisk vækst i form af etablering af selskaber i flere lande og nye regioner.
9	Sportal A/S	Website med danske og internationale sportsnyheder og resultater døgnet rundt - hele året.	Rent Internet set-up, der primært er vokset organisk	
10	24/7 Media Danmark A/S	Internationalt annonceretværk, der tilbyder alle former for interaktive markedsføringsløsninger, herunder Internet, WAP, SMS og Broadband.	I Danmark har væksten været organisk.	Vækst gennem nye forretningsområder og ved markedets generelle vækst.
11	NetStationen	Danmarks største ungdomscommunity, med speciale indenfor 3D-avatars chat, debatter, brevkasser og ungdomsrelateret redaktionelt indhold.	Organisk vækst, uden brug af markedsføring dvs. fra mund til mund	Fortroligt
12	Kapowl	Teknologifirma med udvikling og anvendelse af søgerobotter til Internettet	Organisk	Vækst via internationale partnerskaber omkring dannelsen af markedspladser
13	HUGIN Online	Distribuerer presse- børs- og regnskabsmeddelelser, hovedsageligt for børsnoterede virksomheder, dels gennem egne sites og e-mail lister, dels gennem partnere.	Organisk vækst - kundegrundlaget i DK er 250-300 virksomheder. Startet i Norge i 1996.	Organisk vækst og udvikling af nye, men relaterede forretningsområder.
14	Int. Network Management	dedikeret til udvikling og salg af e-handelsprodukter, innshop samt servicering af kunder, herunder design af shoppen i samarbejde med kunden.	INM etableret 1997. innshop solgt til små, mellemstore og store virksomheder. innshop er udviklet til at oplyde det globale markeds behov for e-handel.	Opkøb i Danmark, opkøb i udlandet, vækst gennem nye distributører og forhandlere af innshop verden over.
15	Mandala	Tilbud på Internettet til mennesker, som interesserer sig for spiritualitet, selvudvikling og alternativ behandling.	Startet som fritidsvirksomhed for ca. 3 år siden.	Muligvis opkøb eller fusion
16	Pieraa ApS	Internetbutik for den Grønlandske befolkning med et bredt sortiment indenfor nonfood, hvor indbyggerne har adgang til et stort vareudbud.	Etableret af KNI for at give større udbud, minimere omkostningerne, nedsætte lagerbindingen.	Øge medlemsstallet, udbygge varesortimentet, opnå bedre priser, sikre adgang via "Folke-PC" i alle bygger.
Konsulentvirksomhed/infrastruktur				
1	Ardcore	Konsulentvirksomhed, der transformerer forretninger til digital konkurrence. Mission: "To enable our clients to exploit the full potential of the digital economy".	IDK er ansat ca. 160 konsulenter, der arbejder inden for 3 kompetenceområder: Interactive Consulting, Technology Consulting og Business Consulting.	Satser på stærk vækst, men kun i et tempo, hvor det gøres med de bedst kvalificerede medarbejdere. Forventer en organisk vækst på 50% pr. år.
2	Neo Ideo	Konsulentfirma med speciale i digital kommunikation	Vokset organisk fra 3 til 15 ansatte, ved fusion fra 15 til 25 og igen organisk fra 25 til 50 ansatte.	Kraftig ekspansion primært Skandinavien planlagt (inden for nuværende arbejdsområde).
3	12Go A/S	Traditionel ISP - leverandør af internetservices til erhvervs-kunder.	Etableret som APS i 1999 - efter eget udsagn af to netværker	Nye forretningsområder +ekspandering til Sverige og Norge - senere resten af Europa.
4	Cypress A/S	Konsulentfirma inden for web-design og e-business og integration med fokus på store business-to-business orienterede virksomheder.	Ren organisk vækst	Ønsker organisk vækst, vækst gennem opkøb og vækst gennem oprettelse af selskaber i nye markeder.
5	3enighed-Snabel&Co	Implementerer gennem strategisk rådgivning og komponentbaseret udvikling løsninger, der sikrer indgangen i den ny digitale økonomi: Websites, kampagnesites, intranet, extranet mm.	3 mand grundlægger i 1998. Opkøber Snabel & Co 1999. Vokser organisk til 35 mand. Primo 2000 opkøbt af den Norske IT koncern Itera ASA.	Organisk vækst på kerneområderne. Uorganisk inden for traditionel IT og strategisk rådgivning.
6	Access Media A/S - Avenir	Hjælper kunder med at udnytte netrets nettilgængeligheder med fokus på effektivisering og forbedring gennem videndeling samt effektive relationer og processer	Vokset organisk indtil virksomheden blev købt i foråret 2000.	Efter at være købt af Merkantidata og Avenir håber virksomheden at spille en væsentlig rolle i deres udvikling på det netbaserede marked
7	Vision-Team	Udvikler i samarbejde med udvalgte partnere internetløsninger, herunder alt fra websites, til portaler og e-business løsninger.	Produktionsorientet, medarbejdernes kompetencer samt Emprise Gruppens investering i Vision-Team har sikret væksten.	Vision-Team ønsker vækst inden for de eksisterende forretningsområder bl.a. gennem produktudvikling, men satser ligeledes på udvidelse af markedsområdet.
8	VisionWorkers	NewMedia frontløber, f.eks. Eksperten.dk. Udveksling af viden, information og idéer. Danmarks førende website i denne niche indenfor IT/programmering.	Fritidsprojekt fra september 1998; forbedret setup september 1999, fusion april 2000.	Skandinavisk launch via strategiske alliancer (3 mdr.), UK, Tyskland, Frankrig (6 mdr.)
9	Alpha-Gruppen A/S	Udvikling af teknisk tunge internetløsninger og -produkter, baseret på Java og komponenter for at opnå kort udviklingsstid for kunden.	Startet som fritidsvirksomhed af to studerende i 1997, og har udviklet sig ved organisk vækst.	Organisk vækst samt vækst gennem udvikling af nye forretningsområder.
10	TJ Group A/S (Canvas)	Vil gennem viden og løsninger formidle e-business med det formål at synliggøre de medarbejdere som kan tiltrække kunden.	Organisk vækst nationalt fra 1 til 50+ ansatte. Vækst gennem fusion globalt fra 30 til 700+ ansatte.	Organisk vækst Nationalt. Vækst gennem fusion Globalt.
11	Dansk Internet Adgang (DIA)	Fuldservice internetudbyder hovedsageligt rettet mod erhvervslivet, udvikling af content-/knowledge management og e-business platforme, web-design.	Virksomheden har siden starten i 1995 været selvfinsiterende og er vokset organisk.	Vækst på ISP delen ved hjælp af venturekapital og nye forretningsområder, content-/knowledge management og web-design m.m. via strategiske alliancer.
12	Deus ex Machina ApS	E-business leverandør i B2B markedet. Primært rettet mod virksomheder, der flytter varer. Udvikler på egen platform, der integrerer til gängse ERP-systemer.	Virksomheden er etableret med ønsket om en lille vækst og en stærk medarbejderstyring og medarbejdereskab.	Organisk vækst, der til stadighed etablerer nye spin-offs efter samme koncept - i tråd med Deus ex Machinas kodeks.
13	Dansk Master Web	Internet- og markedsføringsvirksomhed inden for Hosting, Web-design, e-business og totalconceper med fokus på små og mellemstore virksomheder.	Virksomheden er stiftet på ideer og visioner om at skabe fornyelse for erhvervslivet gennem Internettet.	Fremtidig vækst vil være udvikling af koncepter, portaler og medier til erhvervslivet.

e-robrere

Virksomhedens navn	Forretningsgrundlag	Forhistorie	Vækststrategi
1 Catalog International A/S	Sigter på mellemmarkedet for B2B sælgerside e-commerce og e-procurement med køreklare og skalerbare standardapplikationer	Turn-around i 1999 førte til fokus på udvikling og salg af software til B2B e-commerce og e-procurement. Vokser over 50 % pr kvartal.	Vækst ved 1) Udvilde/udvikle globale partnernetværk 2) Opstarte nye datter-selskaber 3) strategiske akkvisitioner.
2 NetPoint.com	Servicefaciliteter til hotelindustrien og erhvervslivet: High Speed Internet på hotelværelser, en personlig portal for rejsende forretningsfolk samt IT centre i Europæiske storbyer.	Startet 1998 med placering først på Langelinie, senere Radisson SAS Royal Hotel. I 1999 trådte 2M Invest ind i virksomheden.	Primære forretning - at levere high speed Internet - vil i 2000 nå 10.000 værelser og målet er 250.000 værelser i 2002.
3 Open Integrated Business Network	At udvikle og udbyde Business to Business eprocurement- og informationssystemer og tjenester.	Er et selskab i Toft Gruppen. Virksomheden etableret 1/10-99. 22/11-99 lanceres On-line tjenesten Ask-Smith.	Verden opdèles i regioner, datterselskaber etableres på det primære marked. ROI på salg/markedsføring inden for 30 dage.
4 synkron	Fremstiller Web Content Management standardsoftware der sætter virksomheder i stand til selv at håndtere indhold og design på et site - via en browser.	Startet af tre studerende. Organisk kraftig vækst med tilførsel af venturekapital.	Internationalisering
5 ad pepper media	Sælger elektronisk leverede reklamer for udgivere af indhold på Internettet. Eksampelis: banner, e-mailmarketing, sponsorater o.l.	Har foretaget opkøb på udvalgte markeder, men er primært vokset organisk.	Fortsat primært gennem organisk vækst. På visse markeder kan strategiske opkøb finde sted.
6 I/O Consulting A/S	Udvikler vertikale portaler og business-to-business markedspladser. Formidler nyheder og dybdegående analyser via BizReport Network og Guide Network	Startet som konsulentvirksomhed, men har fra '98 også opbygget egne Internetrelaterede teknologiplatforme. Organisk vækst.	Vil omsætte viden til flere komplekse, men let anvendelige komponenter. Spin-off fra I/O - ydeligere spin-off i 2001.
7 API Ventures	Udvikler vertikale portaler og business-to-business markedspladser. Formidler nyheder og dybdegående analyser via BizReport Network og Guide Network	Har efter etablering i Danmark haft stor organisk vækst via internationalisering. (85% af abonnenterne er udenfor DK).	Vækst gennem etablering i Skandinavien og USA, samt udvidelse af forretningsaktiviteter til B2C markedet.
8 Kapow!	Teknologifirma med udvikling og anvendelse af søgerobotter til Internettet	Organisk vækst	Vækst via internationale partnerskaber omkring dannelsen af markedspladser
9 NetDoktor.dk	Internetbaseret sundhedskommunikation: Portaler til brugere og sundhedspersonale, communities til kroniske patienter og "care"-ydelser som monitorering/styring af kronisk sygdomsforløb.	Organisk vækst. Fra 2-106 fuldtidsansatte på 28 måneder.	Fortroligt
10 Cypress A/S	Konsulentfirma inden for web-design og ebusiness og integration med fokus på store business-to-business orienterede virksomheder.	Ren organisk vækst	Ønsker organisk vækst, vækst gennem opkøb og vækst gennem oprettelse af selskaber i nye markeder.
11 Aston IT group	Internationalt konsulentfirma inden for strategi, brand-building, web-design og teknologisk implementering af e-business-løsninger.	Siden starten i august 1999 er gruppen vokset stærkt, især gennem opkøb.	Aston vil fremover især vokse i det øvrige Skandinavien, Europa og USA - sævel organisk som via opkøb.
12 Travelmarket Group A/S	Medie- og IT-virksomhed fokuseret på rejsebranchen, herunder bl.a. Skandinaviens største uafhængige rejseportal, samt et web-konsulentbureau fokuseret på rejsebranchens selskaber.	Organisk vækst gennem udvidelse af forretningskoncept til Sverige og Norge, samt opkøb af relaterede forretningsområder.	Udvidelse af forretningskoncept til Tyskland og England, opkøb af relaterede forretningsområder på alle markeder.
13 JobMatch World Wide A/S	Jobrekruttering på Internettet. Sætter via match-teknologi jobbrugere og jobbydere i kontakt med hinanden.	Organisk vækst - pt. i Danmark og Norge, men i år 2000 følger etablering i Italien, England og Sverige.	Partnerskab med eksisterende medier - Europas største print- og elektroniskemedier - unique branding, shared database.
14 Tele2 A/S	Internet Service Provider og kommunikationsleverandør til såvel privat- og erhvervsmarkedet (hmv. Gø2Net og UNI2). Alle ydelser fra access-linier til serverpark og sikkerhedsløsninger.	Organisk vækst. Virksomheden har i løbet af 3 år opbygget en kundebase på mere end 330.000 Internet-kunder i Danmark.	Organisk vækst med fokus på kundeservice, kvalitet, omkostningsbevidsthed og fleksibilitet.
15 Midas Fondsmæglerselskab	Online investeringservice med særlig fokus på valuta- og derivathandel. Levering af realtidinformationer, instant prisaktivering samt ordre execution 24 timer i døgnet.	70% organisk vækst årligt siden 1992. Siden 1999 software development joint venture med Credit Lyonnais	Introduktion af online aktiedrivater, udvikl./markedsf. af website, strategiske alliancer m. globale finansielle institutioner
16 Dansk Systempartner A/S	Udvikling og salg af ASP økonomiløsninger ServiceHosting til revisorer og deres klienter. Hertil kommer integration af e-business og ERP-løsninger.	Forretningsområdet er en del af SystemPartner A/S med baggrund i administrative systemer og brancheløsninger.	Organisk vækst i Danmark, etablering af datterselskaber i Norden og world wide partnerdistribution.
17 Waptop Holding	Leverer serviceydelser (portaler) til brugere af det mobile net, samt softwareteknologi og tjenesteydelser til virksomheder og teleoperatører i samme område.	Siden starten i november 1999 er virksomheden dels vokset organisk, dels ved fusion med Wireless Workers i Juni 2000.	Kombination af vækst gennem nye forretningsområder samt opkøb/fusion.
18 Image Solution Partners	Udvikling af systemer og software. Integration, drift og support, skanningservice, kommunikationsløsninger (Internet, Intranet, Extranet, Voice/respont mv.) og rådgivning.	Ikke oplyst.	Ikke oplyst.
19 Swwing A/S	Udvikling af Swwing - en intranet standardløsning. Webaseret informations og kommunikations community. Salg gennem forhandlere. Individualisering af løsninger.	Spin off fra totalt webhus. Organisk vækst gennem distributionskanal. I dag 100% fokus på Swwing	Ikke oplyst.
20 Danbss A/S	Danbss A/S arbejder strategisk på at gøre e-commerce til en integreret del af virksomhedens samlede salgsaktiviteter indenfor B2B	Har altid arbejdet intenst med teknologiske kommunikationsformer, implementerer derfor nu også elektronisk baserede salgskanaler.	Udforske e-commerce for at finde den optimale balance m. traditionelle og elektroniske salgskanaler. Åbne nye markeder.
21 TopNordic A/S	Leverandør af sikkerheds- og systemintegrationsløsninger, samt hardware, software og supplies, målrettet mod Internettet i 3 nye divisioner: e-Solutions, e-Services og Customer Relations.	Organisk, opkøb.	Organisk vækst i Danmark samt fusion og organisk vækst på de øvrige skandinaviske markeder.
22 Enzyme Busienss Novo Nordisk	NNEB fremstiller og sælger Enzymen world wide	NNEBs vækst er baseret på en world wide salgsorganisation og stor forskningsindsats inden for bioteknologi.	NNEB agter at vokse ved udvikling af nye produkter og processer indenfor vores eksisterende forretningsområde.
23 Payfish.com ApS	WEB og WAP udviklingshus af forretningsrelaterede mobilinternet løsninger samt drift og support af disse.	Udvikling af mobilinternet services, til salg og distribution via teleselskabers eksisterende kundebase og distributionskanaler.	Opstart af datterselskaber i udlandet og derefter salg af aktieandele til lokale Teleselskaber.
24 Alpha-Gruppen A/S	Udvikling af teknisk tunge internetløsninger og -produkter, baseret på Java og komponenter for at opnå kort udviklingstid for kunden.	Startet som fritidsvirksomhed af to studerende i 1997 og har udviklet sig ved organisk vækst.	Organisk vækst samt vækst gennem udvikling af nye forretningsområder.
25 VIGILANTe Neupart & Munkedal	Specialiserer sig i ulidvidt at levere vished for internetsikkerhed. Har udviklet fuldt automatiseret sikkerhedsstestservice.	Grundlagt i 1997 af Lars Neupart og Ulf Munkedal, ekspetter i sikkerhedsstest, netværk, og datakommunikation.	Stærk organisk vækst. Har hidtil åbnet kontorer i USA, England, Tyskland, Holland og Sverige.

4. Udfordringer

Med mere end 5.000 danske internetvirksomheder i alle størrelser og forretningsmodeller kan der være god grund til at fejre Danmark.com. Men ser man uden for landets grænser, kan der også være grund til bekymring. Er det et anslag af nationalt nærsyn, når 62 af 100 dotcom-virksomheder på *The Sunday Times E-league* er britiske og kun én dansk? Hvad skal der til, for at de danske internetpionerer kan erobre verden?

Undersøgelsen sætter fokus på centrale udfordringer til både virksomheder og det politiske system i forhold til at fremme virksomhedernes ageren i den ny økonomi. Udfordringerne til virksomhederne vil vi i dette kapitel analysere ved at kortlægge virksomhedernes udsagn om interne og eksterne barrierer for vækst. Vi inddrager også internetvirksomhedernes svar på åbne spørgsmål om deres største problemer/svagheder og ønsker til politikerne eller det offentlige.

Herefter vil vi præsentere resultatet af virksomhedernes selvevaluering af manglende kompetencer for at kunne begå sig i den nationale og internationale konkurrence, belyst ved såkaldte kompetencehuller.

De politiske udfordringer relaterer vi ligeledes til de vigtigste interne og eksterne barrierer, som virksomhederne har peget på. Vi vil fokusere på, hvad det offentlige kan gøre, hvis der måtte være politisk vilje til og ønske om at mindske de barrierer for vækst, som denne undersøgelse dokumenterer. De politiske udfordringer munder ud i en række temaer:

- Markant styrkelse i uddannelse af kandidater inden for informations- og kommunikationsteknologi (IKT) med henblik på at mindske manglen på kvalificerede medarbejdere.
- Fremme af virksomhedernes incitament til at tilbyde aktieoptioner til medarbejdere.
- Yderligere fremme af et venturekapitalmiljø i Danmark.
- Fremme af uddannelse og forskning i krydsfeltet mellem strategi (internationalisering), IKT og markedsføring.

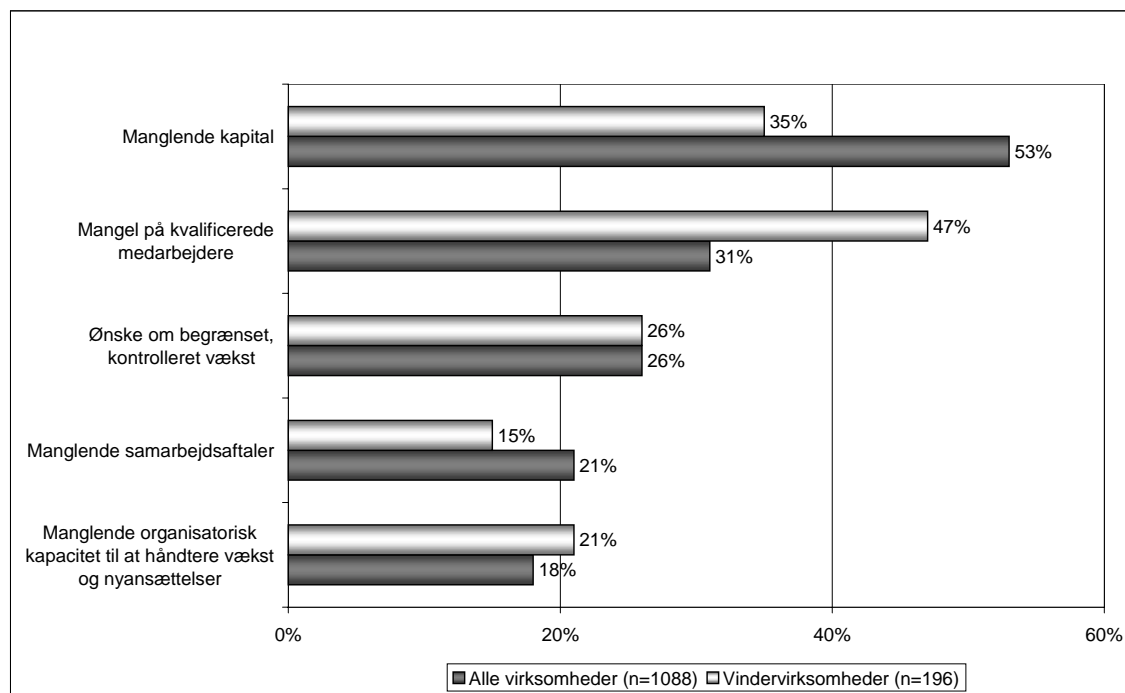
4.1. Udfordringer for virksomhederne – interne barrierer

Et alvorligt vilkår i internetøkonomien ser ud til at være, at der kun bliver én eller meget få dominerende succeser i hver produkt- eller konceptkategori. De danske internetpionerer skal have fart på og satse stort, hvis den ny økonomi i Danmark skal have sine sværvægttere at bryste sig af.

Og selvom kortlægningen viser væksttal, som er drømmemål for konger i den gamle økonomi, så skal der mere til endnu for at hamle op med de største. Det er derfor nærliggende at sætte fokus på barrierer for vækst i internetøkonomien.

De fem vækstbarrierer, som flest internetvirksomheder nævner som de væsentligste, er gengivet i figur 4.1.

Figur 4.1: Hvad er de fem væsentligste INTERNE barrierer for vækst?



Figur 4.1 viser, at der er tre væsentlige interne barrierer for vækst: Manglende kapital, mangel på kvalificerede medarbejdere og virksomhedens manglende vilje eller evne til at vokse. I det følgende ser vi nærmere på de tre vækstbarrierer efter tur.

Mangel på kapital

Over halvdelen af virksomhederne (53%) anfører mangel på kapital som en central intern barriere for vækst. Manglen på kapital er således den barriere, der nævnes af flest virksomheder overhovedet i undersøgelsen. Tilmed udpeger 26% af de virksomheder (i alt 796 virksomheder), der har besvaret et åbent spørgsmål i undersøgelsen vedrørende virksomhedens største svaghed/problem, på manglen på kapital, som det mest presserende problem. Selvom en overraskende stor del af virksomhederne – som tidligere vist – giver overskud, er *burn rate*-fænomenet altså også en central problemstilling i den danske internetøkonomi – og det i en grad, så kapitalmangel opleves som det mest centrale problem for virksomhederne i det omkostningstunge kapløb om at være foran konkurrenterne i forhold til udvikling, ansættelser og markedsføring.

På en alvorlig andenplads i listen over væksthæmmere kommer manglen på kvalificeret arbejdskraft, der er blandt de vigtigste vækstbarrierer for knap en tredjedel af alle internetvirksomhederne. Det er yderligere bemærkelsesværdigt, at vindergruppen og totalgruppen har omvendt placering af de to mest centrale vækstbarrierer. Det tyder på en fasedeling i vækstproblematikken: Vindervirksomhederne har fået et forspring, der har givet (nogle af) dem mulighed for at skaffe ekstern kapital eller selv finansiere væksten, men de risikerer nu at gå i stå i jagten på de rette medarbejdere.

En nærmere analyse bekræfter, at den vigtigste barriere netop går fra kapital til at være mangel på kompetence i løbet af virksomhedernes udvikling gennem etableringsfaserne:

Således peger hele 61% af de nystartede virksomheder eller virksomheder med nyetablerede internetaktiviteter på manglende kapital som en intern barriere. Blandt de modne og veletablerede peger "blot" 36% på denne barriere blandt de mest centrale (figur 4.2a). Det er tankevækkende i en tid præget af nye venturekapitalfonde, virksomhedspuljer til opstartsaktiviteter og interesse for internetpionererne blandt de institutionelle investorer. Analysen peger på, at der kan opstå et af de ikke ukendte huller i "finansieringskæden" for internetøkonomien, hvis pengene går til vindernes vækstplaner frem for seed- og tidlig-stadie-finansiering af nye internetvirksomheder. Risikovillig kapital vil være velkommen blandt virksomheder i alle faser, men det er afgørende for den danske internetøkonomis udvikling, at faserne hænger sammen også i udbuddet af kapital.

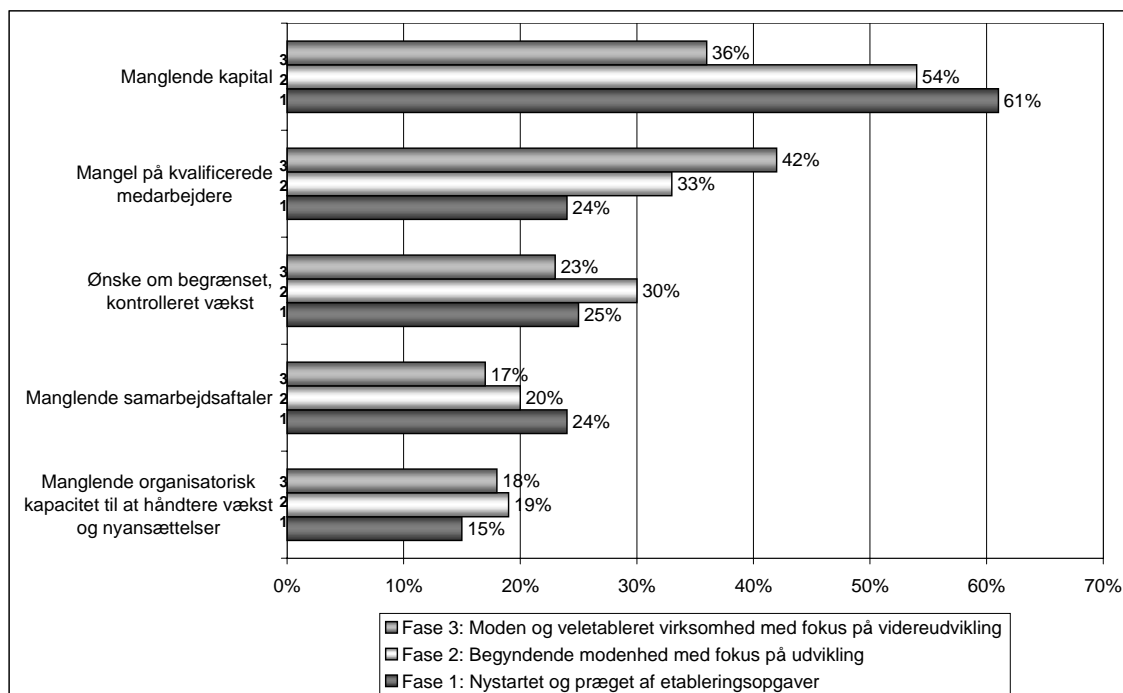
Mangel på kvalificerede medarbejdere

Næsten halvdelen af vindervirksomhederne (47%, jf. figur 4.1) anfører mangel på kvalificerede medarbejdere som en central barriere for vækst. Blandt samtlige virksomheder peger 31% af virksomhederne på manglen på kvalificerede medarbejdere som en barriere.

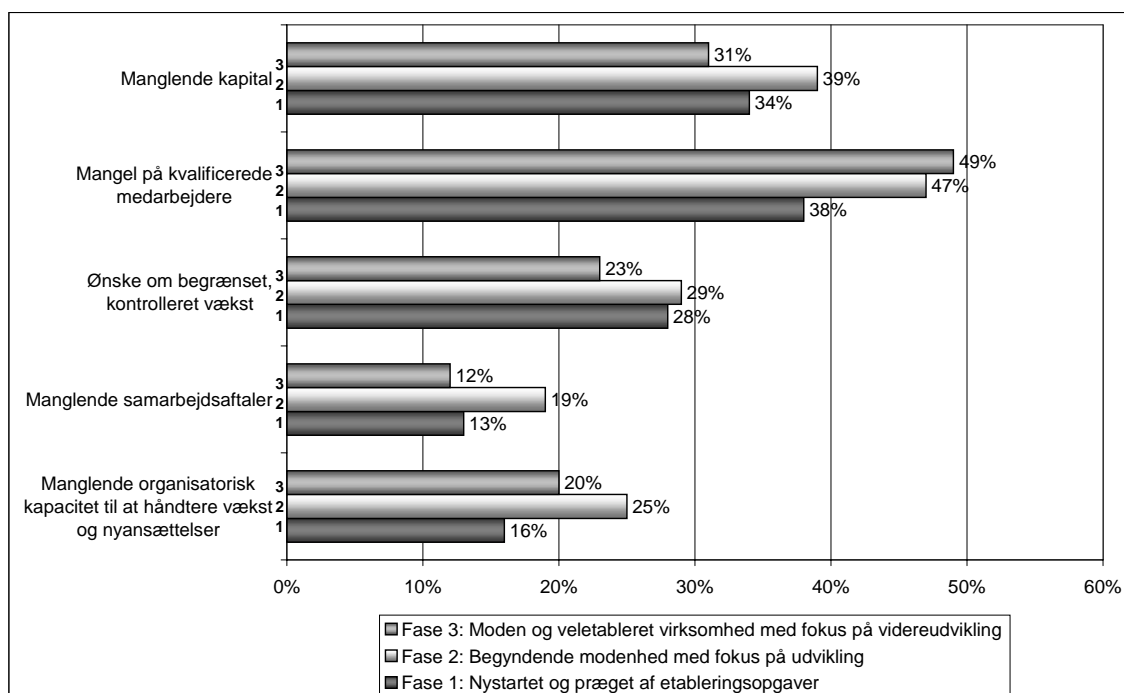
I figur 4.2 er de fem mest centrale interne barrierer analyseret i forhold til de tre udviklingsfaser, som virksomhedernes internetdel i undersøgelsen er inddelt i, henholdsvis:

- Fase 1: Den nystartede internetdel, præget af etableringsopgaver
- Fase 2: Internetdelen med begyndende modenhed og med fokus på udvikling
- Fase 3: Moden og veletableret internetdel med fokus på videreudvikling.

Figur 4.2a: ALLE VIRKSOMHEDER: Hvilke interne barrierer er de væsentligste i hver af de tre udviklingsfaser?



Figur 4.2b: VINDERVIRKSOMHEDER: Hvilke interne barrierer er de væsentligste i hver af de tre udviklingsfaser?



Hvem er det, der mangler kvalificerede medarbejdere?

Det er især virksomheder med en moden og veletableret internetdel og fokus på videreudvikling, der mærker manglen på kvalificerede medarbejdere som en vækstbarriere (figur 4.2a). De repræsenterer en erfaren, moden virksomhed, der står overfor at skulle sikre en fortsat videreudvikling. Og tilmed er det i særlig grad *vindervirksomheder* i fase 3, der er hårdt ramt af mangel på kvalificerede medarbejdere. 49% af vindervirksomhederne i fase 3 anfører mangel på kvalificerede medarbejdere som den væsentligste barriere for vækst. Som det fremgår af figuren, fremhæver vindervirksomhederne manglen på kvalificerede medarbejdere i langt større udstrækning end alle virksomheder set under eet.

Af øvrige træk kan nævnes:

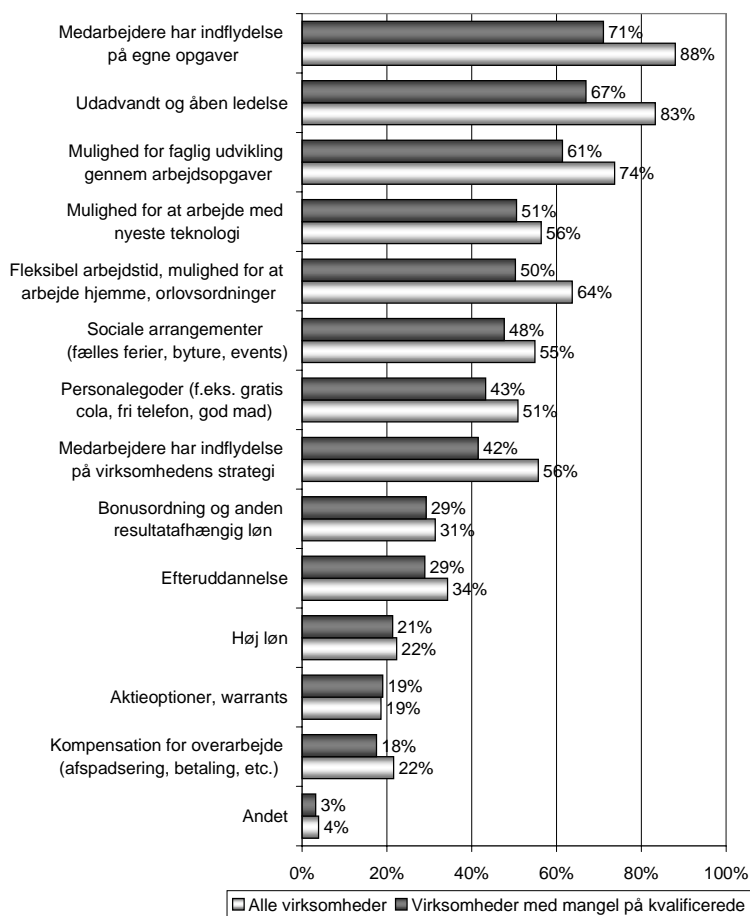
- Det er de gamle på nettet, der oplever den største mangel.
- Det er virksomheder med et semiglobalt eller globalt fokus.
- Det er de store virksomheder; jo flere ansatte, jo større mangel.

Denne karakteristik skærper problemet yderligere, da kompetencemanglerne er størst hos de virksomheder, der ellers fremstår som samfundsøkonomisk mest interessante for Danmark: Modne vindervirksomheder, der er klar til international ekspansion.

Manglen på kvalificeret arbejdskraft bør på den baggrund være et politisk tema. På den anden side, er det centralt for virksomhederne at vurdere egne muligheder for at tiltrække og fastholde medarbejdere.

I figur 4.3. har vi sammenlignet virksomhedernes beskrivelse af ledelsesstil, tiltrækningsfaktorer, indflydelse, løn og øvrige goder mellem samtlige virksomheder samt de virksomheder, der eksplicit fokuserer på manglen på kvalificerede medarbejdere.

Figur 4.3: Hvad er virksomhedens vigtigste metoder til at fastholde medarbejdere?



Konklusionen er, at de virksomheder, der mangler medarbejdere, i et vist omfang skal gribe i egen barm. På alle centrale attraktionsparametre har de virksomheder, der anfører mangel på kvalificerede medarbejdere som en central barriere, en lavere score, sammenlignet med virksomhederne under ét.

Den lavere score er særlig markant på centrale jobtilfredshedsparametre som indflydelse, udvikling og ledelsesform. Manglen på kvalificerede medarbejdere er således ikke alene et offentligt uddannelsesmæssigt problem. Virksomheder, der støder ind i

en barriere for vækst på grund af mangel på kvalificerede medarbejdere, kan selv gøre en aktiv indsats for at mindske denne barriere.

Manglen på kvalificerede medarbejdere fremstår som den nære fremtids mest vækst-truende faktor for Danmark.com. En mangel på kvalificerede medarbejdere kan endda være en større vækstbarriere end manglen på kapital, idet manglen på kapital kan imødekommes ved i højere grad at gå internationalt, ligesom barrieren kan blive afhjulpnet af nationale venturekapitalister og andre investorer, der vokser i antal og øger e-puljerne markant i disse år. Den danske pulje af humankapital er ikke underlagt samme markedsbaserede skalérbarhed og fleksibilitet som puljen af pekuniær kapital – med mindre internetvirksomhederne tager netværksprincippet til sig som organisationsform og finder samarbejdspartnere og eksterne leverandører af digitalt talent i langt højere grad end hidtil.

Manglen på kvalificerede medarbejdere er derfor vanskelig at løse på kort sigt. Naturligvis kan virksomhederne søge at tiltrække medarbejdere ved at konkurrere på faglige opgaver, indflydelse, løn, goder af forskellig art, men hvis udbuddet af medarbejdere med specifik IKT-kompetence er stærkt begrænset, er det en strategi, der både er dyr og tidskrævende at realisere.

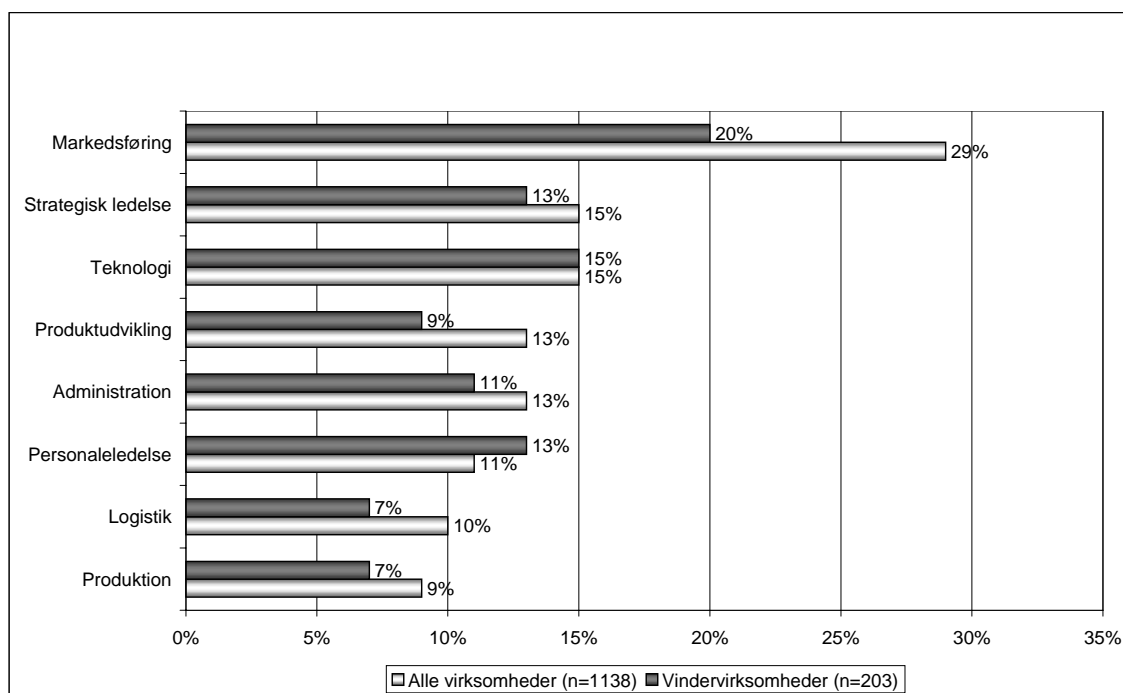
En alternativ mulighed er dog, at virksomhederne søger at få udenlandske kvalificerede medarbejdere til Danmark eller som nævnt at etablere strategiske samarbejdsaftaler med virksomheder, der kan fylde kompetencehullerne i netværk på tværs af tid og rum. Både i de nære lande, eksempelvis IT-medarbejdere og IT-virksomheder i Polen og Baltikum samt fjerne lande, f.eks. Indien, har på nogle IKT-områder en betydelig kompetence både kvalitativt og kvantitativt.

Problemet ved en strategi baseret på kompetencer i netværk er imidlertid, at den støder på en anden central barriere, som virksomhederne har peget på; nemlig, at der i virksomhederne er interne barrierer forbundet med problemerne i at håndtere vækst og nyansættelser, hvilket kan mindske lysten til at ville indgå i strategiske, grænseoverskridende aftaler på kompetenceområdet. En landebaseret kulturbarriere kan tillige mindske lysten til nyansættelser eller samarbejdsaftaler. Virksomhedernes fokus på manglende samarbejdsaftaler som vækstbarriere (jf. figur 4.1), der både omfatter produkt- og markedssiden, men også kan henføres til samarbejder om udvikling og kompetencedeling, understreger ligeledes, at manglen på kvalificerede medarbejdere er en central vækstbarriere, der for mange virksomheder kan blive vanskelig at løse.

Markedsføring er virksomhedernes største kompetencehul

På et marked, hvor talentdrevet vækst er afgørende for succes, og i en tid hvor blandt andre store amerikanske IT-virksomheder køber op og lægger udviklingsafdelinger i Danmark, vil folk med de rette kompetencer få nok at se til og endnu mere at vælge imellem. Analysen af de danske internetvirksomheder afslører imidlertid, at det er en myte, at det først og fremmest er programmører og udviklingsfolk, der glimrer ved deres fravær i kompetencehullerne. Som tidligere vist foretrækker internetvirksomhederne prædikatet markedsfokus frem for teknologifokus; stærk markedsføring og branding er blandt de centrale vindertræk, og som det tredje led i denne konklusion viser analysen, at markedsføring udgør det største kompetencehul, ifølge internetvirksomhedernes selvevaluering (figur 4.4).

Figur 4.4: Hvor er de største kompetencehuller? Virksomheder, der angiver at mangle kompetencer i høj grad eller i meget høj grad



29% af alle virksomheder og 20% af vindervirksomhederne anfører, at de har et markedsføringsproblem. De øvrige kompetencehuller er væsentligt mindre.

Selvevalueringen understreger, at der på en lang række basale områder er rum for forbedringer hos vindervirksomhederne. Kompetencehullerne er måske endnu større, idet figur 4.4 blot angiver andelen af virksomheder, der oplever problemerne i høj eller meget høj grad. Virksomheder, der "blot" i nogen grad finder, at de har kompetencehuller, er således ikke taget med i figur 4.4. Svarmuligheden i nogen grad ligger

for kompetencerne på mellem 19-33%, svarende til, at i alt mellem en tredjedel og halvdelen af virksomhederne mangler kompetencer i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad inden for de listede områder.

Igen er det et træk ved vinderne, at de i højere grad magter markedsføringen end den totale gruppe af virksomheder, der også dækker over en stor gruppe enkeltmands-virksomheder, som sjældent vil være i besiddelse af komplementerede kompetencer inden for de væsentligste områder af virksomhedsdrift.

Fokus på markedsføring må derfor ikke bortlede opmærksomheden fra kompetencehullerne inden for teknologiske og forretningsstrategiske aspekter af IKT, der stadig fremstår som en helt central problemstilling i forhold til vækstbarrierer for internetpionererne. Strategisk ledelse og teknologi indtager anden- og tredjepladsen på listen over kompetencehuller.

Lilleputsyndromet?

Danmark.com skal vokse hurtigt, fordi den verden, virksomhederne skal overleve i, er en global verden, hvor first mover-fordele spiller en vigtig rolle. Virksomhederne fremhæver en række interne barrierer for vækst, hvoraf de to største (mangel på kapital og mangel på kvalificerede medarbejdere) delvist er eksogent givet. De øvrige interne barrierer er imidlertid udtryk for virksomhedernes forsigtighed, dvs. man ønsker en kontrolleret vækst – og man kan ikke overskue organisatorisk, hvorledes nyansættelser i stor stil skal håndteres. Spørgsmålet er, om det er fornuftigt eller udtryk for et dansk lilleputsyndrom?

Begrænset/kontrolleret vækst

Den tredje vigtigste interne vækstbarriere er virksomhedens eget ønske om begrænset/kontrolleret vækst. 26% af alle internetvirksomhederne peger på denne barriere blandt de væsentligste, og det gælder endda hele 30% af virksomhederne i fase 2, der ellers er en typisk vækstfase. Yderligere peger 29% af *vindervirksomhederne i fase 2* på denne barriere – de virksomheder, der virkelig burde kunne vokse til glæde for dansk økonomi (jf. figur 4.1, 4.2a og 4.2b).

Undersøgelsen viser endvidere, at det ikke er de små virksomheder, der i udpræget grad lider af vækstangst. Det er faktisk i højere grad de store virksomheder – ud fra et omsætningsperspektiv – som ønsker en begrænset/kontrolleret vækst.

Samtidig er tendensen, at det er de gamle virksomheder på nettet, dvs. virksomheder, som tidligt (før 1996, i 1996) fik Internettet som forretningsområde, der nu ønsker begrænset/kontrolleret vækst. Disse lilleput-tendenser gælder dog i særlig grad for de virksomheder, hvis markedsgrundlag er kendetegnet af et lokalt fokus på kun en del af Danmark. Virksomheder med et globalt fokus ser ikke i samme grad vækst som et problem.

Har virksomhederne et globalt perspektiv?

Ønsket om begrænset vækst betyder således også, at mange af virksomhederne ikke har et globalt fokus. Ca. 70% af virksomhederne har et snævert fokus på Danmark, på trods af, at Internettet som medie som bekendt skaber de optimale muligheder for hurtig internationalisering.

Der er en række interessante pointer, der kan knyttes i relation til virksomhedernes globale fokus:

De gamle på nettet (virksomheder før 1996 og fra 1996) er mere globale end de nye på nettet – og det tilsvarende gælder for de virksomheder, der i dag befinder sig i fase 3, dvs. modne og veletablerede virksomheder med fokus på videreudvikling, drift og vækst. Undersøgelsen peger således i retning af, at de danske virksomheder typisk starter ud med et lokalt fokus, som så – dog langsomt – udvikler sig i retning af et globalt fokus. Der er således kun 17% af de virksomheder, der startede op i år 2000, der har et markedsgrundlag, som omfatter lande ud over Danmark. Tilsvarende gælder for 27% af virksomhederne som helhed.

Spørgsmålet er, om internationaliseringen af Danmark.com går for langsomt? Bliver de danske virksomheder opkøbt i stedet for selv at tage på opkøbstogt i udlandet?

Er ambitionerne internationale nok?

Der er dog mange af virksomhederne, der har ambitioner om øget internationalisering fremover: Således forventer kun ca. 40% om to år at have fokus på det danske marked alene. Igen gælder dog, at det er de gamle på nettet og virksomheder i fase 3, der i særlig grad forventer en udvikling, som går i retning af et øget globalt markedsgrundlag. At kun få af virksomhederne vurderer, at manglende international gennemslagskraft er en af de væsentligste barrierer for vækst i virksomheden, kan således hænge sammen med, at mange af virksomhederne ikke tænker i internationale baner.

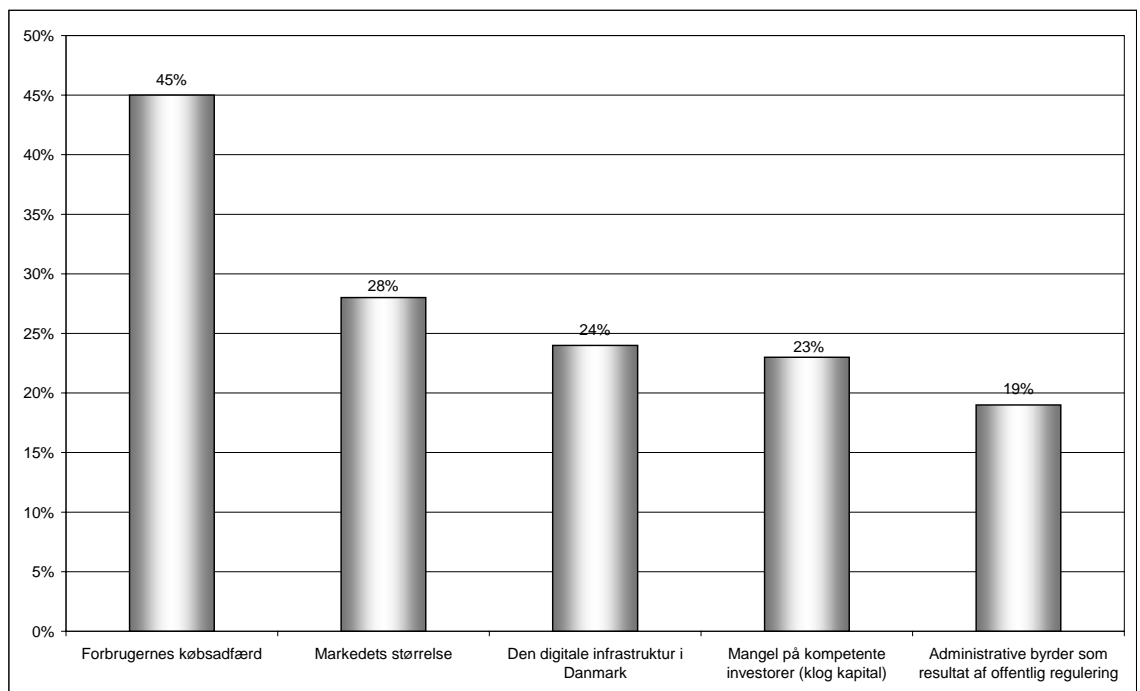
4.2. Udfordringer for virksomhederne – eksterne barrierer

Vi har også spurgt internetpionererne om de vigtigste eksterne barrierer for vækst. De fem barrierer, der topper den eksternt orienterede liste, fremgår af figur 4.5a for alle virksomheder og af figur 4.5b særskilt for vindervirksomhederne.

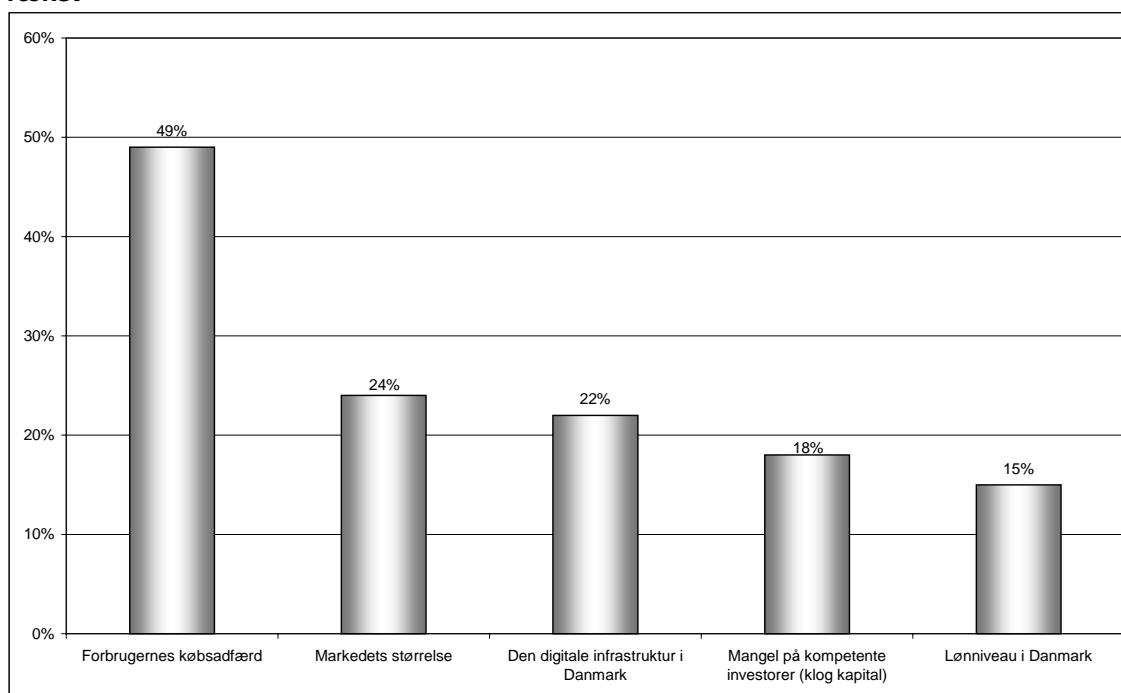
Forbrugernes købsadfærd er den væsentligste eksterne barriere for vækst

Analysen viser, at det først og fremmest er forbrugernes købsadfærd, der er en ekstern vækstbarriere. At virksomhederne peger på markedsføring som det største kompetencehul, kan tolkes i lyset af denne barriere som udtryk for, at problematikken har både en *push*- og en *pull*-side: For eksempel kan e-handels-virksomheder ønske en opgradering af markedsføringskompetencen med henblik på, at mindske forbrugernes teknologiske og adfærdsbetingede aversion imod e-handel. Hele 53% af B2C-e-handels-virksomhederne angiver, at forbrugernes købsadfærd er blandt de væsentligste vækstbarrierer.

Figur 4.5a: ALLE INTERNETVIRKSOMHEDER: De fem væsentligste EKSTERNE barrierer for vækst



Figur 4.5b: VINDERVIRKSOMHEDER: De fem væsentligste EKSTERNE barrierer for vækst



Dog vil symbolsk kommunikative tiltag ikke kunne stå alene. Nok skal kulturelle barrierer og vaner nedbrydes, før de danske forbrugere flytter indkøbene på nettet, men andre og mere substantielle og ligefrem reguleringsbaserede initiativer er nødvendige for at øge efterspørgslen inden for e-handel. Der skal være en ordentlig infrastruktur inden for både internetopkobling, sikkerhed og betalingssystemer – ordnede forhold, som af forskellige grunde har ladet vente på sig i Danmark og har betydet, at vi har tabt vigtig tid i starten af kapløbet om at blive et frontløberland i den ny økonomi. Internetvirksomhederne peger selv på problemet, idet den digitale infrastruktur i Danmark fremstår som den tredje vigtigste eksterne vækstbarriere i virksomhedernes evaluering.

En bredere, men til købsadfærden relateret ekstern vækstbarriere, er markedets størrelse (28% peger på denne faktor), der ligeledes kan påvirkes i et samspil mellem virksomhedens egen udvikling, markedsføring og initiativer uden for virksomhedsregi. Internetvirksomhedernes marked er i vækst, men for mange af virksomhederne er markedet stadig i etableringsfasen, og virksomhederne må vokse i samme takt som markedet.

Den kloge kapital

At kapital er den væsentligste vækstbarriere ses også i manglen på *klog kapital*, dvs. venturekapital, hvor kapitalindskuddet suppleres af ledelsesbistand. Denne vækstbar-

riere skal ses i sammenhæng med manglende strategisk afklaring og ledelseskapa-
tet som en intern vækstbarriere – et problem, som 11% af de virksomheder, der sva-
rede på et åbent spørgsmål om virksomhedens største problem/svaghed, pegede på.

Vindervirksomheder fokuserer på lønniveau frem for administrative byrder som ekstern vækstbarriere

Overordnet er der ringe forskel mellem vindervirksomheder og samtlige virksomheder
i deres rangorden af centrale eksterne barrierer for vækst. Dog er der en bemærkel-
sesværdig undtagelse: Den femte vigtigste eksterne barriere er for hele gruppen af
internetvirksomheder administrative byrder som resultat af offentlig regulering, mens
den femte pladsen hos vindervirksomhederne er lønniveauet i Danmark (jf. figur 4.5a
og 4.5b).

Generelt er der dog et beskedent fokus på både lønniveau og administrativt bøv-
l som væksthæmmende faktor, sammenlignet med andre undersøgelser af vækstbarrierer
for danske virksomheder. Her er således en markant forskel mellem virksomheder i
den "gamle" og den nye økonomi.

For ikke at styre virksomhedernes svar og med henblik på at få en bred afdækning af
problemer, inkluderede vi også et åbent spørgsmål om virksomhedernes største pro-
blem/svaghed pt. Både de interne og eksterne vækstbarrierer går igen i svarene, som
det fremgår af kategoriseringen i tabel 4.1.

Tabel 4.1: Hvad er virksomhedens største problem/svaghed pt.?

Kategori	Antal svar	Andel i %
Mangel på kapital	207	26
Tid	93	12
Strategi og ledelsesproblemer	88	11
Arbejdskraft	84	11
Manglende ressourcer til markedsføring	67	8
Markedet	62	8
Lille virksomhed/under opstart	36	5
Væksten	21	3
Manglende indtjening	18	2
Infrastruktur og teknik	17	2
Sparringspartner/sammenarbejde	13	2
Pladsmangel	12	2
Konkurrence	11	1
Ingen svage områder	10	1
Afgifter og skatter	7	1
Andet	41	5
I alt	787	100

Også her fremstår kapital som den helt central udfordring for virksomhederne. Men også manglende tid er et problem i den hurtige internetøkonomi. Tidsproblemet kan oversættes til både mangel på kapital og mangel på kvalificeret arbejdskraft, der, som vist, også fremstår som et stort problem på baggrund af det åbne spørgsmål. Det er også værd at bemærke, at ledelse og strategi udgør det største problem i 11% af virksomhederne.

4.3. Politiske udfordringer

Det danske samfund har en åbenlys interesse i at fjerne vækstbarriererne for de danske internetvirksomheder, der ved at vokse kan bidrage positivt til samfundet med nye arbejdspladser, nye produkter og serviceydelser og øget velstand til glæde for hele befolkningen.

Særlig mangel på kvalificerede medarbejdere blandt vindervirksomheder

Manglen på kvalificerede medarbejdere er derimod et mere konkret og entydigt problem, der i takt med udbredelsen af den ny økonomi må forventes at blive større. Der er således behov for en både målrettet og markant styrkelse af IKT-orienterede naturvidenskabelige uddannelser med henblik på at øge udbuddet af kandidater. Manglen er så betydelig, at der kan forventes en stigende efterspørgsel efter bachelorer, hvilket på langt sigt kan forventes at rykke balancen mellem bachelorer og kandidater på

IKT-området. Der tegner sig et scenario, hvor virksomhederne i stigende grad ansætter ikke-færdiguddannede kandidater.

På kort sigt vil en øget ansættelse af bachelorer og den herefter følgende virksomhedsinitierede efteruddannelse løse nogle af virksomhedernes problemer, men på langt sigt kan kompetenceforskellen mellem bachelorer og kandidater blive et problem for både virksomheder og de pågældende medarbejdere, som i sin tid ikke fik en kandidateksamen.

Fokus på manglen på kvalificerede medarbejdere er så massiv, at der er behov for en handlingsplan på området, hvor universiteter, højere læreanstalter og virksomheder tages med på råd.

Deling af ejerskab fremmer vindervirksomhederne

Vindervirksomhederne har delt ejerskabet ved at inddrage danske og udenlandske investorer og ved at tilbyde ledere, nøglemedarbejdere og øvrige medarbejdere et medejerskab. Der er således en klar forskel mellem vindervirksomheder og øvrige virksomheder i forhold til deling af ejerskabet.

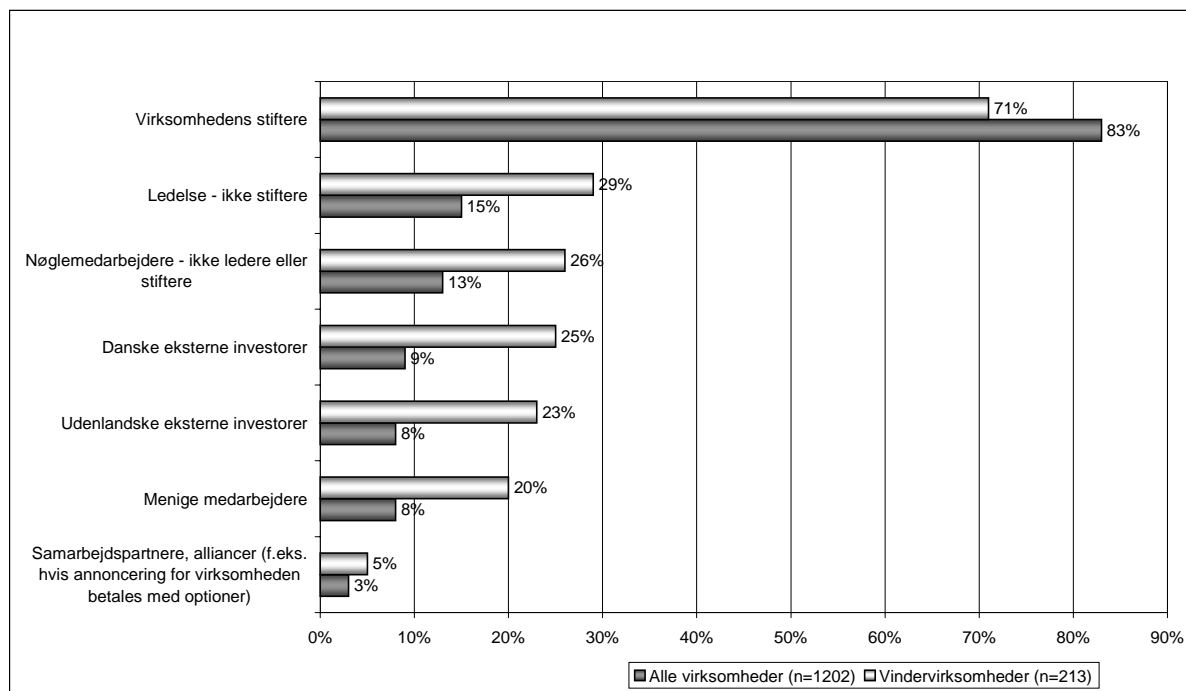
Deling af ejerskabet er en central faktor i kampen om at tiltrække, fastholde og motivere medarbejdere, og aktieløn repræsenterer en udfordring for alle virksomheder, uanset om de er pureplays eller mus-og-mørtel-virksomheder, hvor internetaktiviteterne kun omfatter få procent af den samlede medarbejderstab. Udfordringen er på sin vis langt mere kompliceret for den store virksomhed med en relativt lille internetdel: Kan og bør virksomheden "forygde" den internetrelaterede medarbejdergruppe, frem for de øvrige? Hvordan kan medarbejderskabet sikres til alle medarbejdergrupper etc.?

Deling af ejerskabet er således en udfordring, der for en del etablerede virksomheder kræver nytænkning.

Under alle omstændigheder er der behov for, at det på det politiske niveau overvejes, hvorledes virksomhedernes incitament til at tilbyde aktieoptioner til medarbejdere kan gøres større via lovgivning. En øget adgang til deling af ejerskab er en vækstmotor i den ny økonomi – og mange virksomheder, nye som gamle, vil uvægerligt komme til at tage strategisk stilling til spørgsmålet. Lovgivningen omkring beskatningsgrundlaget for optioner har længe været udskældt, og internetvirksomhedernes dom er klar: Det er stadig ikke godt nok. Ganske vist fremstår beskatning af optioner o.lign. ikke som

en omfattende vækstbarriere på tværs af internetøkonomiens forskellige typer virksomheder, men det er alligevel et særdeles markant signal i kortlægningen af internetpionererne: Blandt de virksomheder, der har spredt ejerskabet til menige medarbejdere, svarer 60% af virksomhederne med 50-99 ansatte og 67% af virksomhederne med 100-199 ansatte, at de oplever beskatningen af optioner som en af de væsentligste eksterne barrierer for vækst.

Figur 4.6: Vinderne spredt ejerskabet blandt medarbejdere og investorer



Ekstern kapital og ejerskab fremmer vindervirksomhederne

Vindervirksomheder har i højere grad end de øvrige virksomheder nationale og internationale investorer i ejerkredsen. I takt med at de nationale initiativer til styrkelse af venturekapitalmiljøet i Danmark vinder frem, båret af ventureselskaber, pengeinstitutter og institutionelle investorer, kan det forventes, at denne deling af ejerskabet i vindervirksomhederne øges i de kommende år.

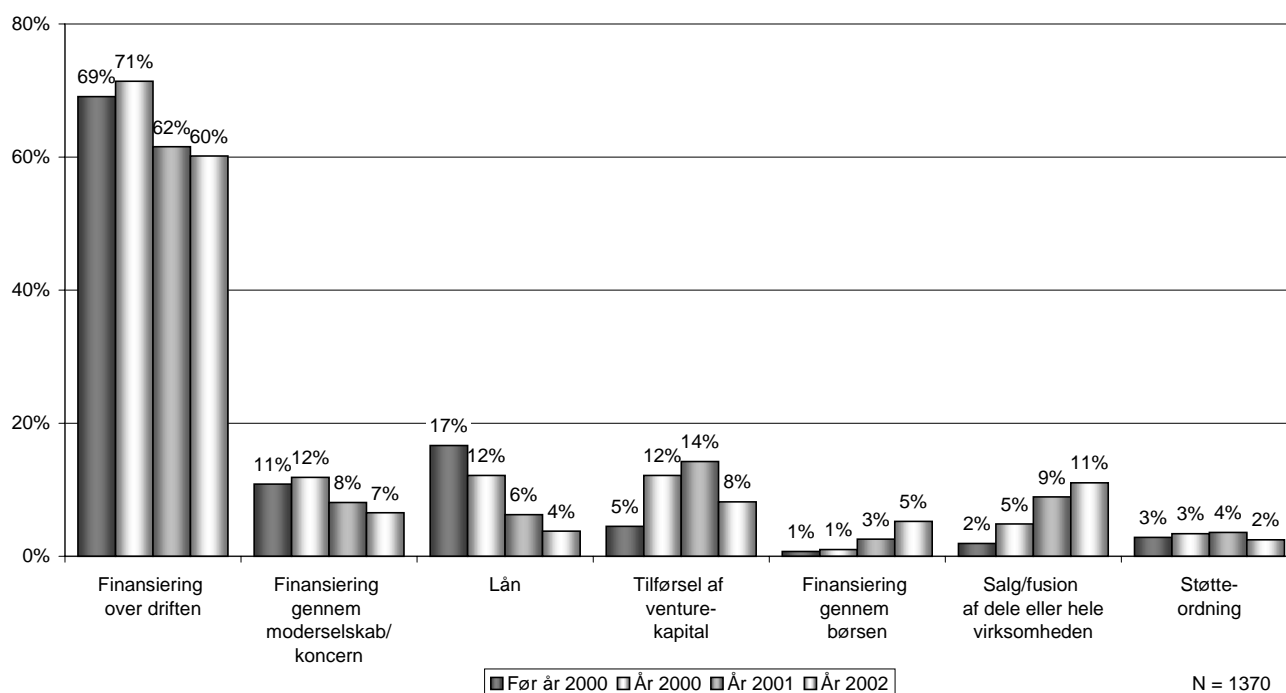
På den baggrund kan virksomhedernes forventninger til finansieringsprofilen i 2001 vise sig at være konservativ. Når den forventede stigning i venturekapital brydes i år 2002 (se figur 4.7) skyldes det sandsynligvis, at virksomhederne er usikre på venturekapitalbidraget mere end 1 år frem. Finansiering gennem børsintroduktion fremtræder mere sikkert, hvilket kan skyldes, at virksomhederne har lagt en strategi for børsintro-

duktion. Samme strategiske afklaring er der øjensynligt ikke i samme grad på venturekapitalbidraget.

Det er endvidere bemærkelsesværdigt, at 15% af virksomhederne forventer salg og fusion i 2002 som finansieringskilde til fortsat ekspansion.

De mange initiativer til at tilvejebringe mere venturekapital i Danmark er således klart begrundet i undersøgelsen. Og fokus på at tilvejebringe venturekapital er fortsat relevant som alternativ til virksomhedernes markante melding om også i 2002 at finansiere hovedparten af udviklingen gennem driften (andelen, der peger på at finansiere over driften ligger stabilt på ca. 80%; bemærk, at der alene er taler om en andel – og ikke finansieringens faktiske størrelse).

Figur 4.7: Hvilke finansieringskilder forventer virksomhederne at anvende i år 2002?



Kompetence inden for markedsføring er den største mangelvare

Virksomhederne angiver at have det største kompetencehul inden for markedsføring. På den baggrund kan der efterlyses initiativer, der fremmer uddannelse og forskning i krydsfeltet mellem strategi (internationalisering), IKT og markedsføring. Der er på den baggrund behov for dels selvstændig fokus på forsknings- og uddannelsesmiljøerne på handelshøjskolerne, dels fokus på mulighederne for et øget samarbejde mellem handelshøjskoler og naturvidenskabelige miljøer (datalogi, ingeniøruddannelser etc.).

Når virksomhederne fokuserer på markedsføring som særligt stort kompetencehul kan det være udtryk for følgende:

Udviklingen af internetaktiviteter (hjemmesider, portaler, øvrige kommercielle sites, implementering, design og konsulenttydelser) har primært været teknisk drevet – og har ikke i samme grad anvendt viden om markedsføring, viden om markedsføringens virkemidler etc. Det betyder, at virksomhederne betragter forbrugernes købsadfærd som en betydelig ekstern barriere, men at det i en række tilfælde snarere er udtryk for en manglende viden om, hvordan virksomhederne markedsfører ydelserne inden for internetaktiviteten.

- Udviklingen af internetaktiviteter foregår i højere grad internt i virksomheden; virksomhederne anvender ikke bureauer i samme udstrækning som til traditionelle markedsføringsopgaver.
- Bureauerne har ikke et tilstrækkeligt højt kompetenceniveau til og erfaring med at rådgive virksomhederne om markedsføring af internetdelen. Det er for alle parter et nyt område.

Vi har også spurgt virksomhederne direkte og åbent, hvad de mener, det offentlige kan gøre for dem. Svarene kan kategoriseres som vist i tabel 4.2.

Tabel 4.2: Hvordan kan det offentlige bedst bidrage til at støtte/gavne din virksomhed?

Kategori	Antal svar	Andel i %
Tilskud, økonomisk støtte, hjælp til kapitalfremskaffelse	117	16
Administrative lettelser	109	15
Lavere beskatning, ændret skattesystemet eller nye regler	95	13
Hjælp og støtte til nystartede	65	9
Det offentlige kan på ingen måde hjælpe	57	8
e-governance – herunder det offentlige som efterspørgselsdrivkraft	50	7
Bedre teknologi og infrastruktur	39	5
Ændret lovgivning	30	4
Bedre og mere uddannelse	25	3
Anden bistand, f.eks. markedsføring, strategiske samarbejder	21	3
Lavere eller ingen moms	13	2
Lempelige regler for optioner	12	2
Ingen forslag eller ved ikke	30	4
Andet	54	8
I alt	717	100

Igen er kapitalmanglen et altoverskyggende problem, der afspejler sig i adskillige af kategorierne af ønsker til det offentlige:

- Tilskud, støtte eller hjælp til kapitalfremskaffelse nævnes af 16%
- Lavere eller ændret beskatning nævnes af 13%
- Hjælp og støtte til start-ups nævnes af 9%
- Lavere eller ingen moms nævnes af 2%

Dermed handler samlet 40% af ønskerne til politikerne om kapitalrelaterede problemstillinger. Citaterne nedenfor er illustrative for virksomhedernes ønsker og anbefalinger:

"Nedsættelse af moms og selskabsskat samt bedre skattelovgivning vedrørende salg og levering via Internettet til modtagere i andre lande (både i og uden for EU). Momsen er for høj i Danmark, så ingen globale eller europæiske B2C-løsninger vil blive lagt her."

"Bedre skattemuligheder for nystartede virksomheder, hjælp til administration samt gratis rådgivning."

"En fast månedlig støtte i en kort periode så den grundlæggende udvikling kan foretages. Dvs. støtte til både løn og drift i fx 3-6 måneder."

"Evt. IT-statslån, da det for et mindre firma er svært at finde kapital i driften og i banken til markedsføring."

"Styrkelse af venturekapitalmarkedet."

"Afskaf beskatning af interessenter i virksomheden i opstartsperiode, ca. 1 - 2 år. I stedet kunne evt. overskud bindes til finansiering i virksomheden."

"Lave iværksætterordninger specielt rettet mod internetvirksomheder, som strækker sig over mere end 6 måneder."

"Ved at fjerne alle støtteordninger."

"Lempelige optionsregler, lempelige regler for import af arbejdskraft, lempelige regler for afskrivning af computerudstyr."

"Lavere beskatning og mindre administration."

"Ved at forholde sig i ro m.h.t. lovændringer på de økonomiske/skattemæssige områder."

"Begrænse bureaukratiet - lade os være i fred."

"Progressiv politik inden for IT, f.eks. bredbånd til alle, fleksibel lovgivning samt liberalisering af e-handel."

"Få flere til at tage og færdiggøre IT-uddannelser inden for programmering/udvikling."

"Hjælpe med nye dygtige medarbejder på de mere almindelige områder og ikke så meget i det tekniske."

"Internet-forskningsmiljø."

"Flere kvalificerede folk til markedet gennem uddannelse eller indvandring."

"Skabe kvalificeret arbejdskraft."

"Begynd selv at købe ind via nettet, nedbring priser på teletakster."

"Ved kvalificeret at sætte Danmark på IT-verdenskortet, kvalificere IT-undervisningen – og frem for alt gøre det mere attraktivt at turde satse (lavere skatteniveau f.eks.)."

"Indføre 48 timer i et døgn..."

Virksomhederne er delte i spørgsmålet om adgang til patenter

Patentlovgivningen er blevet et varmt debattemne i forhold til internetvirksomhederne, fordi de i stigende grad immaterielle aktiver i økonomien repræsenterer en stor værdi, som ophavsvirksomhederne ofte vil søge at beskytte (hvis de da ikke gør en pointe ud af at give det væk gratis – for sådan er den ny økonomi – fuld af omvendte forretningsmodeller). Øget patentering er en politisk debatteret mulighed, men hvor bør grænsen gå? Ved immaterielle softwareteknologier, som f.eks. grafisk billedbehand-

ling, ved e-handels-koncepter eller ved kreative netværksbaserede forretningsmodeller?

Kun få af de danske internetvirksomheder tager et klart standpunkt. Blandt 23% af virksomhederne er der tilfredshed med den nuværende patentlov, hvorimod 15% angiver at være utilfredse. De resterende svarer enten ved ikke (36%) eller indtager et midtersynspunkt (27%).

Der er således et grumset billede, der i høj grad påvirkes af, at mange virksomheder ikke tager stilling til spørgsmålet. Hvad angår stillingtagen til konkrete ændringsforslag er der ringe opbakning:

- Kun 9% finder, at det bør gøres muligt at patentere forretningskoncepter, mens
- 15% finder, at det bør gøres muligt at patentere softwareteknologi og
- 20% anfører, at patenter bør begrænses i større omfang end i dag for at fremme konkurrencen, mens
- 13% finder, at patenter bør tillades i større omfang end i dag for at fremme innovation.

Alt i alt er der ikke med udgangspunkt i virksomhedernes svar klare anbefalinger at hente for politikerne i forhold til patentspørgsmålet. En bredt engagerende debat kan vise sig vanskelig, fordi kun få af virksomhederne (11%) bruger eller agter at bruge mulighederne for patentering i høj grad eller i meget høj grad. For disse virksomheder står der dog afgjort meget på spil i afklaringen og eventuelle ændringer af lovgivningsgrundlaget for patentering i den ny økonomi, og effekterne vil utvivlsomt brede sig til virksomheder, der ikke i udgangspunktet har tænkt på muligheden for at patentere. Således behøver man blot tænke på *domænehajerne*, der gør mere i *e-BZ* end *e-Bizz* for at forestille sig, hvordan øgede patenteringsmuligheder kan skabe nye former for kapløb om at komme først i et uindtaget land af love.

Afrunding

Udfordringerne tegnes hverken af internetvirksomhederne eller politikerne isoleret set. I en ny og netværksorienteret økonomi består opgaven på mange fronter i at finde utraditionelle redskaber i fællesskab. Hvordan skal en e-politik for Danmark.com se ud? Udviklingen udfordrer til at tænke bredere om erhvervs politik for at finde de rigtige svar på nye spørgsmål om f.eks. ejerskab, sikkerhed og beskatning, teknologi og infrastruktur, uddannelse, netværk og kreativitet. Skal Danmark have en politik for netværkskultur? For fremme af interaktive og elektroniske kommunikationsformer? For

fremme af efterspørgsel på produkter og tjenester, som kan være kulturskabende og kompetencebyggende i den ny økonomi, hvor vækstmulighederne er tillokkende set med alle budgetøjne?

Internetvirksomhederne stiller på mange måder udfordringer: Til den etablerede "gamle" økonomi, der kan blive udstillet som ineffektiv og fantasiforladt af innovative e-værksættere med nye interaktive forretningskoncepter. Til hinanden i en hurtig og indædt konkurrence om at sætte sig på kritiske masser og ejerskaber af nye netværk og forretningsmodeller. Og til politikerne, der må forholde sig til ukonventionelle opgør med enhver form for strukturel vanetænkning.

Vi får det indtryk, at mange af internetpionererne stiller høje krav også til sig selv. Måske er den bedste inspiration for os alle at følge eksemplet fra de henholdsvis 73 og 109 respondenter, der med foragt for alle båse og rammer lod musen løbe ned over skærmens liste over eksterne og interne barrierer, og sluttede med et klik ved: "ingen af ovenstående". Nogle ser barriererne. Andre ser lige igennem dem.

Bilag:

Anvendte metoder

Anvendte metoder

Betegnelsen internetpionerer dækker i undersøgelsen bredt over de virksomheder, som nyttiggør Internettet kommercielt. I dette metodenotat gennemgår vi kort, hvordan identifikationen af internetvirksomhederne er foretaget. Udgangspunktet har været at identificere det størst mulige antal danske virksomheder, der har forretningsaktiviteter forbundet med Internettet. Formålet har endvidere været, at opbygge en database med e-mails til virksomhederne, således at undersøgelsen kunne gennemføres ved udsendelse af e-mails med links til et webbaseret spørgeskema.

Først gennemgår metodenotatet den kategorisering af internetvirksomheder, der har ligget til grund for identifikationen. Herefter gennemgås de kilder, som identifikationen bygger på.

1. Kategorisering af internetvirksomheder

For at strukturere identificeringen af internetvirksomhederne har PLS RAMBØLL Management valgt at dele internetvirksomhederne i fire grupper. Virksomhederne inddelles ud fra de forskellige former for produkter eller services, de udbyder. Inddelingen fungerer som et værktøj og er ikke en endelig "brancheinddeling" af virksomhederne. Opdelingen giver et overblik over, hvordan internetvirksomhederne (de danske dot-commer) fordeler sig på forskellige områder.

1. Infrastruktur – Virksomhederne i den første gruppe tilbyder internetadgang og webhoteller til virksomheder eller private, som ønsker at komme på Internettet eller have en webside. De er med til at skabe "infrastrukturen" på Internettet.

2. Implementering – I den anden gruppe findes de virksomheder, der udbyder en service, som hjælper fortrinsvis andre virksomheder med at fungere på Internettet. Det kan være ved at lave webdesign, markedsføring eller implementering af e-handels-løsninger og andet internetsoftware.

3. Information – Gruppen indeholder virksomheder, som tilbyder enten information eller underholdning på Internettet. Det kan være alt lige fra søgemaskiner og jobtjenester til chat og sexsider. Fælles for virksomhederne er, at de udbyder denne service i forretningsmæssigt øjemed.

4. E-handel – Virksomhederne i gruppe fire udbyder varer over Internettet. Det er som minimum muligt at bestille en vare gennem Internetsiden. Det kan både være virksomheder, der henvender sig til andre virksomheder – B2B – og til forbrugere/slutbrugere – B2C.

Antallet af virksomheder fordelt på de fire overordnede kategorier fremgår af nedenstående tabel 4.3.

Tabel 4.3: Identificerede internetpionerer fordelt på overordnede kategorier

Grupper:	1 Infrastruktur	2 Implementering	3 Information	4 E-handel
Undergrupper	Internetudbydere webhoteller	Konsulenter Reklamebureauer Webdesign	Chat & Kontakt E-mail-tjenester Job-tjenester Informationstjenester Portaler Erotiske sider Søgemaskiner WAP-tjenester Web-medier	Auktioner E-butikker Shoppingcentre
Virksomheder I alt =				
	5195	333	1280	1243
				2339

Denne grove kategorisering er som nævnt et identifikationsredskab og ikke en brancheinddeling. I spørgeskemaet anvendes en mere udførlig opdeling af virksomhederne inden for de fire kategorier, der skal gøre det muligt at fremanalysere virksomhedernes placering i dotcom-verdenen og dermed vise de nye branchestrukturer (se tabel 4.4).

Tabel 4.4: Eksempel på spørgsmål fra webbaseret spørgeskema

Hvilke af følgende områder er en del af virksomhedens internetrelaterede forretningsaktiviteter? (sæt gerne flere kryds)

<input type="checkbox"/>	Infrastruktur – drift af internetløsninger (f.eks. internetudbydere, webhotel, kommunikationsudstyr, sikkerhedsløsninger)
<input type="checkbox"/>	Implementering, konsulentbistand og design – udvikling af internetløsninger
<input type="checkbox"/>	Kommercielle sites – information, underholdning, medier, kontaktfremstilling
<input type="checkbox"/>	e-handel – salg af varer over Internettet
<input type="checkbox"/>	Andet <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Ingen internetrelaterede forretninger

<-- | | -->

Respondenterne bliver herefter bedt om uddybende beskrivelser inden for de områder, de har afkrydset.

2. Kilder til identificering af internetvirksomheder

Internetvirksomhederne består af forskellige former for virksomheder i mange forskellige brancher. Identificeringen af en sådan sammensat mængde af virksomheder, stiller nye krav til de metoder, der anvendes. Det har i denne undersøgelse ikke været hensigtsmæssigt at anvende eksisterende databaser over virksomheder af flere forskellige grunde; først og fremmest fordi de traditionelle brancheopdelinger ikke kan vise, hvorvidt virksomhederne udbyder en internetrelateret service, eller om de på anden måde udnytter Internettet kommercielt. Desuden giver databaserne ikke mulighed for at medtage mange af de ganske unge internetvirksomheder. Nedenfor beskrives de metoder, der i stedet er valgt til identificeringen af de ca. 5000 virksomheder, der udgør grundlaget for undersøgelsen.

I stedet er identifikationen af internetvirksomheder baseret på en række kilder. Søgmaskiner på Internettet har været den vigtigste kilde, men også brancheorganisatio-

ner, internetmediabureauer, medier og andre undersøgelser er anvendt som kilder. Brugen af kilderne kommenteres nedenfor.

Valg af Internettet som kilde

PLS RAMBØLL Management har valgt at anvende Internettet til identificeringen af internetvirksomhederne frem for at arbejde med eksisterende virksomhedsdatabaser. Internettet er omdrejningspunktet for internetvirksomhederne og derfor også det sted, hvor virksomhederne er synlige. Internettet giver dermed en unik mulighed for at søge efter og identificere de virksomheder, som i dag udgør internetvirksomhederne.

Valg af søgemaskiner

Tre forskellige søgemaskiner er udvalgt til internetsøgningerne for at sikre en alsidig afsøgning: De tre søgemaskiner, som er anvendt, er Jubii, Kvasir og Yahoo!. Grunden til, at netop de tre søgemaskiner blev valgt ud er, at der kan søges udelukkende blandt danske websider, de har veludbyggede emne-kategorier og fremstår som de største. Herudover er Chart.dk valgt til supplerende søgninger.

Søgning i kategorier/fritekstsøgninger

Identificeringen af internetvirksomheder har især fundet sted gennem de kategorier og underkategorier, der findes hos søgemaskinerne. Frem for fritekstsøgninger på ord giver kategorierne søgesæt med links til websider, som er registeret under kategorier. Ved søgning på enkelte ord fremkommer links til samtlige websider, hvor søgeordet findes i overskriften eller beskrivelsen af websiden, og her vil mange hjemmesider være ikke-kommercielle. En mindre del af søgningerne er foretaget via bestemte søgeord. I nogle tilfælde var de eksisterende kategorier ikke præcise nok, hvorfor fritekstsøgninger blev benyttet.

Valg af kategorier

De nævnte kategorier hos søgemaskinerne er valgt ud fra den gruppering, der er lavet over internetvirksomhederne. Dvs. at der, for at finde virksomheder under gruppe 1 "infrastruktur", er søgt efter kategorier som indeholder links til internetudbydere eller webhoteller. Det samme gælder f.eks. for virksomhederne under informationstjenester, som bl.a. er identificeret gennem kategorien "Reference/Indekser / Virksomhedsguider" hos Yahoo!

Andre kilder

Ud over identificeringen af virksomheder ved hjælp af Internettet, er undersøgelsen også baseret på andre kilder til identificering af internetvirksomhederne. Inddragelsen af disse kilder er med til at sikre en alsidig og sammensat metode til identificeringen.

Annoncering

Et link til spørgeskemaets hjemmeside blev annonceret i Computerworld's e-mail-nyhedsbrev, og internetpionervirksomheden Netcoders, der driver internethitlisten Chart.dk, annoncerede ligeledes med et link i et nyhedsbrev til webmasters, som er brugere af Chart.dk's tjenester. Vi takker Chart.dk for venligheden.

Der var dog ikke fri adgang til at udfylde spørgeskemaet gennem det offentligt annoncerede link. Med henblik på at sikre datakvaliteten fik indføjede vi en tilmeldingsprocedure, der krævede at respondenterne opgav en e-mail-adresse, hvortil link til spørgeskemaet blev sendt. Dermed har det været muligt, at validere overensstemmelse mellem virksomheden og respondenterne gennem e-mail-adressen.

Brancheorganisationer og arbejdsgiverorganisationer

Der er taget kontakt til brancheforeninger, som har særlig interesse i og kendskab til kommerciel brug af Internettet, for supplerende oplysninger. Derudover er der taget kontakt til brancheorganisationer under Dansk Arbejdsgiverforening for en præcisering af de business-to-business tiltag, som finder sted på Internettet inden for de enkelte brancher. Fra en liste med 191 brancheorganisationer er 77 udvalgt som interessante. Heraf har 38 brancheforeninger givet adgang til medlemsvirksomheder, der driver internetrelaterede forretninger. Relevante virksomheder er medtaget i undersøgelsen, herunder medlemmer af FDIH (Foreningen for Dansk Internet Handel), FAKDIS (Foreningen af Kommercielle Danske Internet Sites), IT-brancheforeningen og Internetbrancheforeningen.

Mediabureauer

Fra tre af de største mediabureauer med salg af bannerannoncer ("Adpepper", "DoubleClick" og "Netpool") har vi hentet oplysninger om, hvilke websider der kan købes annonceplads hos. Det vil sige, hvilke kommercielle websider, mediabureauerne formidler bannerannoncesalg for. Disse websider er føjet til internetvirksomhederne og krydstjekket med websiderne fundet via Internettet.

Medierne

Medierne *Børsen*, *Børsens Nyhedsmagasin*, *Computerworld* og *Markedsføring*, er løbende blevet skimmet for artikler om internetvirksomheder, som så er blevet tilføjet databasen.

Prisuddelinger

En anden alternativ kilde er deltagerlister fra "E-handels-prisen 2000" (arrangeret af PBS, Børsen, IT-brancheforeningen, Uni-C og Cisco Systems) og "Det gyldne@ 2000" (arrangeret af Børsens Nyhedsmagasin og Computer Associates).

PBS' hjemmeside

Herfra er hentet lister over softwareleverandører af betalingssystemer til Internettet og deres partnere, samt en liste over virksomheder som anvender DIBS-betalingssystem på deres websider.

Andre undersøgelser

Fra to af PLS RAMBØLL Managements tidligere undersøgelser, *IT i praksis* og *Internationaliseringsbarometeret* tilføjes virksomheder, som også anvender Internettet til salg gennem e-handel.

3. Dataindsamling

Godkendelse af virksomheder gennem websites

Samtlige søgesæt med links er kopieret direkte fra søgemaskinerne/Internettet og kørt sammen i en database. Doubletter er fjernet både inden for den enkelte gruppe og på tværs af de fire grupper, således at den enkelte virksomhed bag websiderne kun optræder én gang. Gennem virksomhedernes webside er fundet følgende information; Link, beskrivelse af websiden, webadressen og e-mail-adresse. I databasen er også noteret om virksomheden hører under kategori 1, 2, 3 eller 4 i grundmodellen for kategoriseringen af internetvirksomheder (jf. tabel 1), og om det ud fra websiden er muligt at se, om der er tale om business-to-business, business-to-consumer eller begge dele.

Websiderne er derudover blevet prioriteret på en skala fra 1-4. Denne prioritering er sket ud fra en indledende vurdering af virksomhedernes relevans for undersøgelsen på baggrund af virksomhedens hjemmeside. Hjemmesider, som ikke fungerer eller er tomme, og som dermed sorteres fra.

Kontakt til virksomhederne

Den samlede database over virksomheder, der er blevet identificeret som internet-virksomheder, udgør en bruttoliste, som modtog en e-mail med en præsentation og motivering af undersøgelsen og et link til en PLS RAMBØLL Management webside med et interaktivt spørgeskema.

Vi fulgte op med en enkelt rykker-e-mail til de virksomheder, der hverken svarede på e-mailen eller brugte linket til spørgeskemaet inden for de første uger af undersøgelses dataindsamlingsperiode.

Identifikationen af internetpionererne er foregået i foråret og sommeren 2000. Dataindsamlingen løb fra den 24. maj til den 30. juni 2000.

Indkomne svar

I e-mailen til virksomhederne bad vi om, at en leder/direktør med ansvar for de forretningsmæssige aspekter af internetvirksomheden/internetdelen af virksomheden besvarede spørgeskemaet. Denne henstilling var vigtig, fordi de e-mail-adresser, som virksomheder oplyser på deres hjemmesider, ofte i første omgang vil havne hos en webmaster eller informationsansvarlig, der ikke nødvendigvis havde den viden, som en fyldestgørende besvarelse af spørgeskemaet krævede. For at kvalitetstjekke på denne baggrund, bad vi i slutningen af spørgeskemaet i et åbent spørgsmål respondenterne angive deres stillingsbetegnelse. Tabel 4.4 viser, at undersøgelsens respondenter svarer til målgruppen, idet i alt 82% er direktører/chefer/ejere. Gruppen af almindelige ansatte, webmasters og art directors kan ikke 'diskvalificeres', da de have det reelvante ansvar for undersøgelsen, f.eks. i e-handels-delen af en mus-&-mørtel-virksomhed.

Tabel 4.5: Respondenternes stillinger

Stilling	Antal respondenter	Andel af opgivne
Adm. direktør eller topchef	480	53%
Ejer	143	15%
Chef og div. managers	130	14%
Anden ansættelse	83	9%
Webmaster el. art director	43	5%
Andet (f.eks. angivet uddannelse)	27	4%
I alt:	906	100%
Ubesvaret	556	-
<i>Total</i>	<i>1462</i>	<i>-</i>

