

E-FORMULAS  
STRATEGY DESIGN SUCCESS  
*(Summary)*

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor  
aan de Universiteit van Amsterdam  
op gezag van de Rector Magnificus  
prof. mr. P.F. van der Heijden  
ten overstaan van een door het college voor promoties ingestelde  
commissie, in het openbaar te verdedigen in de Aula der Universiteit

op dinsdag 4 juni 2002, te 10.00 uur

door René Micayon Jansen

geboren te Bergen NH

Promotor: Prof. dr ir R. Maes  
Co-Promotor: Prof. dr E. Peelen  
Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie

ISBN 90-9015798-0

Published by René M. Jansen ([www.renejansen.com](http://www.renejansen.com)).

Cover Design: André Brocatus ([andre@brocatus.com](mailto:andre@brocatus.com))  
English Translation: Anne Key ([keytranslations@aol.com](mailto:keytranslations@aol.com))  
Printed by: Universal Press, Veenendaal ([info@uponline.nl](mailto:info@uponline.nl))

© 2002, René M. Jansen. All rights reserved.

## TABLE OF CONTENTS

<b>1</b>	<b>NEDERLANDSE SAMENVATTING</b>	<b>5</b>
1.1	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1.1	Probleemstelling	5
1.1.2	Begripsbepaling strategie van e-formule	6
1.1.3	Begripsbepaling inrichting van e-formule	6
1.1.4	Begripsbepaling succes van e-formule	7
1.1.5	Conceptueel Framework	8
1.2	<b>Theoretisch kader</b>	<b>8</b>
1.2.1	Strategie van e-formule	8
1.2.2	Inrichting van e-formule	9
1.2.3	Succes van e-formule	10
1.3	<b>Onderzoeksopzet en methodologische verantwoording</b>	<b>11</b>
1.4	<b>Succesmodel 1: Op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk</b>	<b>11</b>
1.5	<b>Succesmodel 2: Op verkoop gerichte e-formules met een specifiek Internet merk</b>	<b>14</b>
1.6	<b>Succesmodel 3: Niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk</b>	<b>18</b>
1.7	<b>Tot besluit</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>LITERATURE</b>	<b>23</b>



# 1 NEDERLANDSE SAMENVATTING

## 1.1 Inleiding

Internet is aan het groeien van het experimenteerstadium naar het stadium waarin op strategisch niveau beslissingen over Internet worden genomen. Echter, er is nog weinig kennis over welke strategische keuzes met betrekking tot Internet succesvol zijn, en hoe klantcontacten gedurende een gehele levenscyclus op digitale wijze ondersteund zouden moeten worden.

### 1.1.1 Probleemstelling

Gezien de nieuwigheid van het onderzoeksgebied, de behoefte aan kennisopbouw, en de onduidelijkheid of bestaande theorieën nog opgeld doen, kiezen we voor theorievormend onderzoek. Dit betekent dat we geen hypothesen gaan toetsen, maar juist het definiëren van hypothesen als onderzoeksdoel stellen. We bakenen daarbij het onderzoek af tot de 'e-formule':

*Een e-formule is een web site met een duidelijke propositie in de market arena en een herkenbaar gezicht naar de klant, in combinatie met de organisatie(s) die verantwoordelijk is (zijn) voor de operaties van de e-formule (zoals het content management, het beantwoorden van e-mails en het afhandelen van orders).*

Dit brengt ons bij het doel van het onderzoek:

*Het ontwikkelen van hypothesen over hoe keuzes op het gebied van strategie en inrichting van een e-formule samen hangen met het succes van de e-formule.*

Direct hiervan afgeleid formuleren we de onderzoeksvraag:

*Welke (**combinatie** van) keuzes op het gebied van **strategie** en **inrichting** van een **e-formule** hangen samen met het **succes** van de e-formule.*

De vraag is vervolgens welke aspecten of begrippen van strategie en inrichting we moeten onderscheiden.

### 1.1.2 Begripsbepaling strategie van e-formule

We besluiten de strategie van een e-formule vanuit een 'positioning view' te beschouwen en op een zestal punten te onderzoeken:

1. *Market Arena*  
Voor welke markten of marktsegmenten worden producten en diensten aangeboden?
2. *Value Proposition*  
Welke waarde (producten of diensten) levert de e-formule haar afnemers?
3. *Distinguishing Value*  
Op welke manier onderscheidt de e-formule zich van andere formules en e-formules die in de market arena actief zijn?
4. *Revenue Model*  
Op welke wijze worden de investeringen in de e-formule gerechtvaardigd?
5. *Organisational Form*  
In welke organisatievorm worden de activiteiten die nodig zijn om de e-formule te exploiteren georganiseerd?
6. *Channel Positioning*  
Welke plaats neemt de e-formule in in het kanaal en hoe wordt daarbij met multi channelling en channel conflicts omgegaan?

Deze 'statements of strategy' kunnen we populairder geformuleerd benoemen als afwegingen of keuzes die een e-formule op strategisch gebied moet maken.

### 1.1.3 Begripsbepaling inrichting van e-formule

Met betrekking tot de inrichting van de e-formule besluiten we te kijken naar de manier waarop de bezoeker gedurende interactieprocessen wordt ondersteund. We definiëren een model met acht onderdelen van het interactieproces, dat we het Customer Life Cycle model noemen. We karakteriseren kort de inhoud van de onderdelen:

- *Traffic*  
De (potentiële) klant/bezoeker wordt bewust gemaakt van het bestaan van de e-formule en bezoek wordt gestimuleerd. In marketingcommunicatieve termen wordt vooral gewerkt aan het beïnvloeden van de kennis van de doelgroep;
- *Consider & Inspire*  
Een bezoeker heeft een latente of manifeste behoefte waardoor de aanschaf van een product of dienst wordt overwogen. Een site kan daar op inspelen door informatie te verstrekken over de organisatie, haar producten en diensten, met als marketingcommunicatief doel de kennis en houding van de bezoeker te beïnvloeden;
- *Conversion*  
De bezoeker wordt verleid tot een aankoop. Voor een online shop betekent dit dat de bezoeker actief wordt gestimuleerd een product in zijn elektronische winkelwagentje

te plaatsen. Het kan echter ook betekenen dat een bezoeker nadrukkelijk wordt uitgenodigd een 'bricks and mortar store' te bezoeken om daar het product of de dienst aan te schaffen. Het marketingcommunicatieve doel is het beïnvloeden van gedrag;

- *Order*  
De kopende- en verkopende partij(en) sluiten een transactie met elkaar;
- *Fulfil*  
Fulfilment betekent dat het product of de dienst wordt afgerekend en afgeleverd, waarmee de beloftes van klant en leverancier naar elkaar toe worden ingelost. Als ondersteuning van de fulfilment kan via de e-formule bijvoorbeeld informatie over tracking en tracing, voorraden en betaling worden uitgewisseld;
- *Use*  
Internet biedt voor veel soorten producten of diensten goede mogelijkheden het gebruik te ondersteunen of het gebruiksgenot of -gemak te vergroten. Dit sluit aan op wat we in paragraaf 1.1.2 schreven over de value proposition;
- *Retention*  
Het opbouwen van een langlopende relatie met de klant, onder andere door het stimuleren om opnieuw producten of diensten in overweging te nemen, waarmee de klant opnieuw geïnspireerd kan worden (consider en inspire) en sprake is van een customer life cycle;
- *Learn*  
Gedurende de gehele klantlevenscyclus kan kennis van de (potentiële) klant opgebouwd worden. Hierdoor ontstaat in de loop van de tijd een compleet beeld van interesses en gedrag van de klant, dat ook weer in alle onderdelen gebruikt kan worden om de informatie en communicatie beter aan te laten sluiten op het individu. Daarom staat het leren centraal in de Customer Life Cycle.

Een e-formule kan er in meer of mindere mate op gericht zijn één of meer van deze onderdelen van de customer life cycle te ondersteunen. Daarbij is het goed op te merken dat het analytisch nuttig is een duidelijk onderscheid te maken tussen de onderdelen van de cyclus, maar dat de onderdelen in de praktijk verweven zijn en elkaar sterk kunnen beïnvloeden.

#### 1.1.4 Begripsbepaling succes van e-formule

Met betrekking tot het succes van de e-formule besluiten we te kijken naar de bijdrage die de e-formule levert aan het succes van de organisatie(s) achter de e-formule. We noemen dit de 'firm performance', een samengestelde succesmaat op basis van omzet, winst, klanttevredenheid, aandeelhouderswaarde en efficiëntie. De tweede succesmaat die we gebruiken is de effectiviteit van de 'customer interaction structure': in welke mate worden

de doelen behaald om met de klant gedurende de uiteenlopende onderdelen van de customer life cycle te interacteren?

### 1.1.5 Conceptueel Framework

Het conceptueel framework wordt in Figure 1 geïllustreerd.

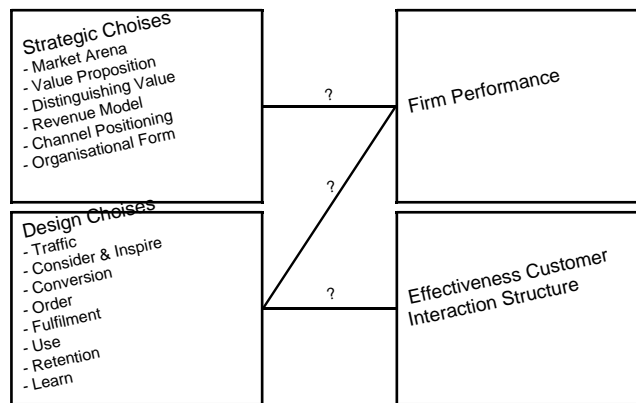


Figure 1: Conceptueel Framework

## 1.2 Theoretisch kader

Deze paragraaf vat de belangrijkste bevindingen van het literatuuronderzoek naar strategie, inrichting en succes van e-formules samen.

### 1.2.1 Strategie van e-formule

E-formules worden voor bestaande organisaties gezien als een middel om nieuwe (geografische) markten aan te boren en te bedienen. Er is echter geen zicht op de successen die hiermee behaald worden. Verder blijken uit de theorie vooral value propositions die aansluiten op de karakteristieken van Internet geschikt te zijn om via e-formules aan te bieden. Een belangrijke plaats wordt daarbij ingenomen door digitale of deels gedigitaliseerde value propositions, bijvoorbeeld gebaseerd op emoties, belevenissen en dienstverlening, die opgezet zijn vanuit het perspectief van de behoeftewereld van een klant. Dit impliceert dat vernieuwing van de value proposition voor veel bestaande aanbieders nodig is.

Uit de literatuur kunnen we afleiden dat er geen duidelijkheid is over de prijsstelling en kwaliteitsuitstraling die e-formules zouden moeten hanteren. Wel wordt in de literatuur

veel gesproken over de mogelijkheid om de geboden value proposition zowel op het gebied van prijs als kwaliteit te individualiseren. We introduceerden hiervoor in het model voor onderscheidende waarden het begrip 'stuck in the middle'. We gaven aan dat men op basis van de literatuur zowel kan beredeneren dat het *niet* levensvatbaar is je te positioneren als leverancier van een scherpe prijs, een hoge kwaliteit en de mogelijkheid om in individuele prijsstelling en kwaliteit te voorzien, als te redeneren dat een combinatie van onderscheidende waarden *wel* haalbaar en juist succesvol is.

In de literatuur is veel aandacht voor de verschillende soorten en combinaties van revenuemodellen om investeringen in de e-formule terug te verdienen. Ook wordt gesproken over de verschillende ruilmiddelen die in het revenuemodel een rol spelen. Er is echter over het succes van de uiteenlopende benaderingen voor het terugverdienen van investeringen in e-formules nog weinig bekend.

We vonden in de literatuur veel onderbouwing voor de stelling dat e-formules vooral geëxploiteerd zullen worden in een organisatorisch netwerk van kleine gespecialiseerde partijen, met ieder hun eigen, sterk gefocuste kern competenties. Deze stelling is vooral gebaseerd op de transactiekostentheorie. Ook worden in de literatuur verschillende vormen om de operatie van de e-formule te organiseren beschreven, zonder dat overeenstemming is over de best practice.

### 1.2.2 Inrichting van e-formule

We introduceerden de customer life cycle als model om de interaction structure met de klant te modelleren. We beschreven allerlei maatregelen die in de literatuur worden beschreven om de verschillende onderdelen van de life cycle te ondersteunen. Zo worden het genereren van traffic middels bannered storefronts en affiliation programma's genoemd als succesvolle manieren om bezoekers te werven, terwijl de (gratis) mogelijkheden voor trafficgeneratie als zoekmachines en directories zelden effectief zijn.

Een e-formule zou een bezoeker goed moeten informeren door informatie op meerdere gelaagde niveaus aan te bieden, waarbij de verschillende multimediale informatievormen van tekst, illustraties en dynamische informatie synergetisch ingezet worden om de informatie over te brengen. Bezoekers worden echter volgens de literatuur zelden afdoende getriggerd om daadwerkelijk tot aanschaf over te gaan, waardoor zelfs bij aanwezigheid van een orderfunctionaliteit de conversion van kijkers naar kopers uitblijft. Voor het stimuleren van conversion zijn het vergroten van het vertrouwen in de e-formule, de aantrekkelijkheid van het aanbod (bijvoorbeeld ten opzichte van andere formules) en het goed ondersteunen van het selectieproces van groot belang. Veel e-formules zouden hun after sales en gebruiksondersteuning nog niet goed op orde hebben, waardoor ze

kansen laten liggen om een relatie op te bouwen met de bezoekers. Dat is jammer, want we vonden in de literatuur veel onderbouwing dat het opbouwen van relaties één van de belangrijke succesvolle mogelijkheden van e-formules is. Relaties moeten niet zozeer met het bieden van economische stimuli (spaarprogramma's) worden opgezet, maar meer door het bieden van meerwaarde en betere individuele communicatie die de emotionele beleving en betrokkenheid van vaste klanten vergroot. Om dit te kunnen realiseren is het van groot belang om te leren over het gedrag en de interesses van de bezoekers. Technisch gezien is dat via e-formules goed mogelijk, maar in de praktijk blijkt het een uitdaging om tegen lage kosten, op een laagdrempelige manier, regelmatig betrouwbare informatie te verzamelen over de kwaliteit van de klant-leverancier relatie.

Het zo goed mogelijk ondersteunen van alle onderdelen van de life cycle wordt in de literatuur gezien als een succesfactor voor de e-formule. In zijn algemeenheid worden vooral de onderdelen conversion, retention en learn van belang geacht om succesvol te zijn.

### **1.2.3 Succes van e-formule**

Het begrip 'succesvol' is voor e-formules nog weinig concreet beschreven in de literatuur. Wel wordt aandacht besteed aan nieuwe mogelijkheden voor succes in het kader van 'de nieuwe economie'. We concludeerden uit de literatuur dat in de nieuwe economie sprake is van informatieproducten zonder fysiek karakter waardoor het geen materiaal kost om ze te vermenigvuldigen, ze geen ruimte innemen en aldus niet bestaan op een specifieke locatie in tijd en ruimte. Informatieproducten hebben de potentie om tegen lage marginale kosten gedifferentieerd te worden naar specifieke groepen of zelfs individuele klanten, terwijl tegelijkertijd een 'premium price' voor deze producten gevraagd kan worden waarmee een onderscheid is gevonden ten opzichte van de handel in fysieke producten. We concludeerden dat slechts weinig e-formules een echte digitale value proposition hebben en dus weinig e-formules echt opereren in die nieuwe economie en daarmee 'extreem' succesvol zouden kunnen zijn. Voor het grootste deel van de e-formules gelden gewoon dezelfde economische wetten als voor conventionele formules.

Het succes van e-formules kan middels algemeen geldende maatstaven worden bepaald, zoals het verdienen van (meer) geld middels verkopen of traffic exploitatie, het besparen van geld door efficiënter te werken of de potentie om in de toekomst succesvol te worden en te blijven door het opbouwen van een tevreden klantenkring en een waardevolle organisatie. Echter, we vonden in de literatuur bijna uitsluitend fenomenologische of niet-wetenschappelijke beschrijvingen van succesverhalen. Algemene theorieën over keuzes die samenhangen met succes, en in bredere zin kennis over de successen die behaald

worden getroffen we nauwelijks aan. Wel vonden we in de literatuur onderbouwing dat e-formules nauwelijks hun succes meten.

Over de samenhang tussen strategische en inrichtingskeuzes enerzijds, en het succes van een e-formule anderzijds worden weinig concrete, onderbouwde uitspraken gedaan. Dit illustreert het belang van ons onderzoek om kennis en hypothesen op dit gebied te ontwikkelen.

### **1.3 Onderzoekopzet en methodologische verantwoording**

Voor het empirisch onderzoek zijn 13139 e-formules via e-mail benaderd om een online enquête met ongeveer 150 vragen in te vullen. Na het uitfilteren van dubbele responses en het weglaten van niet volledig ingevulde vragenlijsten bleven 1129 respondenten over, een response van 9%. Door middel van een apart ontwikkeld toetsinstrument is vastgesteld dat het aanvaardbaar is de resultaten van het onderzoek te veralgemeniseren naar de totale populatie van alle e-formules.

We vermoeden dat het succesmodel voor e-formules afhankelijk is van de context en uitgangssituatie van de e-formule. Omdat uit verschillende onderzoek is gebleken dat ‘industrie’ voor ons doel geen goede contingentiefactor is, kiezen we als selectievariabelen enerzijds voor de mate waarin en vorm waarop een e-formule zich richt op het genereren van revenueën, en anderzijds voor het merk van de e-formule. Dit brengt ons tot een opsplitsing naar een zestal klassen e-formules. We besluiten het empirisch onderzoek toe te spitsen op de drie grootste klassen e-formules:

1. op verkoop gerichte e-formules met multi channel merk;
2. op verkoop gerichte e-formules met een specifiek Internet merk;
3. niet op verkoop gerichte e-formules met multi channel merk.

Voor alledrie de klassen wordt op basis van de empirie een archetypisch succesmodel uitgewerkt.

### **1.4 Succesmodel 1: Op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk**

De op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk zijn beperkt innovatief ingesteld. De meeste e-formules kiezen ervoor dezelfde producten en diensten in dezelfde markten aan te bieden als ze via andere formules doen. Deze continueringstrategie blijkt niet het meest succesvol te zijn, juist het vernieuwen van de value proposition blijkt samen te hangen met een hoge firm performance, waarmee de theorie wordt bevestigd. Productvernieuwing vindt vooral plaats in combinatie met een digitale (of

gedigitaliseerde, die dynamiek kunnen we uit het onderzoek niet afleiden) value proposition. Hoewel men kan verwachten dat digitale producten en diensten vaker aan nieuwe, internationale markten worden aangeboden omdat fysieke logistiek geen beperkende factor is, blijkt hier geen samenhang tussen te bestaan.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat multi channel formules via de e-formule vooral een gedigitaliseerd of anderszins op Internet afgestemde value proposition moeten aanbieden om succes te behalen.*

De e-formules proberen zich veelal op een combinatie van onderscheidende waarden te positioneren ten opzichte van andere e-formules. Dit is verstandig, omdat het in zijn algemeenheid lijkt aan te bevelen op alle vier de onderscheidende waarden te willen scoren (we noemen dit algehele excellentie) gezien de positieve samenhang tussen het aantal onderscheidende waarden en de firm performance. Multi channel e-formules behalen succes door zich met de e-formule te onderscheiden met een lagere prijsstelling dan in parallelle (conventionele) formules gangbaar is. E-formules kiezen vaker voor het individualiseren van prijzen dan parallelle conventionele formules, maar deze individualisering heeft geen significante samenhang met succes. Het onderscheiden op algehele kwaliteit vindt vaker plaats bij gewone formules dan bij e-formules.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat het voor een e-formule moeilijker is om een kwaliteitspropositie neer te zetten dan voor een conventionele (fysieke) formule.*

*Een andere hypothese voor vervolgonderzoek is dat een e-formule een lagere prijsstelling moet hanteren dan een conventionele (fysieke) formule.*

Op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk proberen de investeringen in de e-formule vooral terug te verdienen via efficiëntere primaire- en marketing- en salesprocessen. Ook wordt de e-formule veel ingezet om hogere verkopen in parallelle (fysieke) formules te realiseren. Dit laatste blijkt echter onverstandig, gezien de negatieve samenhang met firm performance. We stellen daarom dat multi channeling betekent dat de e-formule een eigen, duidelijke revenuegeneratie nodig heeft. Een e-formule die uitsluitend tot taak heeft hogere verkopen in parallelle (fysieke) formules te realiseren is minder succesvol. Multi channel formules die kannibalisatie van verkopen in parallelle formules door de e-formule accepteren als revenuegeneratie voor de e-formule weten daarmee een hogere firm performance te realiseren dan formules die geen kannibalisatie accepteren. Ook e-formules die investeringen rechtvaardigen door online verkopen en/of het streven naar efficiëntieverbetering zijn succesvol. Het is interessant om te constateren dat rechtvaardiging door efficiëntieverbetering bijna twee keer zo vaak voorkomt als rechtvaardiging middels online verkopen.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat multi channel formules voor de e-formule een eigen revenue model moeten definiëren op basis van online*

## CHAPTER 1 - NEDERLANDSE SAMENVATTING

*(kannibaliserende) verkopen of efficiëntieverbeteringen en voor revenuen niet afhankelijk moeten zijn van omzetvergroting in parallele (conventionele) formules.*

*(Dit laat onverlet dat er wel synergie tussen de verschillende formules kan worden nagestreefd om het totale succes nog verder te vergroten, maar dit valt buiten de scope van ons onderzoek).*

Internet verandert de positionering van organisaties in de keten. Samenwerken, zowel upwards als met parallele spelers in de keten blijkt een samenhang met firm performance te hebben. Samenwerken komt vaker voor dan het aangaan van kanaalconflicten door disintermediation en competitie met (indirecte) verkoopkanalen. We kunnen op basis van dit onderzoek nog geen duidelijke uitspraken doen welke effecten een competitieve opstelling van een e-formule ten opzichte van het conventionele (indirecte) kanaal heeft, wel dat zo'n competitieve positionering in de channel veel vaker voorkomt bij e-formules die zich richten op consumenten dan bij zakelijke e-formules.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat organisaties intensief met elkaar moeten samenwerken om gezamenlijk via een e-formule een optimale value proposition aan de klant te kunnen bieden, waarbij alle partijen zich focussen op hun eigen (kern)activiteiten en (kern)competenties.*

Het lijkt verstandig de e-formule in een multi channel omgeving niet slechts als een informatiekanaal in te zetten, maar de e-formule te gebruiken om een volwaardige offering aan te bieden waarbij de bezoeker gedurende de meeste onderdelen van de customer life cycle bij de e-formule terecht kan. Dit leiden we af uit de positieve samenhang tussen het aantal onderdelen dat ondersteund wordt en de firm performance. Vooral maatregelen om te leren van bezoekers en klanten (zowel over hun surfgedrag, koopgedrag als via on line enquêtes en polls) en om conversion te stimuleren (bijvoorbeeld: vertrouwen stimuleren in de kwaliteit, waarvan we vermoeden dat dat moeilijk via een e-formule te bereiken is) blijken een hoge samenhang met succes te hebben, maar worden door een beperkte groep respondenten genomen. Dit zou kunnen komen omdat de meeste e-formules zich niet ten doel stellen om conversion en retention te realiseren of te leren van bezoekers, maar zich uitsluitend richten op het ondersteunen van de consider & inspire fase en het stimuleren van traffic. Dit komt overeen met het veelvoorkomende reuenuemodel waarbij investeringen in de e-formule worden gerechtvaardigd door het stimuleren van verkopen in parallele conventionele formules, en de e-formule derhalve een ondergeschikte rol heeft ten opzichte van parallele formules. We hebben dit een 'beperkte ambitie' genoemd. Deze beperkte ambitie blijkt samen te gaan met het uitblijven van succes. E-formules die effectief zijn in het opzetten van een relatie met de bezoeker, en daarmee daadwerkelijk de retention doelen bereiken, melden het vaakste een hoge firm performance, waarmee retention (naast het nemen van

maatregelen om te leren van bezoekers en conversion te stimuleren) als na te streven doelstelling van een e-formule verstandig lijkt. Wat verder opvalt is dat e-formules zich onderscheiden van andere e-formules door de maatregelen die genomen worden om de bezoeker gedurende de customer life cycle te ondersteunen omdat er nauwelijks respondenten zijn die gelijke maatregelen nemen.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat multi channel formules zich met hun e-formule moeten richten op het ondersteunen van de klant gedurende alle onderdelen van de Customer Life Cycle, waarbij vooral aandacht wordt besteedt aan maatregelen om conversion te stimuleren, te leren over de behoeften en het gedrag van bezoekers en het opbouwen van een relatie met de bezoeker.*

*Een andere hypothese voor vervolgonderzoek is dat de manier van ondersteuning van de Customer Life Cycle een belangrijke onderscheidende factor is voor e-formules.*

Een interessante constatering is dat zakelijke en consumentgerichte e-formules de customer life cycle grotendeels op gelijke wijze ondersteunen. Ditzelfde geldt voor e-formules die reeds lang actief zijn en e-formules die recent gestart zijn. Over het algemeen nemen e-formules met een digitale value proposition en e-formules met veel medewerkers meer maatregelen dan e-formules met weinig werknemers en e-formules die fysieke producten en diensten leveren. We kunnen op basis van ons onderzoek slechts deze samenhang constateren, en weten derhalve niet of er een volgorde in deze bevinding besloten ligt.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat zakelijke en consument gerichte e-formules gelijkwaardige maatregelen nemen om de Customer Life Cycle te ondersteunen.*

We besluiten deze paragraaf met te stellen dat er voor op verkoop gerichte multi channel e-formules op bijna alle strategische en inrichtingsvlakken keuzes gemaakt kunnen worden die samenhangen met succes, maar dat juist deze succeskeuzes voorlopig nog door weinig e-formules worden genomen. Dit betekent dat er de uitdaging ligt om op basis van het archetype en de overige uitkomsten van dit onderzoek echte succesvolle multi channel formules te realiseren waardoor het nu nog beperkte aantal succesvolle multi channel e-formules zou kunnen toenemen.

## **1.5 Succesmodel 2: Op verkoop gerichte e-formules met een specifiek Internet merk**

De op verkoop gerichte e-formules met een specifiek Internet merk gaan vernieuwend om met de keuze van market arena en invulling van value propositions. Een verklaring

hiervoor kan het grote aantal nieuwe spelers in deze klasse zijn. E-formules met een digitale value proposition melden significant vaker een hoge firm performance. We vinden geen lineaire samenhang tussen vernieuwing van de value proposition of de market arena enerzijds, en firm performance anderzijds. Nadere bestudering leert dat vernieuwing van de value proposition een niet lineaire samenhang met firm performance kent (hier komen we in de laatste alinea van deze paragraaf op terug).

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met specifiek Internet merk vooral gedigitaliseerde value propositions moeten leveren om succesvol te zijn.*

De e-formules hechten bijna even veel belang aan de stijging van de waarde van de organisatie als aan het zelf realiseren van verkopen om de investeringen te rechtvaardigen. Dit zou verklaard kunnen worden uit het streven van veel start-ups naar een beursgang. Uit onze resultaten blijkt het echter niet verstandig te zijn om deze waardeverhoging van de organisatie als basis van het revenuemodel te nemen, waarmee uitspraken uit de literatuur ondersteund worden. Een gecombineerd revenuemodel dat focust op online verkopen, een efficiënte organisatie van de primaire en marketingprocessen, en een beperkte rol voor advertising en/of affiliation programma's, bleek (in onze trainingsset) wel succesvol te zijn.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk er niet verstandig aan doen de (stijging van de) aandeelhouderswaarde als dominante rechtvaardiging voor investeringen te gebruiken.*

*Een andere hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk investeringen vooral zouden moeten rechtvaardigen door middel van online verkoop, een efficiënte organisatie van de primaire- en marketingprocessen en een beperkte rol voor advertising en/of affiliation programma's.*

De e-formules met een pure Internet brand positioneren zichzelf als een kwaliteitsaanbieder, die individuele kwaliteit kan leveren tegen een scherpe, veelal individuele prijsstelling. Zij kiezen daarbij voor een *algehele excellentie* strategie, of een benadering van algehele excellentie door op drie van de vier besproken onderscheidende punten goed te scoren. Géén van de positioneringsstrategieën blijkt echter significant samen te hangen met succes. We zouden daaruit kunnen concluderen dat het voor deze klasse e-formules uitermate moeilijk is zich van andere spelers te onderscheiden op het gebied van prijs, kwaliteit of mate van individualisering.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk er niet in slagen een succesvolle onderscheidende propositie in de market arena aan te bieden.*

*Een andere hypothese voor vervolgonderzoek is dat het voor formules met een specifiek Internet merk niet verstandig is zich ten opzichte van concurrenten te onderscheiden op het gebied van prijs, kwaliteit en individualisatie.*

De e-formules onderscheiden zich ten opzichte van conventionele (fysieke) spelers vooral door een individuele, scherpe prijsstelling. Deze keuze heeft echter geen samenhang met een groter succes. E-formules die de klant minder individuele aandacht geven dan de klant bij conventionele kanalen gewend is, boeten daarentegen wel in op succes. We kunnen de conclusie trekken dat het in het algemeen moeilijk is voor een op verkoop gerichte e-formule met een specifiek Internet merk om op basis van een onderscheidende positionering in de market arena betere resultaten te behalen dan met conventionele formules mogelijk zou zijn.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk met een individuele benadering nooit succesvoller zijn dan fysieke formules.*

Omdat veel van de e-formules in deze klasse nieuwe spelers zijn, wordt weinig melding gemaakt van veranderingen in de relatie met (indirecte) verkoopkanalen. Het onderzoek richtte zich niet op de invloed van nieuwe spelers op bestaande ketens, zodat op dit punt geen uitspraken kunnen worden gedaan. Wel valt op dat e-formules uit deze klasse actief samenwerken met andere partijen, vooral om de uiteindelijke klant zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Deze drang naar samenwerking blijkt een duidelijke samenhang met succes te hebben.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk succes behalen door actief met andere partijen samen te werken om de uiteindelijke klant optimaal te kunnen bedienen.*

E-formules zetten vooral zoekmachines en on line indexen in om potentiële bezoekers te verleiden een bezoek te brengen aan de e-formule, en weten hiermee veelal hun trafficdoelen te behalen. De helft van de e-formules biedt, naast algemene informatie, intelligente tools om het selectieproces van producten en diensten te vereenvoudigen. Hiermee weten de meeste e-formules hun consider & inspire doelen te realiseren. De consider & inspire maatregelen blijken echter geen samenhang met een hoge firm performance te hebben.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk geen energie moeten verspillen aan maatregelen om bezoekers gedurende het consider & inspire onderdeel te ondersteunen, omdat deze maatregelen geen samenhang met succes hebben.*

De e-formules hebben moeite om effectief te zijn op het gebied van conversion. De meest voorkomende maatregelen die e-formules nemen om conversion te stimuleren is door first time visitors over te halen om een aankoop te doen. Stimulering van herhaalaankopen en cross selling vindt bij een derde van de formules plaats. De groep e-formules die zijn conversion doelen realiseert is net zo groot als de groep die er niet in slaagt zijn conversion doelen waar te maken: 29%. We kunnen hieruit concluderen dat het voor de op verkoop gerichte e-formules met een specifiek Internet merk moeilijk blijkt te zijn om bezoekers over de streep te trekken en tot een aankoop te verleiden. Een mogelijke verklaring is dat zij onvoldoende maatregelen nemen om conversion te ondersteunen.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk er niet in slagen bezoekers te converteren tot klanten.*

*Een andere hypothese voor vervolgonderzoek is dat dit het gevolg is van onvoldoende aandacht voor conversion maatregelen.*

Veel aandacht is er voor het stimuleren van het vertrouwen van de bezoekers in de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de e-formule. Dit is verstandig want succes hangt onder andere samen met conversion maatregelen en maatregelen op het gebied van fulfilment en after sales als klachtenafhandeling, ondersteuning bij het gebruik en standard operating procedures voor het terugsturen van goederen. Opvallend is dat maatregelen op het gebied van retention voor deze klasse van e-formules niet significant samenhangen met firm performance, en ook dat slechts de helft van de e-formules effectief is in het realiseren van haar retention doelen. Blijkbaar kunnen de op verkoop gerichte e-formules met een specifiek Internet merk zich beter richten op een goede fulfilment en gebruiksondersteuning dan op het aangaan en opbouwen van relaties.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk vooral maatregelen op het gebied van fulfilment en use moeten nemen om succesvol te zijn.*

*Een andere hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk moeite hebben een relatie op te bouwen met klanten.*

In het algemeen melden de e-formules een groter succes als ze meer onderdelen van de life cycle ondersteunen met maatregelen. Een kwart van de e-formules weet op effectieve wijze zijn doelstelling te realiseren om vijf of meer onderdelen van de customer life cycle te ondersteunen. We merken op dat de e-formules hun ambities en maatregelen niet goed op elkaar afstemmen. Veel e-formules lijken onrealistische ambities te stellen en verzuimen voldoende maatregelen te nemen om daadwerkelijk de bezoeker op alle relevante klantcontactmomenten afdoende te woord te staan.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat formules met een specifiek Internet merk ambities en maatregelen niet goed op elkaar afstemmen en daardoor inboeten op succes.*

Ter afsluiting staan we nog even stil bij de diverse niet lineaire verbanden die we vonden tussen strategische keuzes voor de op verkoopgerichte e-formules met een pure Internet merk en firm performance. Een eerste verklaring is dat de 'niet lineaire verbanden' zouden kunnen impliceren dat deze klasse van e-formules niet homogeen is. Op basis van factoren als de bedrijfstak, de organisatievorm, of de soort value proposition (digitaal of fysiek) hebben we echter geen verklaring kunnen vinden voor de niet lineaire verbanden.

Een tweede verklaring kan zijn dat onze onderzoeksfocus op de strategische positionering van de e-formule te kort schiet om de incoherentie van deze klasse te onderzoeken. Vervolgonderzoek op basis van de resource based view (paragraaf **Error! Reference source not found.**) zou uitkomst kunnen bieden om meer kennis over de organisatie(s) achter de e-formule te verkrijgen.

Een derde mogelijke verklaring voor niet lineariteit kan gevonden in het werk van Bryan Arthur (1994) die schrijft over de rol die increasing en decreasing returns spelen bij het leveren van economische waarde. Hij stelt op basis van theoretische onderzoek en mathematische rekenmodellen dat er voor kennisintensieve (high tech) organisaties die wel als 'nieuwe economie bedrijven' worden gekenschetst, sprake is van economische wetmatigheden waarin niet lineaire verbanden voorkomen. In vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden of onze bevindingen voor deze klasse e-formules empirische onderbouwing leveren voor zijn theorieën.

## 1.6 Succesmodel 3: Niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk

De niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk kiezen veelal voor een continueringstrategie waarbij dezelfde value proposition in dezelfde market arena wordt aangeboden als via parallele (conventionele) formules gebeurt. Dit is niet verstandig, want een aanpassing van de value proposition aan de mogelijkheden en beperkingen van Internet blijkt samen te hangen met een hogere firm performance (zolang de uitgangssituatie maar niet uit het oog wordt verloren, ofwel 'de schoenmaker bij zijn leest blijft'). Een diversificatiestrategie blijkt onverstandig. E-formules die een digitale value proposition bieden, waarbij de gehele value via het on line kanaal kan worden afgenomen, blijken vooral succesvol.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk via de e-formule vooral een gedigitaliseerd of anderzins op Internet afgestemde value proposition moeten aanbieden om succes te behalen, zonder daarbij de uitgangspositie te verloochenen.*

Het rechtvaardigen van investeringen gebeurt vooral middels efficiëntere processen en een hogere waardering van de organisatie. E-formules die zich nadrukkelijk richten op het rechtvaardigen van investeringen melden vaker succes dan de (vrij forse) groep e-formules (32%) die op geen enkele manier actief gericht is op het rechtvaardigen van de investeringen. Vooral het rechtvaardigen door middel van een verhoogde waardering voor de organisatie en efficiëntieverbeteringen hangen samen met succes, maar ook een (beperkte) mate van online verkoop of traffic exploitatie kan interessant zijn voor deze klasse e-formules.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk zich actief moeten richten op het rechtvaardigen van investeringen om succesvol te zijn.*

Er is een vrij grote groep die zich niet bewust probeert te onderscheiden in de market arena, niet geheel verwonderlijk gezien het relatief grote aandeel (semi) overheidsinstanties die veelal geen 'andere spelers in de market arena' kennen. De e-formules die zich wel onderscheidend opstellen, positioneren zich ten opzichte van de andere spelers in de market arena door een hoge, individuele kwaliteit te leveren, soms aangevuld met een individuele prijsstelling. Het meest succesvol blijken de e-formules die een hoge, individuele kwaliteit leveren met een aantrekkelijke prijsstelling of zich positioneren als algeheel excellente aanbieder. In beide gevallen lijkt het verstandig de lage prijsstelling niet de boventoon te laten voeren en de e-formule niet te positioneren als echte prijsvechter.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk zich ten opzichte van andere spelers in de market arena moeten profileren met een hoge, individuele kwaliteit en een aantrekkelijke prijsstelling, zonder daarbij een te zware focus te leggen op een lage prijsstelling.*

E-formules onderscheiden zich ten opzichte van parallelle (conventionele) formules vooral doordat met een geïndividualiseerde prijsstelling wordt gewerkt. Ook wordt een lagere kwaliteitspropositie gekozen. Beide hebben geen samenhang met succes, een lagere prijsstelling dan gangbaar is in parallelle formules blijkt wel enige samenhang met een hoge firm performance te hebben.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk zich ten opzichte van parallelle (conventionele) formules moeten profileren met een lagere prijsstelling om succesvol te zijn.*

De niet op commercie gerichte e-formules met een multi channel merk werken minder samen met andere partijen in the channel (of in bredere zin het waardeweb) dan de commerciële formules die we in paragraaf 1.4 en 1.5 beschreven. Het blijkt echter ook

voor deze klasse e-formules verstandig om allianties met third parties aan te gaan om de klant beter van dienst te kunnen zijn. Dit sluit voor de e-formules van de overheid aan op de stelling van Heene (1995) dat overheidsorganisaties zijn aangewezen op samenwerking met hun omringende organisaties.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk, om succesvol te zijn, actief moeten samenwerken met third parties om de klant beter van dienst te kunnen zijn.*

De meeste e-formules vertrouwen op zoekmachines en web indexen voor het genereren van bezoekers, maar gemiddeld genomen wordt de traffic fase onvoldoende ondersteund met maatregelen. Eén op de vier e-formules is dan ook niet effectief in het behalen van zijn trafficdoelen. De doelen om bezoekers te informeren en te inspireren worden wel veelal gehaald.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk meer aandacht moeten besteden aan het genereren van traffic om succesvol te zijn.*

Een betrouwbare fulfilment en maatregelen om het gebruik te ondersteunen en te leren van de klanten vertonen een duidelijke samenhang met succes. Dit soort maatregelen worden echter maar beperkt genomen. Retention maatregelen worden helemaal nauwelijks genomen. Als e-formules zichzelf ten doel stellen om een relatie op te bouwen slagen zij hier veelal niet in. Een interessante constatering is dat meer dan de helft van de e-formules zichzelf helemaal niet ten doel stelt om een relatie op te bouwen met haar bezoekers en om van hen te leren. Dit is interessant omdat het behalen van retention doelen een sterke samenhang met succes heeft, en derhalve voor deze klasse e-formules één van de interessantste doelstellingen blijkt te zijn.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk zich vooral ten doel moeten stellen via Internet een relatie op te bouwen met hun doelgroep.*

*Een andere hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk, om succesvol te zijn, vooral maatregelen moeten nemen op het gebied van fulfilment, gebruiksondersteuning en het leren over de doelgroep.*

Over het algemeen ondersteunen de niet op commercie gerichte e-formules met een multi channel merk nauwelijks onderdelen van de customer life cycle met maatregelen. Jammer, want het blijkt dat het nemen van maatregelen ter ondersteuning van meerdere onderdelen van de life cycle ook voor deze klasse formules samenhangt met een hogere firm performance. We kunnen daarom concluderen dat het ook voor een niet commerciële e-formule verstandig is de inrichting van de interactiestructuur te zien als een cyclus van

interactiemomenten, en voldoende maatregelen te nemen om de bezoeker op een gepaste hoeveelheid contactmomenten te kunnen bedienen.

*Een hypothese voor vervolgonderzoek is dat niet op verkoop gerichte e-formules met een multi channel merk, om succesvol te zijn, het bedienen van bezoekers moeten beschouwen als een cyclus van interactiemomenten en deze interactiemomenten moeten ondersteunen met maatregelen.*

## 1.7 Tot besluit

In de voorgaande paragrafen beschreven we per individuele strategische- en inrichtingskeuze een reflectie op onze bevindingen. Onze onderzoeksvraag was echter geformuleerd als:

*Welke (**combinatie** van) keuzes op het gebied van **strategie** en **inrichting** van een **e-formule** hangen samen met het **succes** van de e-formule.*

Daarom is het interessant om te kijken of een (en zo ja welke) *combinatie* van keuzes een e-formule optimaal succesvol maakt. Voor alledrie de onderzochte klassen e-formules hebben we gevonden dat een combinatie inderdaad succesvol is, maar de combinaties blijken wel te verschillen per klasse. Deze combinaties hebben we vastgelegd in de hypothetische succesmodellen, de hypothetische archetypes:

*Hypothetisch Archetype 1:*

*Een succesvolle op verkoop gerichte e-formule met een multi channel merk kiest voor productvernieuwing, individuele prijsstelling, conversion maatregelen, learn maatregelen, samenwerking met het indirecte dealer- of verkoopkanaal, gaat allianties aan en kiest niet voor het rechtvaardigen van investeringen via parallelle formules.*

*Hypothetisch Archetype 2:*

*Een succesvolle op verkoop gerichte e-formule met een specifiek Internet brand werkt samen met third parties en ondersteunt vooral de fulfil en use onderdelen van de life cycle met voldoende maatregelen.*

*Hypothetisch Archetype 3:*

*Een succesvolle niet op commercie gerichte e-formule met een multi channel merk kiest ervoor zich te positioneren in de market arena met een lage prijsstelling, verdient zijn investeringen terug door een stijging van het aanzien en de waarde van de organisatie en door efficiëntie in de primaire en klantinteractie processen, werkt actief samen met met third parties om de bezoeker een bredere value proposition te bieden en ondersteunt de klant bij het gebruik van de producten en diensten die geboden worden.*

E-formules met een grotere mate van fit met het archetype van hun klasse, blijken significant vaker een hoog succes te melden. We kunnen hieruit concluderen dat het echte succes niet zit in het maken van 'een' goede keuze, maar in het maken van de juiste *samenstelling* van keuzes.

We sluiten deze samenvatting af met de relativerende constatering dat het succes van een e-formule niet alleen samenhangt met strategische en inrichtingskeuzes, maar vermoedelijk ook met andere soorten succesfactoren zoals de kwaliteit en betrokkenheid van het management, de beschikbaarheid van kerncompetenties om de primaire processen optimaal te kunnen uitvoeren, of de vormgeving en user experience van de site. Daarom sluiten we af met de suggestie om in vervolgonderzoek meer inzicht te verwerven in de synergie tussen dit soort uiteenlopende soorten succesfactoren, als aanvulling op de eerste stap die wij nu gezet hebben: de synergie tussen keuzes op het gebied van strategie en inrichting van de e-formule.

## 2 LITERATURE

Abcouwer et al (1997)

Abcouwer, A., Maes, R., Truijens, J., Contouren van een generiek model voor informatiemanagement, *Tijdschrift voor management en informatie*, (Vol. 5), Augustus.

Abela and Sacconaghi jr. (1997)

Abele, A., Sacconaghi jr., A., Value Exchange: The secret of building customer relationships on line, *The McKinsey Quarterly*, No. 2.

Agrawal et al (2001)

Agrawal, V., Arjona, L., Lemmens, R., E-Performance: the path to rational exuberance, *The McKinsey Quarterly*, No. 1.

Amit and Zott (2001)

Amit, R., Zott, Ch., Value Creation in E-Business, *Strategic Management Journal*, No. 22.

Anderson and Narus (1990)

Anderson, J., Narus, J., A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of marketing*, January.

Andrews (1988)

Andrews, K., The concept of corporate strategy, In: J. Quinn, H. Mintzberg, R. James eds. *The strategy proces, concepts, contexts, and cases*, Prentice Hall, New York.

Angehrn (1997)

Angehrn, A., Designing mature Internet business strategies: the ICDT model, *European management journal*, (Vol. 15), No. 4.

Ansoff (1965)

Ansoff, H., *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw Hill, New York.

Arthur (1994)

Arthur, B., *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy (Economics, Cognition, and Society)*, University of Michigan Press.

- Baarda and de Goede (1995)  
 Baarda, D., Goede, M. de, *Basisboek Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Stenfert Kroese/Educatieve Partners, Houten Nederland.
- Baily and Gordon (1988)  
 Baily, M., Gordon, R., The productivity slowdown, measurement issues and the explosion of computer power, *Brookings papers on economic activity*, The Brookings institution.
- Barnatt (1998)  
 Barnatt, C., Virtual communities in financial services – online business potentials and strategic choice, *International journal of bank marketing*, (Vol. 16), No. 4.
- Barney (1991)  
 Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, (Vol. 17), No. 1, March.
- Barsh et al (2000)  
 Barsh, J., Crawford, B., Grosso, C., How e-tailing can rise from the ashes, *The McKinsey Quarterly*, No. 3.
- Barua et al (2000)  
 Barua, A., Konana, P., Whinston, A., Yin, F., Making E-Business pay: eight key drivers for operational success, *IEEE IT Pro*, November - December.
- Barua et al (2001)  
 Barua, A., Konana, P., Whinston, A., Yin, F., Measures for e-business value assessment, *IEEE IT Pro*, January - February.
- Benjamin and Wigand (1995)  
 Benjamin, R., Wigand, R., Electronic Markets and virtual value chains on the information superhighway, *Sloan Management Review*, Winter.
- Bennett (1988)  
 Bennett, P., ed., *Dictionary of marketing terms*, American Marketing Association, Chicago.
- Berkley and Gupta (1995)  
 Berkley, B., Gupta, A., Identifying the information requirements to deliver quality service, *International journal of service industry management*, (Vol. 6) No. 5.
- Berry and Parasuraman (1991)  
 Berry, L., Parasuraman, A., *Marketing services: Competing through quality*, The Free Press, New York.
- Berryman et al (1998)  
 Berryman, K., Harrington, L., Layton-Rodin, D., Rerolle, V., Electronic Commerce: Three emerging strategies, *The McKinsey Quarterly*, No. 1.

**ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.**

- Bharadwaj et al (1995)  
Bharadwaj, A., Bharadwaj S., Konsynski, B., The moderator role of information technology in firm performance: a conceptual model and research propositions, *Proceedings of the sixteenth international conference on information systems*, December.
- Boonstra (2000)  
Boonstra, A., De ontwikkeling van een Internetstrategie, *Informatie*, Mei.
- Bouwman et al (2000)  
Bouwman, H., Hertog, P. den, Holland, C., Measuring E-commerce, *Trends in communication*, No. 6.
- Boynton et al (1993)  
Boynton, A., Victor, B., Pine II, B., New competitive strategies: challenges to organizations and information technology, *IBM Systems Journal*, (Vol. 32), No. 1.
- Bucklin et al (1996)  
Bucklin, Ch., DeFalco, S., DeVincentis J., Levis III, J., Are you tough enough to manage your channels, *The McKinsey Quarterly*, No. 1.
- Bucklin et al (1997)  
Bucklin, C., Thomas-Graham P., Webster, E., Channel conflict: When is it dangerous?, *The McKinsey Quarterly*, No. 3.
- Burke (1999)  
Burke, R., Challenges for the bricks and mortar store, *Harvard Business Review*, July - August.
- Bush (1945)  
Bush, V., As we may think, *Atlantic Monthly*, pp. 101-108.
- Callahan and Pasternack (1999)  
Callahan, Ch., Pasternack, B., *Corporate strategy in the digital age*, Booz-Allen & Hamilton, Inc., Second Quarter.
- Choi et al (1997)  
Choi, S., Stahl, D., Whinston, A., *The economics of electronic commerce*, Macmillan Technical Publishing, USA.
- Christensen and Tedlow (2000)  
Christensen, C., Tedlow, R., Patterns of disruption in retailing, *Harvard Business Review*, January - February.
- Ciborra (1999)  
Ciborra, C., Hospitality en IT, *Primavera Working Paper*, Universteit van Amsterdam.
- Coase (1937)  
Coase, H., The nature of the firm, *Economica*, (Vol. 4), pp. 385-405.

- Collis and Montgomery (1997)  
Collis, D., Montgomery, C., *Corporate Strategy: Resources and Scope of the Firm*, Irwin, Chicago.
- Daft and Lengel (1986)  
Daft, R., Lengel, R., Organization information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, (No. 32), pp. 554-571.
- Day (1994)  
Day, G., The capabilities of market-driven organizations, *Journal of marketing*, (Vol. 58), October.
- De Goede (2001)  
De Goede, R., *De Customer Life Cycle als succesfactor voor website design, een theoretische en praktische toetsing*, Afstudeerscriptie Universiteit van Amsterdam, Nederland.
- De Groot (1975)  
De Groot, A., *Methodologie, grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*, Mouton & Co, Den Haag.
- De Heus et al (1995)  
Heus, de P., Leerden, R. van der, Gazendam, B., *Toegepaste Data-analyse, technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*, Elsevier/De Tijdsstroom, Maarsen, Nederland.
- De Jong and van Bemmelen (1992)  
Jong, M., Bemmelen, L. van, De systematische ontwikkeling van diensten, een klantgerichte benadering, *INRO-TNO Rapport*, September.
- De Vries (2001)  
Vries, E., Service strategy: processes, resources and networks, *Primavera Working Paper, Universteit van Amsterdam*.
- De Vries and Stegen (1999)  
Vries, E., Stegen, F., Multi-channeling in de dienstverlening, het (PMC)2 raamwerk voor kanaalcoördinatie, *Primavera Working Paper, Universteit van Amsterdam*, No. 99-20, Oktober.
- De Wit and Meyer (1998)  
Wit, B. de, Meyer, R., *Strategy: Process, Content, Context*, International Thomson Business Press, London.
- Doty and Glick (1994)  
Doty, D., Glick, W., Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling, *Academy of Management Review*, (Vol. 19), No. 2, pp. 230-251.
- Durand (1996)  
Durand, T., Revisiting key dimensions of competence, *Paper presented to the SMS conference, Phoenix*.

**ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.**

- Duyne (2001)  
Duyne, M. van, *De synergie tussen clicks en bricks*, Afstudeerscriptie  
Universiteit van Amsterdam, Nederland.
- Dwyer et al (1987)  
Dwyer, F., Schurr, P., Oh, S., Developing Buyer-Seller relationships, *Journal of Marketing*, (Vol. 51), April, pp. 11-27.
- Eisenhardt and Galunic (2000)  
Eisenhardt, K., Galunic, D, Coevolving - at last, a way to make synergies work, *Harvard Business Review*, January - February.
- Evans and Wurster (1997)  
Evans, P., Wurster, T., Strategy and the new economics of information, *Harvard Business Review*, September - October.
- Evans and Wurster (1999)  
Evans, P., Wurster, T., Getting Real about virtual commerce, *Harvard Business Review*, November - December.
- Evered (1983)  
Evered, R., So what is strategy?, *Long Range Planning*, (Vol. 16), No.13, Juni, pp. 57-72.
- Fournier et al (1998)  
Fournier, S., Dobscha, S., Mick, D., Preventing the premature death of relationship marketing, *Harvard Business Review*, January - February.
- Freedman et al (1997)  
Freedman, P., Reyner, M., Tochtermann, T., European category management: look before you leap, *The McKinsey Quarterly*, No. 1.
- Fulk et al (1990)  
Fulk, J., Schmitz, J., Steinfield, C., A social influence model of technology use, *In: J. Fulk and C. Steinfield eds. Organizations and communication technology*, Sage, Newbury Park.
- Galliers (1991)  
Galliers, R., Choosing appropriate information systems research approaches: a revised taxonomy, *In: Nissen, H., Klein, H., Hirschheim R. (eds.), Information Systems research: contemporary approaches and emerging traditions*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, pp. 327-345.
- Ghose and Dou (1998)  
Ghose, S., Dou, W., Internet presence site, *Journal of advertising research*, March - April.

- Gonsalves et al (1999)  
 Gonsalves, G., Lederer, A., Mahaney, R., Newkirk, H., A Customer Resource Life Cycle interpretation of the impact of the world wide web on competitiveness: Expectations and Achievements, *International journal of electronic commerce*, (Vol. 4), No. 1, pp.103-120.
- Grant (1998)  
 Grant, R., *Moderne Strategische Analyse, Concepten, Technieken en Toepassingen*, Academic Service.
- Grant and Schlesinger (1995)  
 Grant, A., Schlesinger, L., Realise your customers' full profit potential, *Harvard Business Review*, September - October.
- Grönroos (1990)  
 Grönroos, C., *Service management and marketing*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- Grönroos (1998)  
 Grönroos, C., Marketing services, the case of a missing product, *Journal of business & industrial marketing*, (Vol. 13), No. 4/5.
- Gulati and Garino (2000)  
 Gulati, R., Garino, J., Get the right mix of Bricks and Clicks, *Harvard Business Review*, May - June.
- Haarman and Peelen (1999)  
 Haarman, J., Peelen, E., Improving the Accessibility of Web Sites by a Higher Ranking in Search Engines , *Primavera Working Paper, Universteit van Amsterdam*, No. 99-21, November.
- Hagel and Armstrong (1997)  
 Hagel, J., Armstrong, A., Net gain: Expanding markets through virtual communities, *The McKinsey Quarterly*, No. 1.
- Hagel III and Singer (1999)  
 Hagel III, J., Singer, M., Unbundling the corporation, *Harvard Business Review*, March - April.
- Hammer and Champy (1993)  
 Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, HarperCollins USA / Nicholas Brealy Publishing, United Kingdom.
- Harrington and Reed (1996)  
 Harrington, L., Reed, G., Electronic commerce (finally) comes of age, *The McKinsey Quarterly*, No. 2.
- Heene (1995)  
 Heene, A., *Bruggen naar de toekomst, een gids voor de strategiebewuste manager*, Lannoo - Scriptum management, Tielt.

**ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.**

- Henderson and Venkatraman (1993)  
Henderson, J., Venkatraman, N., Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organisations, *IBM Systems Journal*, (Vol. 32), No. 1, pp. 4-16.
- Heskett et al (1990)  
Heskett, J., Sasser, W., Hart, C., *Service Breakthroughs*, The Free Press, New York.
- Hinfelaar (2000)  
Hinfelaar, J., Creatieve managers dringend gewenst, *Tijdschrift voor management en informatie*, (Vol. 8), No. 3.
- Hoekstra (1998)  
Hoekstra, J., *Direct marketing: van respons tot relatie*, Wolters Noordhoff, Groningen.
- Hoffman and Novak (2000)  
Hoffman, D., Novak, T., How to acquire customers on the web, *Harvard Business Review*, May - June.
- Hoffman et al (1999)  
Hoffman, D., Novak, Th., Peralta, M., Building Consumer Trust Online, *Communications of the ACM*, (Vol. 42), No.4, April, pp. 80-85.
- Holland et al (2000)  
Holland, C., Bouwman, H., Schmidts, M., *Back to the bottom line, onderzoek naar succesvolle e-business modellen*, ECP.nl.
- Hoogeveen (1993)  
Hoogeveen, M., De opkomst van multimedia- en hypermediasystemen, *Informatie*, (Vol. 35), No. 3.
- Hoogeveen (1994)  
Hoogeveen, M., *The viability of multimedia retrieval systems for marketing and sales*, Proefschrift Technische Universiteit Delft.
- Hoogeveen and Jansen (1997)  
Hoogeveen, M., Jansen, R., *Telemultimedia, uw investering waard*, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Hoque and Lohse (1999)  
Hoque, A., Lohse, G., An information search cost perspective for designing interface for electronic commerce, *Journal of marketing research*, (Vol. 36), August, pp. 387-394.
- Hosman and Verkerk (1999)  
Hosman, G., Verkerk, S., *De Piranha-Economie*, Addison Wesley Longman.

- Hough (1993)  
Hough, R., Multimedia communications in the future, realistic forecasts versus vague conjecture, *In: Multimedia communications forging the link: market-technology-policy*, Proceedings of the Multimedia conference, Bant, Alberta, April 13-16.
- Hughes (1994)  
Hughes, A., *Strategic Database Marketing*, McGraw Hill, New York.
- Huizing (2000)  
Huizing, E., The Content and Design of Web Sites: An Empirical Study, *Information & Management*, (Vol. 37), No. 3.
- Ives and Learmonth (1984)  
Ives, B., Learmonth, G., The information system as a competitive weapon, *Communications of the ACM*, (Vol. 27), No. 12, December.
- Jansen and Bouwman (1996)  
Jansen, R., Bouwman, H., De strategische waarde van multimedia, *in: Bouwman, H. en Wijngaert, L. van de, eds., Multimedia en route*, Otto Cramwinckel Uitgever.
- Jansen (1997)  
Jansen, R., Effectiviteit van nieuwe media, *Informatie en Informatiebeleid*, (Vol. 15), No. 2, Zomer.
- Jansen (1998)  
Jansen, R., Multimedia, *in: Oosterhaven, J. ed., ICT Thema's voor managers*, Samson Bedrijfsinformatie.
- Jansen and van Berkel (1998)  
Jansen, R., van Berkel, M. , *Succesvol toepassen van multimedia*, Kluwer.
- Jansen (2000)  
Jansen, R., E-strategies: Leren van de ervaringen van 1200 e-entrepreneurs, *Tijdschrift voor Management en Informatie*, No. 6, December.
- Jansen et al (2000)  
Jansen, R., Hartog, L. den, Peelen, E., Leren van de ervaringen van 70 e-entrepreneurs, *Tijdschrift voor Marketing*, November.
- Jansen et al (2000)  
Jansen, R., Hartog, L. den, Peelen, E., Leren van de ervaringen van 70 e-entrepreneurs, *Primavera Working Paper, Universteit van Amsterdam*, December.
- Jin and Robey (1999)  
Jin, L., Robey, D., Explaining Cybermediation: an organizational analysis of electronic retailing, *International journal of electronic commerce*, (Vol. 3), No. 4, Summer, pp. 47-65.

**ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.**

- Jones and Sasser (1995)  
Jones, T., Sasser Jr, W., Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, November - December.
- Kelly (1998)  
Kelly, K., *New rules for the new economy: 10 ways the network economy is changing everything*, Fourth Estate, London.
- Kierzkowski et al (1996)  
Kierzkowski, A., McQuade, S., Waitman, R., Zeisser, M., Marketing to the digital consumer, *The McKinsey Quarterly*, No. 3.
- Kinney and Watson (1994)  
Kinney, S., Watson, R., The effect of medium and task on dyadic communication, *Proceedings of the international conference on information systems*.
- Köselka (1998)  
Köselka, F., Transformatie naar een virtuele organisatie, *Tijdschrift voor marketing*, Juli - Augustus.
- Kotler (1994)  
Kotler, P., *Marketing management analysis, planning, implementation and control*, Prentice Hall, New York.
- Kudor (2000)  
Kudor, J., Wired for business, five succesful e-business models, *EAI Journal*, July - August.
- Lai (2000)  
Lai, H., An object-oriented architecture for intelligent vrtual receptionists, *International journal of electronic commerce*, (Vol. 4), No. 3, pp. 69-86.
- Lai and Yang (1998)  
Lai, H., Yang, T., A system architecture of intelligent-guided browsing on the web, *In: proceedings of the thirty-first annual Hawaii International Conference on System Sciences, IV*, Big Island, HI:IEEE Computer Society Press, pp. 423-432.
- Lal and Sarvary (1999)  
Lal, R., Sarvary, M., When and how is the Internet likely to decrease price competition, *Marketing Science*, (Vol. 18), No. 4, pp. 485-503.
- Langford (2000)  
Langford, B., The webmarketer experiment: a rude awakening, *Journal of interactive marketing*, (Vol. 14), No. 1, Winter.
- Larsen and Bloniarz (2000)  
Larsen, K., Bloniarz, P., Cost and performance model for web service investment, *Communications of the ACM*, (Vol. 43), No. 2, February.

- Leong et al (1998)  
Leong, e., Huang, X., Stanners, P., Comparing the effectiveness of the web site with traditional media, *Journal of Advertising Research*, (Vol. 38), No. 5, September - October.
- Liu and Arnett (2000)  
Liu, C., Arnett, K., Exploring the Factors Associated with Web Site Success in the Context of Electronic Commerce, *Information & Management*, (Vol. 38), No. 1.
- Lovelock and Wright (1999)  
Lovelock, C., Wright, L., *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, New York.
- Maes (1999)  
Maes, P., Smart commerce: the future of intelligent agents in cyberspace, *Journal of interactive marketing*, (Vol. 13), No. 3, summer.
- Maes (1999b)  
Maes, R., Reconsidering information management through a generic framework, *Primavera Working Paper*, Universteit van Amsterdam, September.
- Maes and Parson (2000)  
Maes, R., Parson, B., Pleidooi voor de emotie-economie, *Tijdschrift voor management en informatie*, (Vol. 8), No. 3.
- McBride (1997)  
McBride, N., Business use of the Internet: strategic decision or another bandwagon?, *European management journal*, (Vol. 15), No. 1, February.
- Miles and Snow (1994)  
Miles, R., Snow, Ch., *Fit, Failure & the hall of fame, how companies succeed or fail*, The Free Press, New York.
- Miller (1987)  
Miller, D., Strategy making and structure: analysis and implications for performance, *Academy of Management Journal*, (Vol. 30), No. 1, pp. 7-32.
- Mintzberg (1983)  
Mintzberg, H., *Organisatiestructuren*, Academic Service Economie en bedrijfskunde, Schoonhoven.
- Mittal (1994)  
Mittal, B., Public assessment of TV advertising: faint praise and harsh criticism, *Journal of Advertising Research*, January - February.
- Molenaar (1993)  
Molenaar, C., *Het einde van de massamarketing*, Management Press.
- Molenaar (1999)  
Molenaar, C., *Marketing op de drempel van de 21e eeuw, verandering of vernieuwing?*, Inaugurale rede, Erasmus Universiteit, Rotterdam, October, 14.

**ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.**

- Moon and Frei (2000)  
Moon, Y., Frei, F., Exploding the self-service myth, *Harvard Business Review*, May - June.
- Mooney et al (1995)  
Mooney, J., Gurbaxani, V., Kraemer, K., A process oriented framework for assessing the business value of information technology, *Proceedings of the sixteenth international conference on information systems*, December.
- Moore and Benbasat (1991)  
Moore, G., Benbasat, I., Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation, *Information systems research*, (Vol. 2), No. 2, pp. 193-222.
- Moriarty and Moran (1990)  
Moriarty, R., Moran, U., Managing Hybrid Marketing Systems, *Harvard Business Review*, November - December.
- Nevens (1999)  
Nevens, T., The mouse that roared, *The McKinsey Quarterly*, No. 1.
- Niks et al (2000)  
Niks, W., Plasmeijer, P., Peelen, E., *E-commerce, transactiemodel voor het Internet*, Samsom, Alphen a/d Rijn.
- Normann (1991)  
Normann, R., *Service management: strategy and leadership in service business*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Nöteberg et al (2000)  
Nöteberg, A., Christiaanse, E., Wallage, P., Consumer Trust in Electronic Commerce: The Impact of Electronic Commerce Assurance on Consumers' Purchasing Likelihood and EC Risk Perceptions, *Primavera Working Paper, Universteit van Amsterdam*, No. 2000-24, November.
- Nunes et al (2000)  
Nunes, P., Wilson, D., Kambil, A., The All-in-one market, a survey of ideas, trends, people and practices on the business horizon, *Harvard Business Review*, May - June.
- O'Brien and Jones (1995)  
O'Brien, L., Jones, C., Do rewards really create loyalty?, *Harvard Business Review*, May - June.
- O'Reilly (1996)  
O'Reilly, T., Publishing models for Internet commerce, *Communications of the ACM*, (Vol. 39), No. 6, June.
- Palmer and Griffith (1998)  
Palmer, J., Griffith, D., An Emerging Model of Web Site Design for Marketing, *Communications of the ACM*, (Vol. 41), No. 3.

- Peelen (1999)  
Peelen, E., Toward capable value creating networked companies, in: *M.S.S. El-Namaki et al, Strategic Issues at the Dawn of a new millennium*, Lansa Publishing, Leiderdorp.
- Peelen (2000)  
Peelen, E., De relatiegerichte organisatie - Toepassing van hybride marketing kanalen en informatiesystemen binnen de juiste strategisch en organisatorische context, *Inaugurale rede*, Universiteit Nijenrode, Nederland, Oktober, 28.
- Peelen and van Esterik (2001)  
Peelen, E., Esterik, P. van, *Marketing in de kennis- en netwerkeconomie*, Samson, Alphen a/d Rijn.
- Peelen and van Goor (1991)  
Peelen, E., Goor, A. van, *Customer service: uitgangspunt voor het distributiebeleid*, Stenfert Kroeze, Leiden.
- Peelen et al (2001)  
Peelen, E., Dolkens, T., Winnubst, P., *E-Loyalty*, Kluwer, Deventer.
- Peppers et al (1999)  
Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., Is your company ready for one-to-one marketing?, *Harvard Business Review*, January - February.
- Peterson et al (1997)  
Peterson, R., Balasubramanian, S., Bronnenberg, B., Exploring the implications of the Internet for consumer marketing, *Journal of the academy of marketing science*, pp. 329-346.
- Pine II (1993)  
Pine II, B., *Mass customization, the new frontier in business competition*, Harvard Business School Press.
- Pine II and Gilmore (1999)  
Pine II, B., Gilmore, J., *The experience economy, work is theatre and every business a stage*, Harvard Business School Press.
- Poon and Swatman (1999)  
Poon, S., Swatman, P., A longitudinal Study of expectations in small business Internet commerce, *International journal of electronic commerce*, (Vol. 3), No. 3, Spring, pp. 21-33.
- Porter (1985)  
Porter, M., *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Porter (1996)  
Porter, M., Wat is strategie, *Holland/Belgium Management Review*, No. 51.
- Porter (2001)  
Porter, M., Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March.

**ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.**

Prahalad and Hamel (1990)

Prahalad, C., Hamal, G., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May - June.

Prahalad and Ramaswamy (2000)

Prahalad, C., Ramaswamy, V., Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, January - February.

Pruijm and Schmits (2000)

Pruijm, R., Schmits, A., Anywhere, anytime, anything - over het ontwerpen en besturen van webfirms, *Tijdschrift voor Management en Informatie*, No. 6, December.

Psionos and Smithson (1999)

Psionos, A., Smithson, S., *The 1999 Worldwide Web 100 Survey*, London School of Economics, London.

Psionos and Smithson (2000)

Psionos, A., Smithson, S., *The 2000 Worldwide Web 100 Survey*, London School of Economics, London.

PWC (2000)

PWC, Electronic Business Outlook for the new millennium, *Price Waterhouse Coopers*, January.

Quinn (1992)

Quinn, J., *Intelligent Enterprise : A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York.

Quinn (1999)

Quinn, C., How leading-edge companies are marketing, selling and fulfilling over the Internet, *Journal of interactive marketing*, (Vol. 13), No. 4, Autumn.

Rengers and Siccama (2000)

Rengers, R., Siccama, H., Beurswaarde of ondernemingswaarde?, *Tijdschrift voor management en informatie*, (Vol. 8). No. 3.

Rappa (2000)

Rappa, M., Business models on the web, [www.ecommerce.ncsu.edu/business\\_models.html](http://www.ecommerce.ncsu.edu/business_models.html), Augustus, 9.

Rayport (1999)

Rayport, J., The truth about Internet business models, *Journal of strategy & business*, Booz-Allen & Hamilton, Inc..

Rayport and Sviokla (1995)

Rayport, J., Sviokla, J., Exploiting the virtual value chain, *Harvard Business Review*, November - December.

Reichheld and Sasser (1990)

Reichheld, F., Sasser Jr, W. , Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*.

- Rice (1987)  
Rice, R., Computer Mediated Communication and Organizational Innovation, *Journal of Communication*, (Vol. 37).
- Runge (1998)  
Runge, A., The Need for supporting electronic commerce with electronic contracting, *Electronic Markets*, (Vol. 8), No. 1.
- Schubert and Selz (1999)  
Schuber, P., Selz, D., Web Assessment - Measuring the Effectiveness of Electronic Commerce Sites Going beyond Traditional Marketing Paradigms, *Proceedings Thirty-second Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, January.
- Segev et al (1995)  
Segev, A., Wan, D., Beam, C., Electronic catalogs: a technology overview and survey results, *Proceedings of the 1995 conference on International conference on information and knowledge management*, Baltimore, MD USA, November, 29 - December, 2.
- Shapiro and Varian (1998)  
Shapiro, C., Varian, H., *Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press.
- Shi and Salesky (1994)  
Shi, C., Salesky, A., Building a strategy for electronic home shopping, *The McKinsey Quarterly*, No. 4.
- Singh et al (2000)  
Sing, H., Ethiraj, S., Guler, I., The impact of Internet and electronic technologies on firms and its implications for competitive advantage, *Research paper, Dept. of Management, The Wharton School*, September, 28.
- Sinha (2000)  
Sinha, I., Cost transparency: the net's real threat to prices and brands, *Harvard Business Review*, March - April.
- Slywotzky, A.J. (1996)  
Slywotzky, A.J., *Value Migration. How to think several moves ahead of the competition.*, Harvard Business Press, Boston.
- Soh and Markus (1995)  
Soh, C., Markus, M., How IT creates business value: a process theory synthesis, *Proceedings of the sixteenth international conference on information systems*, December.
- Steinfield et al (2000)  
Steinfield, M., Leveraging Physical and Virtual presence in Electronic Commerce: The role of, *Paper presented to the International*, July, 2-5.

**ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.**

- Stone and Woodcock (1995)  
Stone, M., Woodcock, N., *Relationship Marketing*, Kogan Page, London.
- Strikwerda (2000)  
Strikwerda, H., Hybrid Approaches in the New Economy., *Telecommunications Society. Buenos Aires, Argentina*, (Vol. 8), No. 3.
- Szymanski and Hise (2000)  
Szymanski, D., Hise, R., e-Satisfaction: an initial examination, *Journal of retailing*, (Vol. 76), No. 3.
- Tapscott (1995)  
Tapscott, D., *The digital economy*, MacGraw-Hill, New York.
- Timmers (1998)  
Timmers, P., Business models for elelectronic markets, *Electronic Markets*, (Vol. 8), No. 2.
- Trevino et al (1990)  
Trevino, L., Daft, R., Lengel, R., Understanding managers media choises: a symbolic interactionist perspective, *In: J. Fulk and C. Steinfield eds. Organizations and communication technology*, Sage, Newbury Park.
- Truijens (2000)  
Truijens, O., Infermation: informatie in de nieuwe economie, *Tijdschrift voor management en informatie*, (Vol. 8), No. 3.
- Van der Kind (1999)  
Kind, R. van der, E-Retailing, *Tijdschrift voor Management en Informatie*, (Vol. 7), No. 1.
- Van de Ven and Drazin (1985)  
Ven, A. van de, Drazin, R., The concept of fit in contingency theory, *Research in organizational behaviour*, (Vol. 7), pp. 333-365.
- Van de Wijngaert (1999)  
Wijngaert, L. van de, *Matching Media, information need and new media choise*, Telematica Instituut Fundamental Research Series, No. 004 (TI/FRS/004), Enschede, The Netherlands.
- Van den Hooff (1997)  
Hooff, B. van den, *Incorporating Electronic Mail - adoption, use and effects of electronic mail in organisations*, Proefschrift Universiteit van Amsterdam, March.
- Van der Blonk (1999)  
Blonk, S. van der, Het managen van interactie: het succes van electronic commerce, *Tijdschrift voor Management en Informatie*, (Vol. 7), No. 1.
- Van Irsel and Swinkels (1992)  
Irsel, H. van, Swinkels, F., Investeren in informatietechnologie, take it or leave it, *Informatie*, November.

- Venkatraman and Ramanujam (1987)  
 Venkatraman, N, Ramanujam, V., Measurement of Business Economic Performance: an examination of method convergence, *Journal of Management*, (Vol. 13), No. 1, pp. 109-122.
- Verschuren (1986)  
 Verschuren, P., *De probleemstelling voor een onderzoek*, Aula boeken, Het Spectrum, Utrecht.
- Verschuren and Doorewaard (1998)  
 Verschuren, P., Doorewaard, H., *Het ontwerpen van een onderzoek*, Lemma, Utrecht.
- Wallage (1999)  
 Wallage, P., De ontwikkeling van e-handel: een kwestie van vertrouwen, *Tijdschrift voor Management en Informatie*, (Vol. 7), No. 1.
- Wan (2000)  
 Wan, H., Opportunities to Enhance a Commercial Website, *Information & Management*, (Vol. 38), No. 1.
- Waterbeek (2001)  
 Waterbeek, N., *E-strategies, de sleutel tot succes*, Afstudeerscriptie Universiteit van Amsterdam, Nederland.
- Webster (1992)  
 Webster Jr, F., The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, (Vol. 56), October, pp. 1-17.
- Werbach (2000)  
 Werbach, K., Syndication: The emerging model for business in the Internet Era, *Harvard Business Review*, May - June.
- Wheelen and Hunger (1998)  
 Wheelen, T., Hunger, J., *Strategic Management and business policy, entering 21st century global society*, Addison-Wesley.
- Wilder (1999)  
 Wilder, C., E-business: what's the model, *PlanetIT.com*, July, 26.
- Williams and Blair (1994)  
 Williams, N., Blair, G., Distributed Multimedia Applications: a review, *Computer communications*, (Vol. 17), No. 2, February.
- Wilson (2000)  
 Wilson, R.F., The Eight Essential Types of Internet Promotions, *Web Marketing Today*, June, 12.
- Yager (1991)  
 Yager, T., Information's human dimension, *Byte*, December.