

979625
986036

MASTEROPPGAVE

MAS 5100

Hjemmeeksamen gruppe
Markedshøyskolen



Franchisekjeders utfordringer ved adopsjon av netthandel.

Våren/Høsten 2015

”Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne avhandlingen utgjør siste del av vårt masterstudie i Markedsføring og Markedskunnskap ved Markedshøyskolen i Oslo.

Franchisekjeders utfordringer vedrørende adopsjon av netthandel har gjennom arbeidet vist seg å være et svært spennende tema, spesielt med tanke på kombinasjonen av den utstrakte bruken av franchise og økningen i netthandel i Norge. Innsikten fra arbeidet ser vi kan være svært verdifull i fremtidige arbeidssituasjoner.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder Jakob Utgård ved Markedshøyskolen, for tilgang til hans datasett som våre analyser er basert på, samt hans veiledning og verdifulle faglige innspill under hele denne prosessen. Videre vil vi benytte denne anledningen til å takke kjedene som satte av tid til å finne informasjonen vi trengte i en ellers så hektisk hverdag. Sist men ikke minst vil vi takke våre medstudenter, venner og familie som har støttet oss, lest korrektur og kommet med konstruktiv kritikk.

Vi fikk fort et inntrykk av at avhandlingen ville bli både omfattende og krevende å gjennomføre, noe vi fikk rett i. Gjennom målrettet arbeid fra start til slutt står vi nå igjen med mange nye erfaringer, og ser frem til å kunne bruke kompetansen vi har tillært oss i arbeidet med denne avhandlingen, i arbeidslivet.

Oslo, August 2015.

Sammendrag

Franchise er en svært populær organisasjonsform i den norske detaljvarehandelen, og veksten i netthandelen de siste 20 årene har vært eksplosiv. Dette medfører at utfordringer som oppstår ved kombinasjonen av disse strategiene er svært aktuelt både fra et teoretisk og et praktisk perspektiv. I denne studien har vi utforsket hvordan franchise som organisasjonsform påvirker adopsjonen av netthandel. I tillegg har vi utforsket hvordan størrelsen på kjeden og konkurranseintensiteten i bransjen direkte påvirker adopsjonen, samt forholdet mellom franchise som organisasjonsform og adopsjonen av netthandel. Hypotesene i vår konseptuelle modell (Figur 4) testes kvantitativt med et datasett på 168 kjeder i den norske detaljvarehandelen, som er basert på data innhentet av Jakob Utgård. Datasettet er modifisert til vår studie, og nye variabler er lagt til. Analysene støtter hypotese H1 om at franchise som organisasjonsform reduserer adopsjonen av netthandel. Hverken den direkte effekten eller interaksjonen av størrelse eller konkurranseintensiteten er det funnet støtte for at påvirker adopsjonen.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Introduksjon.....	5
Ny avgiftsfri tollgrense.....	7
Franchise.....	8
Kapittel 2 Teori	10
2.1 E-commerce	10
2.2 Franchise.....	12
2.2.1 Agentteori	12
2.5 Konkurransen.....	17
2.6 Konseptuell modell og hypoteser	22
Kapittel 3 Metode.....	23
3.1 Datainnsamling.....	23
3.1.1 Avhengig variabel.....	23
3.1.2 Uavhengige variabler.....	24
3.1.3 Kontrollvariabler.....	25
3.2 Gjennomgang av datamaterialet	27
3.2.1 Deskriptiv statistikk	28
Kapittel 4 Resultater	31
4.1 Korrelasjonsanalyse.....	31
4.2 Direkte effekter	32
4.3 Interaksjonseffekter	36
4.4 Sluttkommentar	39
Kapittel 5 Diskusjon, konklusjon og anbefaling til videre forskning	40
5.1 Konklusjon.....	43
5.2 Anbefaling til videre forskning	43
Litteraturliste	46

Figurer og tabeller

Figurer

Figur 1: Prosentvis fordeling av netthandelen på varer og tjenester.	6
Figur 2: Andel kjeder med og uten nettbutikk i ulike bransjer.....	7
Figur 3: Barrierer og drivere av netthandel.	11
Figur 4: Konseptuell modell.....	22
Figur 5: Konseptuell modell med signifikante og ikke signifikante funn	39

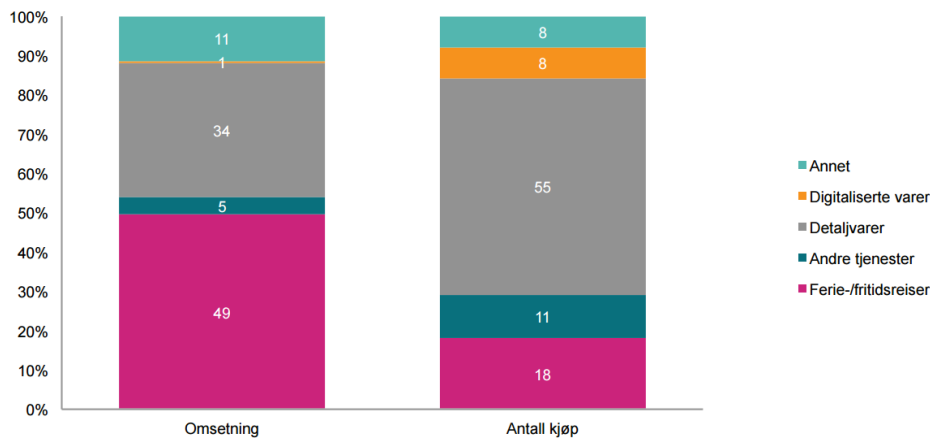
Tabeller

Tabell 1: Verdier i Herfindahl - Hirschman Indeksen (HHI)	25
Tabell 2: Kategorisering av bransjer inkludert konkurranseintensitet.....	26
Tabell 3: Deskriptiv statistikk	28
Tabell 4: Deskriptiv statistikk Org.form (Gjennomsnitt)	29
Tabell 5: Org. form og webshop ja/nei	30
Tabell 6: Org.form og måned webshop.....	30
Tabell 7: Korrelasjoner mellom variablene.....	31
Tabell 8: Regresjonsanalyse av organisasjonsform på webshop.....	32
Tabell 9: Regresjon av størrelse på webshop	33
Tabell 10: Regresjonsanalyse av konkurranseintensitet på webshop.....	34
Tabell 11: Regresjon av de uavhengige variablene (orgform, butikkernorge og konkurranseintensitet) på den avhengige (webshop).....	35
Tabell 12: Interaksjon mellom organisasjonsform og konkurranseintensitet.....	36
Tabell 13: Interaksjon mellom organisasjonsform og størrelse på webshop	37
Tabell 14: Fullstendig modell med alle uavhengige variabler og interaksjoner.....	38

Kapittel 1 Introduksjon

Det er ingen hemmelighet at internett har bidratt til en enorm endring i verden de siste 20 årene. En av de mange endringene som er forårsaket av internett er introduksjonen og veksten av netthandel i verden og i Norge. Denne avhandlingen vil i hovedsak ta for seg veksten i netthandel og hvordan dette påvirker kjeder som opererer innenfor detaljvarehandelen i Norge, og da spesielt hvordan franchisekjeder kontra heleide kjeder forholder seg til dette.

Nordmenns bruk av netthandel har hatt en markant økning, og mellom juli 2013 og juni 2014 handlet vi for 78,3 milliarder kroner, som tilsvarer en vekst på 16 prosent fra året før. Av denne omsetningen kom 34 prosent fra handel av detaljvarer, og veksten i netthandelen var i denne perioden fire ganger så stor som fra butikk. Omsetningen ble generert ut ifra 62 millioner kjøp over nett i Norge hvorav 40 millioner av disse var kjøp av varer. Selv om kjøp av tjenester står for den største andelen i form av omsetning, forekommer kjøp av varer oftere (Virke 2014, 7), som illustrert i figur 1. Norske forbrukere har de siste årene handlet hyppigere på nett enn tidligere, og dette er en tendens som ser ut til å fortsette. Bare fra 2010 til 2013 økte tallet på antall norske forbrukere som handlet på nett med 35 prosent (DIBS 2014, 7). Norge er en av nasjonene i Europa hvor innbyggerne handler mest på nett, for mens 70 prosent av nordmenn handler på nett ligger gjennomsnittet i Europa på 37 prosent (Regjeringen.no 2011). Sikkerhet og enkelhet er, i følge Virke (2014, 23), to meget viktige faktorer for om forbrukere velger å handle på nett. Dette er gjerne teknologiske faktorer som ofte er utenfor kjedenes kontroll, og som eksterne teknologiaktører sørger for. Disse faktorene har blitt betydelig forbedret de siste årene, med eksempler som BankID i forhold til sikkerhet og Vipps fra DNB i forhold til enkelhet.



Figur 1: Prosentvis fordeling av netthandelen på varer og tjenester

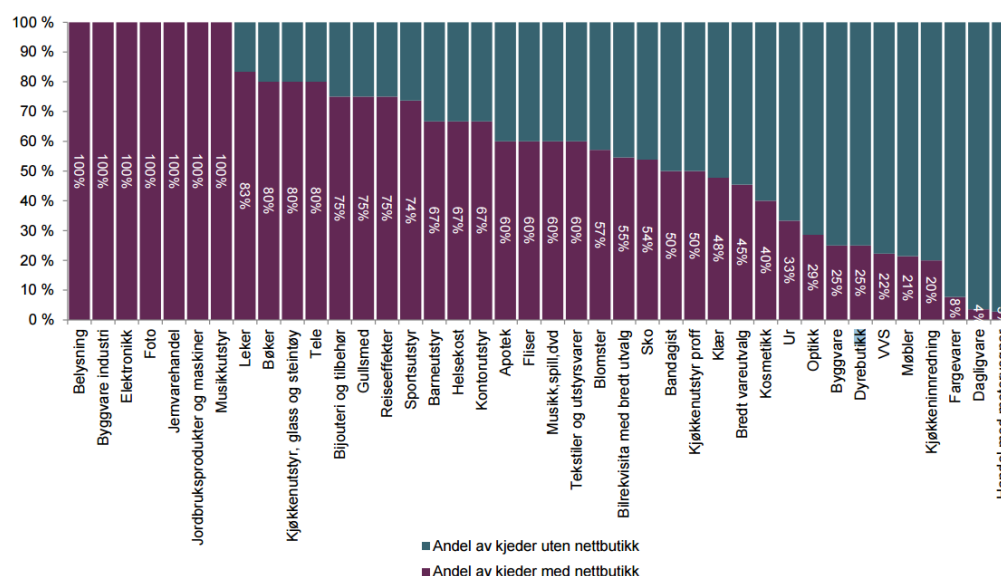
Kilde: Virkes eHandelsbarometer 2014

I Norge har en stor andel av befolkningen tilgang på, og kunnskapen til å bruke netthandel. I løpet av ett døgn bruker 88 prosent av befolkningen i Norge internett (Vaage 2015, 5). Dette legger til rette for at netthandel i Norge kan bli en svært utbredt kanal. De største bransjene innenfor netthandel i Norge er elektronikk, klær og sko, hus og hjem, reiser og media (DIBS 2014, 6). I denne avhandlingen vil vi kun ta for oss kjeder som bedriver salg av produkter på nett, ikke tjenester eller informasjon, og som i tillegg har fysiske butikkfilialer i Norge. Reiser og media vil av den grunn falle utenfor, selv om dette er interessante bransjer, spesielt innenfor netthandel. Hovedårsaken til at vi i denne avhandlingen velger å se på kjeder som både har netthandel i tillegg til fysiske butikker, er at vi har en sterk tro på at den tradisjonelle butikken som har eksistert i hundrevis av år ikke vil forsvinne med det første. Dette viser seg i tallene til Virke som sier at selv med en vekst i netthandel og endrede netthandelsvaner, utgjør netthandel kun fem prosent av den totale detaljhandelsomsetningen i Norge (Virke 2014, 11). Til tross for at man ser en tendens til at aktører kommer inn i markedet med rene netthandelsløsninger, som Komplet, Stayhard og Zalando.

Det finnes ulike definisjoner av netthandel ut ifra hvilken kontekst netthandelen blir studert i. Det er vanskelig å finne gode definisjoner på netthandel hvor det kun snakkes om produkt og ikke service, og av den grunn har vi sett oss nødt til å benytte en definisjon som har både produkt og service integrert. I vår avhandling vil vi kun benytte oss av produktdelen av definisjonen til Kalakota og Whinston (1997), ettersom servicedelen faller utenfor vår kontekst. Definisjonen vi velger å bruke i vår avhandling er en definisjon av Kalakota og Whinston (1997, 3), som blant annet

Daniel, Wilson, og Myers (2002, 254) og Ngai og Wat (2002, 415), har brukt tidligere: "... buying and selling products and information, on the Internet and other online services."

I Norge ligger andelen butikkjeder med nettbutikk i 2015 på 55 prosent. I dette tallet er dagligvarehandelen og salg av biler ekskludert (Rekdal 2015, 3), ettersom dette er bransjer hvor kundens ønske om å se, ta på, og prøve produktene er viktigere enn i andre bransjer (Virke 2014, 44). Bransjene er på ulike stadier i implementeringen av netthandel, og enkelte bransjer ligger mange år foran andre. Det vil for eksempel innen elektronikk være en høyere andel kjeder med nettbutikk, enn i sko eller klesbransjen, som vist i figur 2.



Figur 2: Andel kjeder med og uten nettbutikk i ulike bransjer

Kilde: "Netthandel blant norske butikkjeder" Virke 2015, 5

Ny avgiftsfri tollgrense

Høsten 2014 bestemte Stortinget at den avgiftsfrie grensen for netthandel av varer kjøpt utenfor Norge inn til landet, skulle øke fra 200 til 350 kroner, gjeldende fra 1. Januar 2015 (Mikalsen 2014). Det vil si at man nå kan handle varer fra utlandet via netthandel for 350 kroner inkludert frakt, uten å måtte betale merverdiavgift eller toll på varene. Som beskrevet tidligere har nordmenns bruk av netthandel vært økende de

siste årene, og de nye avgiftsfrie grensene vil nok være med på å øke denne veksten ytterligere. At denne nye avgiftsfrie grensen vil føre til en økning i netthandel er det ikke mange som betviler, men om den vil komme som et skift fra norske til utenlandske nettbutikker er et interessant spørsmål. Dette skal vi derimot ikke diskutere i denne avhandlingen, ettersom det faller utenfor vår problemstilling. Det som er helt sikkert er at denne økningen i netthandelen ikke vil tjene kjeder som ikke adopterer netthandel i sin forretningsmodell.

Franchise

Franchise er en organisasjonsform hvor to uavhengige parter; franchisegiver og franchisetaker samarbeider. Franchisegiver selger rettighetene til å distribuere en merkevare for en gitt periode eller i et spesifikt område til franchisetaker (Méndez, Galindo og Sastre 2014, 843). Dette er en strategisk allianse som er kontraktbasert mellom partene, og som regulerer forholdet mellom disse. En franchiseallianse er en strategi som ofte benyttes for å vokse eller skaffe seg tilgang til ressurser (Lunnan og Nygaard 2011, 31-32).

Denne formen for samarbeid mellom ulike aktører ble introdusert for det norske markedet på 70-tallet. Før dette dominerte hovedsakelig uavhengige detaljister, grossister og leverandører markedet. Introduksjonen av franchisekjeder medførte at markedet ble mer profesjonelt og velkoordinert, spesielt med tanke på vertikalt samarbeid i verdikjeden. Dermed ble også tilpasningsdyktigheten til forbrukernes preferanser forbedret (Nygaard og Utgård 2011, 3).

Det finnes ingen offisiell oversikt over franchisekjeder i Norge, men fra 1998 - 2004 beregnet Franchiseundersøkelsen 2004 (2004, 2-3) en vekst på over 32 prosent i antall kjeder som benyttet seg av organisasjonsformen i Norge. Arbeids- og sosialdepartementet (2010) estimerte at det eksisterte om lag 300 franchisekjeder i 2010, og at franchise står for om lag 40 prosent av omsetningen i detaljhandelen. Dette beregnet de til å tilsvare et sted mellom 70.000 - 100.000 sysselsatte i Norge.

Et problem med franchisekjeder i forhold til heleide kjeder er at det i førstnevnte finnes to uavhengige parter, som hver kan ha ulike strategier og mål. Disse ulike

målene vil kunne skape konflikter som ikke oppstår like ofte i heleide kjeder. Som nevnt tidligere er franchise en måte å oppnå vekst på ved å tilegne seg lokal kunnskap, finansielle midler og andre egenskaper som man ellers ikke besitter. Etablering og implementering av nettbutikk i tillegg til fysiske filialer vil også være en mulighet for å oppnå vekst. Netthandel åpner for muligheter til å nå ut til nye kundegrupper i nye geografiske områder hvor man fra før ikke har fysiske filialer, som kan bidra til vekst for kjeden.

Vi mener franchise som organisasjonsform kan redusere adopsjon av netthandel og dermed virke hemmende for konkurransedyktigheten til franchisekjeder. Michael (2002, 337) derimot trekker frem muligheten for at franchiseorganisering har et konkurransefortrinn som veier opp for de organisatoriske ulempene som vi beskriver i denne avhandlingen. Skulle dette stemme står franchisegiver overfor et dilemma, da Perrigot og Pénard (2013, 111) argumenterer for at netthandel kan styrke bedrifters konkurransefortrinn, samtidig som det kan skape konflikt internt. Det er spesielt dette dilemmaet vi vil bringe frem i lyset med denne avhandlingen. Vi vil også se på hvordan ulike kjeders størrelse i form av antall filialer og hvordan graden av konkurranse i de ulike bransjene er med på å påvirke adopsjonen av e-commerce. Dilemmaet kommer av at franchisegiver må vurdere om vekst gjennom netthandel eller franchiseorganisering er mest ønskelig, ettersom strategiene ikke helt passer sammen. Vår problemstilling i denne avhandlingen lyder derfor slik:

”Hvordan påvirker franchise, størrelse og konkurranse, kjeders adopsjon av netthandel i den norske detaljvarehandelen?”

Resten av avhandlingen vil struktureres som følger: I kapittel 2 vil vi først gjøre rede for sentrale teoretiske aspekt innen netthandel og franchiseforskningen som er relevante for vår studie. Vi vil i samme kapittel også diskutere og argumentere for hver av våre hypoteser som presentert i den konseptuelle modellen. I kapittel 3 vil vi gjøre rede for metoden vi har benyttet for å komme fram til våre resultater. Resultatene vil presenteres i kapittel 4, for så å diskuteres i kapittel 5. I sistnevnte kapittel vil vi også trekke frem praktiske og teoretiske implikasjoner, samt komme med en konklusjon og en anbefaling til videre forskning.

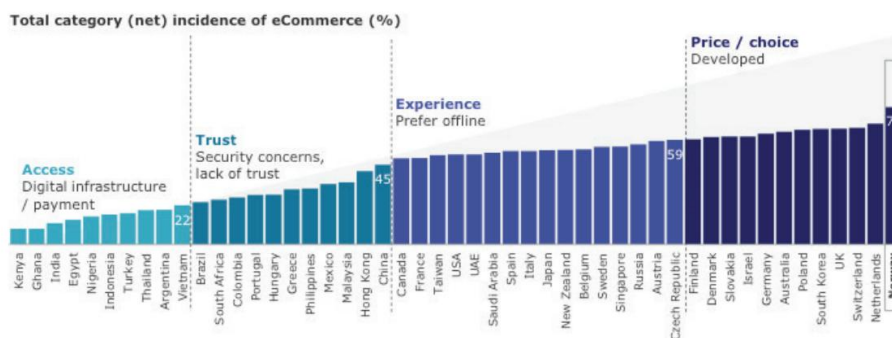
Kapittel 2 Teori

I dette kapitlet vil vi diskutere forskning innen e-commerce- og franchiselitteraturen, som er relevant for vår aktuelle kontekst. Stegvis vil vi argumentere for hver av våre fem hypoteser som er illustrert i den konseptuelle modellen (Figur 4).

2.1 E-commerce

Vårt perspektiv på netthandel - som i litteraturen omtales som electronic commerce (EC) -, er orientert rundt konteksten detaljhandel i Norge. Dette detaljhandelsperspektivet er kun ett av mange ulike perspektiver som forskningen innen EC har studert (Wareham, Zheng og Straub 2005, 3-5). Ngai og Wat (2002, 421) har på bakgrunn av EC forskningen fra 1993 til 1999 trukket frem strategi, interorganisatoriske systemer, sikkerhet og bruk som de mest populære temaene. EC forskning er fremdeles svært viktig i 2015 ettersom nye teknologiske løsninger og tilgjengeligheten av disse for forbrukere muliggjør nye måter for bedrifter å løse problemer eller utnytte muligheter (Hameed, Counsell og Swift 2012, 218). Innen detaljhandelen er dette muligheter som kan gi synergier mellom en kjedes fysiske filialer og nettbutikken. Dette er synergier som merkegjennkjennelse, global rekkevidde, skreddersydde løsninger, kostnadsreduksjon og andre utbedringer av distribusjonskanalene (Perrigot og Pénard 2013, 109-110).

For å henge med i utviklingen i markedet etablerer mange bedrifter EC som en del av den tradisjonelle driften eller konverterer helt (Huang m.fl. 2012, 83). Utover bedriftene som konverterer er det også sterk konkurranse fra både eksisterende rene norske nettbutikker som Komplet og Netthandelen, og store utenlandske aktører som Ebay, Apple og Zalando (Virke 2014, 28). Det er spesielt viktig for kjeder i Norge å kunne tilpasse seg til den endrede konkurransesituasjonen, ettersom jo mer teknologisk sofistikert et land blir, desto høyere vil veksten i EC potensielt være (Javalgi og Ramsey 2001, 381).



Figur 3: Barrierer og drivere av netthandel

Kilde: Virke 2014, 44

Som figur 3 presenterer er Norge et så teknologisk sofistikert land at det er svært få barrierer igjen som hindrer vekst i EC. Virke (2014, 44) trekker også frem at det fremdeles er mange forbrukere som er i erfaringsfasen før de også kan kjøpe produkter og tjenester kun basert på pris og utvalg, uavhengig av hvilken kanal det tilbys gjennom. Dette medfører at vekst i EC trolig vil øke ytterligere. Av den grunn er EC-tilpasning for bedrifter i det norske markedet essensielt ettersom veksten tilsier at EC er i ferd med å bli en svært utbredt kanal. Konsekvensene kan være fatale dersom en ikke klarer å tilpasse seg endringene i markedet. Det har i høyeste grad både Blockbuster og Barnes & Noble fått erfare ettersom deres nettbaserte konkurrenter Netflix og Amazon kan vise til en enorm vekst på deres bekostning (The Economist 2010).

Den teknologiske utviklingen endrer stadig markedssituasjonen og setter nye krav til bedrifter som ønsker å prestere godt. I 2002 beskrev Daniel, Wilson og Myers (2002, 264) bedrifter med EC som de mest avanserte adoptørene i deres stadiemodell, mens i 2013 er EC i bransjer som belysning, elektronikk og foto (Figur 2) nærmest blitt en hygienefaktor. For kundene i nevnte bransjer er kjeder uten nettbutikk nesten blitt tilsvarende til å gå i en matbutikk som kun aksepterer kontanter. Til tross for viktigheten er etablering av EC en stor utfordring for mange kjeder, ettersom fasene i prosessen krever ulik kompetanse og ulike ressurser (Lee og Xia 2006, 983). Fasene er delt inn i initiering, adopsjon og implementasjon (Pierce og Delbecq 1977, 29). I denne avhandlingen begrenser vi oss til adopsjon av EC, som er punktet hvor implementeringen er gjennomført og innovasjonen er operativ (Rogers 1983, 174). Mer konkret vil det si når forbrukere har mulighet til å kjøpe produkter gjennom detaljistenes nettbutikk (Perrigot og Pénard 2013, 110).

2.2 Franchise

De to mest brukte fremgangsmåtene for vekst i kjeder er franchise og etablering av heleide filialer (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 912). Forfatterne påpeker også at franchise ser ut til å være en vedvarende organisasjonsform i moderne økonomi (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 927). Dermed er det teoretisk og praktisk interessant å se hvordan franchiseorganisering vil klare seg i markedet når tilpasningsdyktigheten blir satt på prøve som i adopsjonen av EC.

Franchise er ikke kun et verktøy for tilegning av ressurser kjeden ikke selv besitter (Brickley, Dark og Weisbach 1991, 35). Det påpekes også at franchisevalget tilsynelatende er en avveining mellom kostnader og fordeler. Dermed vil utfallet av valget variere ut i fra en rekke faktorer (Brickley og Dark 1987, 403-410; Brickley, Dark og Weisbach 1991, 35); konkurransen i markedet (Utgård, Nygaard og Dahlstrom 2015, 2-3), kostnader ved overvåkning (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 911), omsetningen og profitten til filialer (Combs og Ketchen Jr. 2003, 448), den geografiske spredningen av filialer (Martin 1988, 955; Combs og Castrogiovanni 1994, 40) og kontraktsvariasjoner (Utgård 2015, 6-7).

2.2.1 Agentteori

Agentteori oppstår når en part (prinsipalen) delegerer en jobb til en annen part (agenten) for å handle på vegne av prinsipalen (Bergen, Dutta og Walker Jr. 1992, 1-2). Videre trekker forfatterne frem at de fleste varer og tjenester distribueres gjennom mellomledd som grossister og detaljister, hvor franchise er et eksempel på sistnevnte. I et franchisesamarbeid vil agenten være franchisetaker og prinsipalen -giver. Méndez, Galindo og Sastre (2014, 843) beskriver forholdet på følgende måte: "Franchising occurs when one firm, the franchisor, sells to another, the franchisee, the right to distribute its branded goods or services for a specified period of time in a specific location". I tillegg må også franchisetakeren følge merkevarens strategi, manualer, standarder, kvalitetskontroll og andre elementer som kontrakten inkluderer (Lafontaine 1992, 264). Dette kontraktuelle samarbeidet er mellom to uavhengige aktører, og som tidligere nevnt vil partenes målsetninger kunne avvike fra hverandre (Combs og Castrogiovanni 1994, 37-39; Davies m.fl. 2011, 324; Utgård 2015, 6). Av den grunn må prinsipalen gi agenten insentiver som får han til å utføre arbeidet i tråd

med prinsipalens strategi (Jensen og Meckling 1976, 308). Gjennom retten på profitten har agenten et naturlig insentiv for innsats, samtidig som eksempelvis kontraktsfestede minimumskrav med økonomiske konsekvenser også påvirker atferden (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 910-911). På tross av at insentivene kan kompensere noe, tyder litteraturen likevel på at franchisekjeder ikke klarer å operere i praksis som én enhet med felles mål (Michael 2002, 338).

I samarbeidet er det franchisegiver som må sikre merkevarens verdi (Brickley og Dark 1987, 403; Martin 1988, 955). Dette gjøres ved overvåking av franchisetakers aktiviteter, opplæring, markedsføring i form av reklame og støtte til franchisetakers administrasjonsutfordringer. Dette er kostnader franchisegiver må ta, men som vil tjene -takeren. Potensielt kan franchisegiver i slike situasjoner nøye seg med kun å yte det som er forventet, og ikke noe ut over dette (Brickley og Dark 1987, 406). Dette er ett eksempel på utfordringene i agentteorien. Combs, Michael og Castrogiovanni (2004, 910) deler de latente utfordringene ved samarbeidet inn i to ulike kategorier, horisontale- og vertikale agentutfordringer.

Horisontale agentutfordringer er problemer som oppstår mellom ulike franchisetakere, og det er spesielt free-riding litteraturen diskuterer. Franchisetakere jobber gjerne under samme merkenavn som fører til at én agents investeringer i tiltak som eksempelvis øker kredibilitet eller kvalitet hos sin franchisefilial, vil smitte over til andre filialer (Michael 2002, 326; Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 911). Dette medfører at agenten kan leve på merkenavnet til prinsipalen og tjene på at andre agenter leverer en høyere kvalitet enn det han selv gjør (Martin 1988, 955). Agentens opportunistiske atferd er en naturlig konsekvens av at han har rett på profitten etter kostnader og prinsipalens "royalty", hvor sistnevnte er en viss prosent av omsetningen (Combs og Castrogiovanni 1994, 39; Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 910). Denne rettigheten, sammen med personlige investeringer skaper et insentiv hos agentene til å jobbe hardt, samtidig som de forsøker å redusere kostnadene for å øke profitten (Brickley, Dark og Weisbach 1991, 28-29). Dette kommer tydelig fram i følgende sitat: "... the principal wants maximum effort for minimum pay and the agent wants maximum pay for minimum effort" (Utgård 2015, 6). Skulle mange franchisefilialer bedrive free-riding vil underinvesteringer kunne bli et stort problem ettersom kvaliteten i hele kjeden kan synke (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004,

911). I enkelte situasjoner er likevel free-riding mer utbredt enn i andre. Fenomenet forekommer hovedsakelig i geografiske områder hvor graden av gjenkjøp fra kunder er liten, som ved motorveier og turistattraksjoner (Brickley og Dark 1987, 406; Martin 1988, 955; Combs og Castrogiovanni 1994, 40). I slike situasjoner vil insentivet til agenten for å opprettholde kvaliteten være lav, samtidig som at prinsipalen har høyere kostnader ved å overvåke filialer som ligger ugunstig til. I disse områdene er franchise foretrukket fremfor heleide filialer, ettersom sistnevnte krever mer overvåkning som i slike situasjoner kan være svært dyrt (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 911).

Vertikale agentutfordringer er den andre av de to kategoriene, og består av utfordringer mellom en bedrift og dens ansatte. Dette vil si utfordringer knyttet til at butikksjefer i heleide filialer ikke vil yte maksimalt, grunnet deres manglende insentiver som eierskap og personlige investeringer (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 911). Uten slike insentiver for innsats og opprettholdelse av kvalitet som franchisetakerne har, er behovet for overvåkning generelt høyere hos heleide filialer (Combs og Castrogiovanni 1994, 39).

Kjeder er ikke alltid organisert som rene franchise- eller heleide kjeder. Det er vanlig at kjeder benytter seg av begge disse organisasjonsformene samtidig, ofte med hovedvekt mot én form (Kalnins 2004, 476). Kjeder som har både franchise- og heleide filialer omtales som plurale kjeder i litteraturen (Bradach 1997, 276-77). Ettersom vi studerer motstanden fra agenter og dette forekommer både i plurale- og i franchisekjeder, behandler vi disse to gruppene som én i denne avhandlingen. Risikospredning er en av de mange fordelene med en slik plural organisasjonsform. Franchisegiver får en ekstern part til å ta filialene med høyere risiko, mens filialene med lavere risiko er heleide (Martin 1988, 954; Combs og Castrogiovanni 1994, 38). Andre viktige fordeler er at vennlig konkurranse kan redusere opportunistisk atferd (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 915), samt øke læring ved å ha begge formene sammen i samme geografiske område (Bradach 1997, 279). Bradach (1997, 278-279) forklarer at plural form tillater kjeden å kompensere for én organisasjonsforms svakhet, med den andres styrke. Franchisefilialer har eksempelvis insentiver for innsats og prestasjon - som diskutert under vertikale agentutfordringer -, og dette medfører at de bedriver mer innovasjon enn heleide filialer, for å

effektivisere drift og kutte kostnader. Ved å benytte seg av plural form kan dermed heleide filialers mangel på innovasjon kompenseres ved adopsjon av franchisefilialenes innovasjoner. I vår kontekst vil adopsjon av EC redusere agentens økonomiske resultat, og dermed forventer vi at heleide filialer er mer villig til å adoptere EC enn franchisefilialer.

2.3 Franchise og e-commerce

Teece (1996, 194) argumenterer at aktører i en spesifikk bransje tenderer mot å adoptere de organisatoriske egenskapene som kan gi dem et konkurransefortrinn. I den norske detaljvarehandelen er det tydelig at tilpasningsdyktighet til en skiftende konkurransesituasjon hvor EC står sentralt, sees på som svært verdifullt. Dette kommer av den dramatiske økningen i nordmenns bruk av EC (Virke 2014, 6), som beskrevet i introduksjonen. Swanson (1994,1077) påpeker at aktører som er sent ute med adopsjon av innovasjoner som EC, etter hvert kan bli tvunget til å investere for å redusere fortrinnet de tidligere adoptørene har oppnådd. Heleide filialer er mer fleksible enn franchise- (Hunt 1973, 7), og det er enklere for fleksible strukturer å tilpasse seg en skiftende konkurransesituasjon (Leal-Rodríguez m.fl. 2015, 803). Tilsynelatende kan det dermed virke som at franchiseorganisering er hemmende for tilpasningsdyktigheten for kjeden, som i sin tur kan redusere konkurransedyktigheten. Av den grunn følger vi Perrigot og Pénards (2013, 124) oppfordring til forskning innen utfordringer vedrørende EC og franchising.

Franchisetaker og -giver har ulike mål (Combs og Castrogiovanni 1994, 37-39; Teece 1996, 202; Davies m.fl. 2011, 434; Utgård 2015, 6), og ettersom EC vil kunne føre til kannibalisering av omsetningen til franchisetakerne vil de derfor være negativ til EC (Perrigot og Pénard 2013, 110-112), og potensielt motarbeide adopsjonen. En mulig løsning som bør nevnes er at prinsipalen kan kompensere for agentens tapte inntekter ved å eksempelvis bruke mer penger på reklame og markedsføring (Kaufmann og Rangan 1990, 156). Dermed kan etterspørselen økes, og agentenes motvillighet til adopsjonen reduseres. Som tidligere nevnt kompenserer slike insentiver ikke helt for problemene ettersom franchisekjeder i praksis likevel ikke klarer å operere som én enhet med felles mål (Michael 2002, 338). Av den grunn vil ikke problemet være løst, og hypotese H1 formuleres som følger:

H1: Franchiseorganisering påvirker adopsjon av e-commerce negativt.

2.4 Størrelse

Den eksisterende forskningen viser til motstridende funn vedrørende bedriftsstørrelsens påvirkning på innovasjon, ettersom ulike målingsmetoder ofte blir benyttet (Lee og Xia 2006, 977). Perrigot og Pénard (2013, 110-113) konstaterer at størrelse målt både som antall filialer og prosentandelen heleide filialer i nettverket, påvirker EC-adopsjon positivt. Den direkte effekten størrelse har på EC adopsjon kan vi måle ut ifra ressursene en kjede har tilgjengelig, samtidig som moderatoren indikerer motstanden kjeden kan møte hos agentene (Perrigot og Pénard 2013, 110-113). Dette vil vi gå mer inn på i argumentasjonen til hypotese 2b.

Hunt (1973, 12) sier: "... many firms are apparently "using" franchising as a vehicle to obtain the necessary capital to expand via company-operated units...". Slike utsagn fra ressursknapphetsteorien er basert på grunnleggende antagelser som stordriftsfordeler, at heleide filialer er mer lønnsomme enn franchise, og at kritiske ressurser som kapital og kompetanse er enklere å få tak i gjennom franchise enn andre alternativer (Hunt 1973, 4; Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 910). De kritiske ressursene det er snakk om her er hovedsakelig ressurser nødvendig for rask ekspansjon og vil tilegnes ettersom kjeden vokser (Oxenfeldt og Kelly 1969, 71; Combs og Castrogiovanni 1994, 38; Lafontaine og Kaufmann 1994, 99). Av den grunn er tilbøyeligheten til eierne å velge franchise høy mens kjeden er ung for så å reduseres ettersom kjeden vokser (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 910). Tilgjengelig kapital muliggjør tilbakekjøp av eksisterende filialer (Combs og Castrogiovanni 1994, 38; Castrogiovanni, Combs og Justis 2006, 25), etablering av heleide filialer (Oxenfeldt og Kelly 1969, 70-72; Hunt 1973, 9) og vekst gjennom andre kanaler som EC i vår avhandling. Større bedrifter har større tilgang på ressurser (Lee og Xia 2006, 977), som kan brukes på dyre innovasjoner. Dette kommer av at de tåler å ta høyere risiko, ettersom de tåler tap bedre enn små bedrifter (Rosner 1968, 615). Vi forventer derfor at den direkte effekten av størrelse skal påvirke adopsjon av e-commerce positivt

H2a: Størrelse påvirker e-commerce adopsjon positivt.

Som tidligere nevnt argumenterer Perrigot og Pénard (2013, 110- 113) for at prosentandelen heleide filialer i kjeden påvirker EC-adopsjon positivt. Dette betyr at i kjeder hvor prosentandelen franchisefilialer er høy, er det vanskeligere å adoptere EC. I teorijennomgangen har vi ikke kommet over noen indikasjoner på hvor mange franchisefilialer som skal til for at motstanden fra agentene potensielt kan bli problematisk for kjeden. Den opportunistiske atferden fra begge parter i relasjonen - som beskrevet i agentteorien - er bakgrunnen for at vi forventer en sammenheng som tilsier at desto flere agenter en prinsipal har, jo større grunnlag er det for konflikt dem imellom, som igjen vanskeliggjør EC-adopsjon. Franchisetakere er selvstendige aktører (Combs og Castrogiovanni 1994, 37; Utgård 2015, 6) og bør derfor ikke tvinges til å adoptere EC ettersom de potensielt kan hindre adopsjonen (Perrigot og Pénard 2013, 121). Heleide filialer har derimot butikksjefer som kan sparkes om de ikke gjør som ledelsen i kjeden ønsker (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 918). Butikksjefer i heleide filialers innflytelse på adopsjonsbeslutningen kommer svært tydelig frem i følgende sitat: "Once an adoption decision is made, most often it is not optional for the employees to adopt or not adopt the innovation" (Premkumar og Roberts 1999, 469).

Følger vi denne distinksjonen mellom franchise- og heleide filialer er det rimelig å anta at EC adopsjon vil bli møtt med mer motstand desto flere franchisefilialer en kjede har. Vi forventer at antall heleide filialer vil stå for svært lite, om noe som helst av den negative påvirkningen på EC adopsjon. Påvirkningen av antall heleide filialer på EC adopsjon vil av den grunn følge argumentasjonen i H2a, men ettersom vi ikke har tall på hvor mange av filialene som er franchiser har vi formulert en noe mer generell hypotese.

H2b: Størrelse forsterker den negative påvirkningen som franchise har på adopsjon av e-commerce.

2.5 Konkurransen

Franchisegivere av etablerte merkevarer har mulighet til å vokse ved å legge til filialer i markeder eller områder hvor de allerede har etablerte franchisefilialer. Det at filialer som enten er eid av andre franchisetakere eller franchisegiver selv, åpner lokaler i

nærheten av eksisterende filialer vil medføre en kannibalisering som i franchiselitteraturen blir omtalt som ”encroachment” (Kalnins 2004, 476).

Kalnins (2004, 478-79) trekker frem tre årsaker til at franchisegivere vil etablere filialer som kannibaliserer av hverandres omsetning. Den første årsaken er at franchise i seg selv er en strategisk enhet som tillater kjeder å vise ”muskler” overfor sine rivaler. På den måten kan franchisegiveren oppnå prestasjonsfremmende konkurranse mellom de ulike utsalgsstedene (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 915), samtidig som kjeden generelt får en større markedsandel (Kalnins 2004, 478). Den andre årsaken er at agenten betaler ”royalties”, en prosentvis sum av omsetningen, til prinsipalen. Dermed vil det lønne seg for franchisegiver å åpne flere utsalgssteder i samme område, ettersom en kannibalisering av de ulike franchisetakernes profitt ikke vil påvirke franchisegivers inntekter negativt. For agenten er dette mer alvorlig ettersom priser og inntekter hos etablerte aktører vil falle ved at nye aktører entrer det samme markedet (Kalnins 2004, 478). Videre forklarer forfatteren at filialene i samme kjede blir sett på som substitutter for hverandre ettersom de kun er differensiert geografisk. Konsekvensen blir at forbrukerne vil fordele seg mellom filialene som kannibaliserer mer av hverandre enn å konkurrere mot andre aktører. Den tredje og siste årsaken har Kalnins (2004, 479) hentet fra Blair og Lafontaine (2002), som argumenterer for at en økning i utsalgssteder vil styrke kjennskapet til merket, og det vil oppstå stordriftsfordeler i markedsføringen av merkevaren. Samtlige av årsakene vi har trukket frem over forsterker franchisegivers ønske om å øke konkurransen for filialene i kjeden.

Encroachment som diskutert over har vært et svært hot tema i franchiselitteraturen (Kalnins 2004, 476), men utgjør likevel kun et lite aspekt av den totale konkurransen i en bransje. Samtidig som filialene konkurrerer mot hverandre, må de også konkurrere mot andre direkte- og indirekte aktører i markedet. Høy grad av konkurranse kan ha ulike utfall når det gjelder innovasjon i et marked. De to perspektivene på innovasjon som vi har sett på i denne avhandlingen for å ta stilling til hvordan konkurranse er med på å påvirke adopsjonen av EC, er et Schumpeteriansk perspektiv hentet fra den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter, og et Darwinistisk perspektiv fra evolusjonsteoretikeren Charles Darwin.

I følge det Schumpeterianske perspektivet vil monopoler - som er den svakeste formen for konkurranse -, føre til innovasjon og en vekst i økonomien (Schumpeter 1950). Argumentet er hovedsakelig basert på at det ved monopoler ikke eksisterer aktører som kan kopiere innovasjonen og få en gevinst på en innovasjon andre har skapt. Derfor vil monopolistene ha et insentiv til å innovere. EC som diskutert i denne avhandlingen er ingen ny innovasjon i 2015. EC er dermed kun en innovasjon for kjeder som ikke har dette implementert i sin drift allerede. Schumpeters argument om frykt for kopiering fra konkurrenter er ikke avgjørende i denne konteksten.

Et darwinistisk perspektiv (Porter 1990) på konkurranse går derimot ut på at jo sterkere konkurranse det er i et marked, desto mer tilpasningsdyktige vil aktørene bli, som vil føre til at vekst og innovasjon oppstår. Veksten kommer som en konsekvens av at konkurranse tvinger bedrifter til å bedrive innovasjon for å bli mer effektive, noe som er en viktig faktor for å være konkurransedyktig. Det er dette perspektivet vi benytter oss av i denne avhandlingen.

Hart (1983, 367) trekker frem et viktig poeng om at hard konkurranse gjør prestasjonen til bedrifter i samme marked mer avhengig av hverandre. Eksempelvis må kjeder i markeder med høy konkurranseintensitet i større grad forholde seg til konkurrentenes priser. Med dette mener forfatteren at konkurranse i seg selv er et insentiv til å forbedre ulike aspekt av driften. Dette kan eksempelvis gjøres ved bruk av e-commerce som et verktøy for å oppnå bedre resultater. EC er en tilleggstjeneste forbrukere i mange bransjer aktivt benytter seg av. Dermed kan vi si at kjeder som har EC leverer relativt mer verdi til kundene, enn kjeder som ikke har det. Likevel er det ikke slik at hardere konkurranse alltid fører til innovasjon og bedre prestasjon i markedet. Shleifer (2004, 414-415) viser til at konkurranse kan føre til negative handlinger fra aktørene, som for eksempel økt bruk av barnearbeid. Utgård (2015, 25-27) trekker frem flere eksempler på slike positive og negative effekter av konkurranse, men hvorvidt handlingen er observerbar for kundene mener han er avgjørende. Videre argumenterer forfatteren at når en prestasjon er vanskelig å observere, kan en heller ikke forvente at aktører skal levere høy kvalitet. Om en kjede har adoptert EC er derimot enkelt for kunder å observere ettersom de da kan kjøpe produkter gjennom nettsiden (Perrigot og Pénard 2013, 110). Dermed vil høy

konkurransenintensitet være et insentiv til å levere EC, ettersom kunder ellers vil kjøpe hos en konkurrent i stedet.

H3a: Konkurransenintensitet påvirker e-commerce adopsjon positivt.

Perrigot og Pénard (2013, 110-113) trekker parallellen at en EC-strategi vil kunne skape konflikter innenfor et franchisenettverk, på samme måte som encroachment mellom fysiske filialer. Franchisetakere vil kunne føle seg urettferdig behandlet når franchisegivers nettsider stjeler kunder som ellers ville handlet hos franchisetakers fysiske lokaler. Denne formen for kannibalisme fra franchisefilialene kan potensielt føre til en konflikt mellom agent og prinsipal, ettersom prinsipalen vil kunne øke sin omsetning på bekostning av agenten. Perrigot og Pénard (2013, 121) trekker videre frem at konflikten eskalerer ettersom den prosentvise andelen av franchisefilialer i kjeden øker, og at franchisegiver i slike tilfeller må være forsiktig med å presse gjennom sin strategi. I situasjoner hvor franchisekontrakter inkluderer franchisetakers rett på salg innen et avgrenset geografisk område (Nault og Dexter 1994, 412; Kalnins 2004, 176-177) vil agenten føle seg spesielt lurt ettersom en slik klausul er inkludert nettopp for å hindre kannibalisering (Kalnins 2004, 177-178; Perrigot og Pénard 2013, 110). Perrigot og Pénard (2013, 114) anbefaler derfor at kjeder med slike kontrakter avstår fra å adoptere EC. Butikksjefer i heleide filialer vil trolig heller ikke like den økte konkurransen og de potensielt dårligere resultatene (Utgård 2015, 7-8), men konflikten vil ikke være like alvorlig. Dette kommer av at både omsetningen fra den fysiske filialen og netthandelen vil tilfalle kjeden, og ikke bli fordelt mellom to separate bedriftsenheter. Som diskutert i hypotese 2a kan også butikksjefer i heleide filialer sies opp, dersom de ikke gjør som ledelsen i kjeden ønsker (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 918).

Ettersom franchisekjeder tilsynelatende er de som er minst villige til å adoptere EC (Perrigot og Pénard 2013, 110), så vil deres negative holdning til EC reduseres mer enn hos heleide kjeder, ved høy konkurransenintensitet. Ved å ikke adoptere EC risikerer franchisekjedene å henge etter utviklingen i markedet (Swanson 1994, 1077; Wang og Cheung 2004, 45). Insentiver som personlige investeringer (Combs og Castrogiovanni 1994, 39) og retten på profitten etter kostnader og prinsipalens ”royalties” (Combs og Castrogiovanni 1994, 39; Combs, Michael og Castrogiovanni

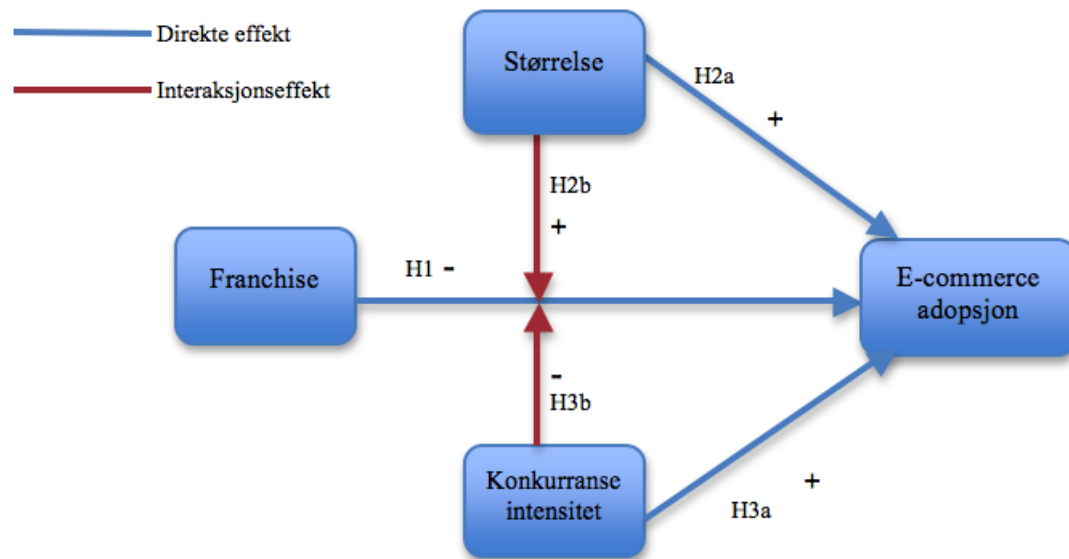
2004, 910), resulterer i at de vil jobbe hardt for å øke profitten. Tilsvarende vil de også jobbe hardt for å motarbeide kannibaliseringen som EC medfører (Perrigot og Pénard 2013, 110). For franchisefilialer er likevel EC beslutningen en umulig tapssituasjon. Skal de adoptere EC og tape omsetning til kjeden, eller skal de motarbeide adopsjonen og potensielt henge etter markedet? Det finnes ikke et fast svar på dette spørsmålet ettersom det vil være situasjonsbetinget, men i markeder med høy konkurranse vil det være viktigere å ikke henge etter.

Teece (1996, 197-198) argumenterer at konkurranse er ubestridelig viktig for innovasjon, men at flere elementer som eksempelvis organisatoriske faktorer må inkluderes for at diskusjonen skal være givende. I tråd med denne tankegangen og på bakgrunn av diskusjonen over, påstår vi at høyere konkurranseintensitet i vår kontekst vil redusere det negative forholdet mellom franchise og EC adopsjon. Agent-prinsipal utfordringene tilsier at det i utgangspunktet er et mer negativt forhold mellom franchisekjeder og EC adopsjon enn det heleide kjeder har. Dette medfører at i situasjoner med lav grad av konkurranse vil hvilken organisasjonsform som benyttes ha større påvirkning på adopsjonen, mens i det motsatte tilfellet kan organisasjonsformen være av mindre betydning for om adopsjonen blir gjennomført. Wang og Cheung (2004, 44-45) argumenterer for at bedrifter ser på press fra konkurrenter som en trussel mot konkurransefortrinnet deres. Bedrifter vil dermed vurdere nye alternativer til å styrke strategien sin, som eksempelvis å adoptere EC som en del av driften. Det er denne reduserte motvilligheten til å investere, som vil så godt som utjevne forskjellene mellom franchise- og heleide kjeders adopsjon av EC i bransjer med høy konkurranseintensitet.

En alternativ forklaring som også må nevnes er populariteten rundt EC som gjennom eksempelvis media, myndigheter, kunder og leverandører kan presse kjeder til å adoptere EC ettersom ”alle andre har EC” (Wang og Cheung 2004, 44-45). Presset fra aktørene som nevnt over kan være større i bransjer med høyere konkurranseintensitet, og vi kan dermed ikke utelukke en slik påvirkning. Vi har dermed formulert følgende hypotese:

H3b: Konkurranseintensitet reduserer den negative påvirkningen som franchise har på adopsjon av e-commerce.

2.6 Konseptuell modell og hypoteser



Figur 4: *Konseptuell modell*

H1: Franchiseorganisering påvirker adopsjon av e-commerce negativt.

H2a: Størrelse påvirker e-commerce adopsjon positivt.

H2b: Størrelse forsterker den negative påvirkningen som franchise har på adopsjon av e-commerce.

H3a: Konkurransintensitet påvirker e-commerce adopsjon positivt.

H3b: Konkurransintensitet reduserer den negative påvirkningen som franchise har på adopsjon av e-commerce.

Kapittel 3 Metode

Vårt mål i denne avhandlingen er å avdekke om franchise som organisasjonsform reduserer adopsjonen av netthandel i den norske detaljvarehandelen. Vi vil også avdekke hvordan den direkte effekten og interaksjonen av størrelsen på kjeden og konkurranseintensiteten i bransjen, påvirker adopsjonen. Hensikten med forskningen kan deles inn i tre kategorier; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design (Gripsrud, Olsson og Silkoseth 2010, 38). Ettersom hensikten vår er å finne årsaksforklaringer for variasjonen i vår avhengige variabel netthandel, er et eksplorativt forskningsdesign nødvendig å bruke (Gripsrud, Olsson og Silkoseth 2010, 38).

3.1 Datainnsamling

Datasettet vi baserer analysene våre på i denne avhandlingen er en kombinasjon av primær og sekundærdata. Variablene organisasjonsform, størrelse og EC-adopsjon (sistnevnte målt som ja/nei), er sekundærdata ettersom dette er variabler som allerede var innhentet og organisert i et datasett fra 2012 som tilhører Jakob Utgård. Ettersom konkurranseintensitet og EC adopsjon (sistnevnte målt som antall måneder) ikke var innhentet tidligere, ble informasjonen samlet sammen av oss i perioden mars - juni 2015. Under vil vi videre beskrive hver og en av variablene, hvordan de er samlet inn og hvorfor de benyttede målemetodene er hensiktsmessig i vår avhandling. Våre kontrollvariabler er også hentet fra det samme datasettet.

3.1.1 Avhengig variabel

E-commerce adopsjon: Vår avhengige variabel e-commerce adopsjon er målt med to ulike metoder. EC adopsjon målt som ja/nei (forkortet til "Webshop" i tabellene) har vi hentet fra Utgård sitt datasett, men oppdatert med informasjon fra 2015. For å oppdatere variabelen besøkte vi hver av de 168 kjedenes nettsider og sjekket om de hadde en operativ nettbutikk eller om de hadde mulighet for kjøp av varer via deres nettsider. Variabelen er målt som en dummyvariabel hvor en operativ nettbutikk ble kategorisert som 1 og 0 dersom de ikke hadde. Den alternative målemetoden som vi innhentet selv er målt som hvilken måned og år de 118 kjedene som hadde aktiv nettbutikk lanserte disse. Dette er i tråd med Jeyaraj m.fl. (2009, 223-224) som også måler hvor lenge kjedene har hatt nettbutikk. Variabelen vår er på forholdstallsnivå

ettersom verdiene er logisk rangert, har lik avstand mellom verdiene (2 mnd er dobbelt så lenge som 1 mnd) og har et naturlig nullpunkt (Johannessen, Kristoffersen, og Tufte 2004, 246-246). Informasjonen ble samlet inn via telefon, e-post, og facebook. I datasettet ble informasjonen ført inn som antall måneder siden nettbutikken ble lansert (forkortet til "MÅNEDWebshop" i tabellene), og svarene varierte fra 2 til 218 måneder. Ved bruk av begge disse metodene kan vi både se forskjeller mellom kjeder som har og ikke har nettbutikk, samt om det er forskjeller på når nettbutikken ble etablert blant kjedene som har.

3.1.2 Uavhengige variabler

Franchise: Vi ønsket i utgangspunktet å anskaffe informasjon om den prosentvise andelen av filialer i kjeden som var franchise og heleid, men ettersom det var praktisk umulig å få tak på denne informasjonen, måtte vi benytte oss av en mindre presis variabel. Den uavhengige variabelen vi omtaler som "Franchise" (omtalt som "orgform" i tabellene) er i utgangspunktet hentet fra datasettet til Utgård der den omtales som organisasjonsform. I datasettet har Utgård basert seg på Bernstein og Sheen (2013, 20) sin definisjon av kjeder, hvor kjeder med minst 95 prosent heleide filialer er heleid, 95 prosent franchisefilialer er franchisekjeder, og plurale kjeder er resten mellom disse to ytterpunktene. Vi forventer de samme agentutfordringene fra franchise og plurale kjeder i forbindelse med av adopsjon av netthandel, og har av den grunn kodet om plurale kjeder til å inngå i franchisekategorien. Denne justeringen medfører at variabelen nå er en konstruert dikotom variabel hvor heleide kjeder er kodet som 1. Kjedene som hadde mer enn 5 prosent franchisefilialer kodet vi som 2, og inngår i franchisekategorien.

Størrelse: Denne variabelen - omtalt som "AntallButikkNorge" i tabellene - måles som antall filialer kjeden har i Norge, og er uendret fra Utgård sitt datasett. Dataene er innhentet fra kjedenes nettsider, og svarene varierer fra 4 filialer til 310 på det meste. Variabelen er på forholdstallsnivå ettersom den følger en logisk rangering, med like avstander mellom hver verdi (1, 2, 3 osv filialer) og har et naturlig nullpunkt (Johannessen, Kristoffersen, and Tufte 2004, 245-246). I vår avhandling inngår variabelen både som en direkte effekt og moderator, som illustrert i figur 4.

Konkurransenintensitet: Konkurransenintensitet er en direkte variabel og en moderator i denne avhandlingen og flere forskere inkluderer variabelen i sine studier (Wang og Cheung 2004, 44-45; Utgård, Nygaard og Dahlstrom 2015, 2-3).

Variabelen var ikke en del av det originale datasettet til Utgård og måtte dermed innhentes selv. For å måle konkurransenintensiteten i bransjene valgte vi å benytte oss av Herfindahl-Hirschman Indeksen (HHI) (Hirschman 1945, 98-99). Indeksen brukes for å estimere konkurransen i en bransje ved å måle størrelsen på de ulike aktørene i forhold til bransjen totalt. Dette medfører at variabelen er på forholdstallsnivå ettersom det er lik avstand mellom nivåene og det er et naturlig nullpunkt (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 245-246). Et lavere tall i tabell 1 vil si at bransjen har høyere grad av konkurranse, mens et høyere tall innebærer et lavere grad av konkurranse (U.S. Department of Justice og Federal Trade Commission 2010, 18-19). Denne målemetoden er riktig å bruke i vår studie ettersom vi studerer konkurransen på nasjonalt nivå, hvor alle aktører i samme bransje ikke nødvendigvis konkurrerer mot hverandre i alle situasjoner. Metoden står i kontrast til andre studier som Utgård (2015, 39) hvor konkurranse studeres i geografisk avgrensede områder.

Tabell 1: Verdier i Herfindahl - Hirschman Indeksen (HHI)

Verdier	Konsentrasjon	Konkurranse
< 1500	Lav	Høy
1500-2500	Moderat	Moderat
>2500	Høy	Lav

3.1.3 Kontrollvariabler

Bransje: Som beskrevet tidligere i avhandlingen og illustrert i figur 2, har bransjene ulik grad av EC-adopsjon. For å isolere for bransjevise forskjeller har vi fordelt de 168 kjedene i 12 ulike bransjer (Tabell 2) basert på varesortimentet og kategoriene de spesialiserte seg innen, som er vurdert ut ifra kjedenes egne nettsider. Dette medfører at variabelen er på nominalnivå ettersom kategoriene er gjensidig utelukkende (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 244-245), selv om de ikke er det i praksis. Målet var å finne ut hvilke av kjedene som faktisk var direkte konkurrenter på nasjonalt nivå. I tråd med Frostenson, Helin og Sandström (2011, 35) benyttet Utgård

seg av EU sin standardisering av detaljhandel. Dersom vi hadde benyttet oss av den ville det ført til at mange aktører hadde blitt kategorisert som konkurrenter, når de i realiteten ikke er det. Eksempelvis ville Brilleland og Norli samt Barnas Hus og Felleskjøpet vært konkurrenter om vi ikke hadde konstruert våre egne kategorier som presentert i tabell 2. Summen av disse feilene kunne dramatisk påvirket vår måling av konkurranseintensiteten, men ettersom at bransjegliedning fører til at mange aktører opererer innen flere kategorier (Virke 2013, 35-37), er det nok fremdeles et forbedringspotensial ved målingen.

Tabell 2: Kategorisering av bransjer inkludert konkurranseintensitet

Kategorinummer	Kategori	Antall	Konkurranseintensitet
1	Bokhandel	6	792
2	Fritid (Spill og Musikk)	5	628
3	Tilbehør	14	357
4	Helse og velvære	13	1170
5	Hus, hjem og hage	13	1439
6	Elektronikk	14	1474
7	Oppussing og vedlikehold	14	850
8	Pynt og smått	14	231
9	Møbler og møbeltailbehør	9	1164
10	Sport og friluftsliv	8	1299
11	Klær	45	655
12	Sko	10	988

Overvåkningskostnader: Høye eller lave overvåkningskostnader kan påvirke kjedenes beslutning om å adoptere netthandel og må dermed holdes konstant. Variabelen er på forholdstallsnivå ettersom den følger en logisk rangering med like avstander mellom hver verdi (1, 2, 3 fylker) og et naturlig nullpunkt (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 245-246). Eksempelvis kan kjeder som er etablert i få fylker anse EC adopsjon som en enkel og effektiv måte å nå ut til flere kunder på. Derimot må kjeder som befinner seg i mange fylker ta høyde for den potensielt opportunistiske atferden til både agenter og heleide butikksjefer, ettersom overvåkingen er dyrere når filialene er spredt over lengre distanser (Brickley og Dark 1987, 403). Dermed kontrollerer vi for variasjoner i overvåkningskostnader ved å bruke antall fylker i Norge kjedene operer i.

Utenlandske kjeder: Vi holder konstant om kjedene er norske eller utenlandske ved å innhente informasjon om kjedenes hovedkontor befinner seg i Norge eller i utlandet, og omtaler variabelen som ”utenlandskhovedkontor” i tabellene. Adopsjonen av netthandel kan påvirkes ettersom ulike land adopterer tjenesten i ulikt tempo. Her er det ikke usannsynlig at Norge ligger langt fremme, og dermed må slike forhold holdes konstant. Informasjonen er kodet som en dummyvariabel hvor 0 er hovedkontor i Norge og 1 er i utlandet.

Internasjonal eksponering: Kontrollvariabelen er målt som antall land en kjede er etablert i, og omtales som ”landverden” i tabellene. Variabelen er på forholdstallsnivå ettersom den følger en logisk rangering, med like avstander mellom hver verdi (1, 2, 3 land) og har et naturlig nullpunkt (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 245-246). Kjeder som opererer i mange land må forholde seg til flere ulike lovgivninger (Combs og Castrogiovanni 1994, 42) og ulike interessegrupper (Utgård 2015, 77). Dette kan medføre at det er enklere å føre en overordnet strategi, fremfor å ha mange lokale tilpasninger. Eksempelvis kan en slik overordnet strategi innebære at EC skal være etablert i alle markeder kjeden operer i, og dette medfører at den potensielle påvirkningen må kontrolleres for.

3.2 Gjennomgang av datamaterialet

Før vi kunne begynne med analysene var det nødvendig å tilpasse datasettet til vår studie utover det som er beskrevet i variablene, samt rens det. Vi har i tråd med Rekdal (2015, 3) ekskludert dagligvarebransjen fra det originale datamaterialet ettersom det har stor innvirkning på den prosentvise andelen av kjeder med nettbutikk. Dette kommer av at kundens ønske om å se, ta på, og prøve produktene er viktigere der enn i andre bransjer (Virke 2014, 44). Vi måtte også fjerne utdatert informasjon ettersom enkelte kjeder hadde gått konkurs siden Utgård samlet inn dataene. Videre undersøkte vi om det fantes feilkodinger, verdier i datamaterialet som står blankt grunnet manglende svar fra respondenter, eller uteliggere.

Før rensingen bestod datasettet til Utgård av 235 kjeder som opererer i det norske markedet innenfor ulike bransjer. Disse kjedene var kategorisert i fire ulike organisasjonsformer; heleide-, plurale-, franchise- og frivillige kjeder. Vi fjernet alle

de frivillige kjedene ettersom disse ikke var relevant for vår avhandling, og endte etter rensingen med 168 kjeder fordelt mellom gruppene franchise og heleide kjeder.

3.2.1 Deskriptiv statistikk

Tabell 3 presenterer den deskriptive statistikken for de uavhengige, avhengige og kontrollvariablene. Antall kjeder, variansbredden, snittverdiene og standardavviket er inkludert i tabellen. Et interessant poeng fra den deskriptive analysen, er den store forskjellen mellom hvor lenge de ulike kjedene har hatt netthandel. Svarene varierer fra 2 til 218 måneder som tilsvarer over 18 år i forskjell mellom kjedene som har hatt det kortest og lengst, med 6,8 år i gjennomsnitt. Vi ser også at det kun er innhentet informasjon om nettbutikkens varighet fra 62,7 prosent, eller 74 av de 118 kjedene som hadde nettbutikk, som vist i tabell 6. Dette kommer av vanskeligheter med å komme i kontakt med personene med denne informasjonen, manglende kunnskap fra kjedene og lav villighet til å dele denne informasjonen. Variabelen bransje er $n = 165$ ettersom kjedene Travel Retail, Vinmonopolet og Zoo 1 ikke passet inn i noen av kategoriene og ble dermed utelatt fra variabelen. Konkurransenintensiteten er beregnet ut i fra bransjekategoriene og har av den grunn også $n = 165$.

Tabell 3: Deskriptiv statistikk

Variabler	N	Minimum	Maksimum	Snitt	Standardavvik
Avhengig	168	0	1	,70	,459
webshop					
MÅNEDWebshop	74	2	218	81,65	62,8
Uavhengige					
orgform	168	1	2	1,37	,484
Konkurransenintensiet	165	230,59	1473,58	876,376	390,28721
				3	
Butikkernorge	168	4	310	54,83	54,136
Kontroll					
Bransje	165	1	12	7,52	3,312
landverden	168	1	120	7,73	17,726
Utenlandskhovedkontor	168	0	1	,35	,479
Fylker	168	2	19	13,32	5,397
Valid N (listwise)	72				

Standardavviket forteller oss hvor langt kjedene gjennomsnittlig ligger fra den gjennomsnittlige verdien, og dette gir oss en indikasjon på hvor stor spredning det er i variablene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 273). I tabell 3 er det enkelte standardavvik som er verdt å nevne, eksempelvis er gjennomsnittet i ”MÅNEDWebshop” på 81,65 måneder og majoriteten av dataene ligger +/- 62,8 måneder fra snittet. Til tross for at få kjeder har hatt nettbutikk lenger enn 144,5 måneder, har vi en maksimumsverdi på 218 måneder som tilsier at enkelte kjeder har vært langt tidligere ute med adopsjon av netthandel enn majoriteten. Tendensen som over ser vi også i ”Butikkernorge” der gjennomsnittet ligger på 54,83 filialer, og majoriteten av dataen ligger mellom 4-109 filialer. Maksimumsverdien i variabelen er på 310 filialer, som tilsier at enkelte kjeder er langt større enn det som er vanlig i Norge. Ettersom enkelte kjeder i datasettet tilsynelatende er langt større enn majoriteten, er det ikke overraskende at kjedene gjennomsnittlig er i 7,73 land, majoriteten ligger mellom 1-25,46 land og at enkelte kjeder er i hele 120 land.

Tabell 4 og 5 påviser flere betydelige forskjeller mellom heleide- og franchisekjeder, og alle er i tråd med det vi forventet på bakgrunn av teorien som er gjennomgått. Av de 62 franchisekjedene hadde 37 nettbutikk som tilsvarer 60 prosent. Heleide kjeder hadde derimot 81 av 106 kjeder med nettbutikk, som utgjør 76,4 prosent.

Franchisekjeder har gjennomsnittlig hatt nettbutikk i 5,4 år, mens tilsvarende tall er 7,3 år hos heleide kjeder. Det vil si at franchisekjedene er i snitt 1,9 år etter de heleide kjedene, med adopsjon av netthandel. Videre har franchisekjeder i gjennomsnitt flere butikker i Norge (66,4 mot 48,07), og er i flere land (8,4 mot 7,34) og fylker (15,45 mot 12,07).

Tabell 4: Deskriptiv statistikk Org.form (Gjennomsnitt)

	Org.form		
	Franchise	Heleid	Totalsnitt
MÅNEDWebshop	64,25	88,09	81,65
Konkurransenintensitet	868,1	881,1	876,38
ButikkerNorge	66,4	48,07	54,83
LandVerden	8,4	7,34	7,73
Fylker	15,45	12,07	13,32
Kjeder med webshop	60 %	76 %	70 %
N	62	106	168

Som tabell 5 presenterer, er franchise til tross for den vide definisjonen, likevel kun 36,9 prosent, eller 62 av de 168 kjedene i datasettet. Dette er likevel godt ettersom andre lignende studier som Utgård (2015, 78) har 9 prosent av kjedene i franchise kategorien. En slik skjevhet i antallet kunne medført store utfordringer i gjennomføringen av analysene, ettersom $n > 20$ er anbefalt i hver gruppe (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 266). Tabell 6 viser at av kjedene som svarte på hvor lenge de har hatt nettbutikk, var kun 20 franchise mot 54 i den heleide kategorien.

Tabell 5: *Org.form og webshop ja/nei*

webshop * orgform Crosstabulation

Count

		orgform		Total
		Heleid	Franchise	
webshop	IKKE Webshop	25	25	50
	Webshop	81	37	118
Total		106	62	168

Tabell 6: *Org.form og måned webshop*

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
MÅNEDWebshop * orgform	74	44,0%	94	56,0%	168	100,0%

Report

MÅNEDWebshop

orgform	Mean	N	Std. Deviation
Heleid	88,09	54	64,829
Franchise	64,25	20	54,768
Total	81,65	74	62,815

Kapittel 4 Resultater

4.1 Korrelasjonsanalyse

I dette kapitlet vil vi gå igjennom én korrelasjonsanalyse som vist i tabell 7, og seks regresjonsmodeller som vist i tabell 7-14. Vi har kjørt én regresjonsmodell for hver av våre 5 hypoteser, én med alle uavhengige variablene og én med alle de uavhengige variablene og interaksjonshypotesene i ett. Hver regresjonsmodell kommer med en egen ”model summary”, ANOVA-tabell og koeffisienttabell.

Tabell 7: Korrelasjoner mellom variablene

		orgform	webshop	MÅNEDWebshop	Konkurransintensitet	butikkernorge
orgform	Pearson Correlation	1	-,177*	-,170	-,016	,164*
	Sig. (2-tailed)		,022	,148	,838	,034
	N	168	168	74	165	168
webshop	Pearson Correlation	-,177*	1	-,177	,034	-,044
	Sig. (2-tailed)	,022		,131	,667	,573
	N	168	168	74	165	168
MÅNEDWebshop	Pearson Correlation	-,170	-,177	1	,210	-,081
	Sig. (2-tailed)	,148	,131		,077	,494
	N	74	74	74	72	74
Konkurransintensitet	Pearson Correlation	-,016	,034	,210	1	,137
	Sig. (2-tailed)	,838	,667	,077		,079
	N	165	165	72	165	165
butikkernorge	Pearson Correlation	,164*	-,044	-,081	,137	1
	Sig. (2-tailed)	,034	,573	,494	,079	
	N	168	168	74	165	168

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vi kjørte først en korrelasjonsanalyse av våre avhengige og uavhengige variabler for å se om det var noe form for korrelasjon mellom variablene i modellen vår.

Korrelasjonsanalysen påviser en signifikant negativ samvariasjon mellom den uavhengige variabelen ”orgform” og den avhengige variabelen ”webshop” på -0.177.

Vi fant også en positiv korrelasjon mellom størrelse og organisasjonsform på 0,164.

Begge korrelasjonene er signifikante på 0,05 nivå. Dette vil si at organisasjonsform vil kunne medføre at sannsynligheten for at man har nettbutikk i kjeden faller om det er franchise sammenlignet med heleid, og at franchisekjeder kan være større enn heleide. Dette er de eneste to signifikante korrelasjonene vi finner mellom de uavhengige og avhengige variablene.

4.2 Direkte effekter

Tabell 8: Regresjonsanalyse av organisasjonsform på webshop

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 ^a	,074	,050	,447
2	,307 ^b	,095	,066	,443

a. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, orgform

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,537	4	,634	3,180	,015 ^b
	Residual	31,912	160	,199		
	Total	34,448	164			
2	Regression	3,257	5	,651	3,321	,007^c
	Residual	31,191	159	,196		
	Total	34,448	164			

a. Dependent Variable: webshop

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

c. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, orgform

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,949	,132		7,204	,000
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,780	,006
	utenlandskhovedkontor	,093	,084	,097	1,099	,273
	fylker	-,006	,007	-,070	-,898	,370
	landverden	,003	,002	,126	1,424	,157
2	(Constant)	1,065	,144		7,397	,000
	Bransje	-,027	,011	-,197	-2,516	,013
	utenlandskhovedkontor	,094	,084	,099	1,129	,261
	fylker	-,001	,007	-,016	-,197	,844
	landverden	,004	,002	,137	1,551	,123
	orgform	-,147	,077	-,155	-1,916	,057

a. Dependent Variable: webshop

t-kritisk ved 10 % signifikansnivå: 1,645.

Vi ser først på ”adjusted R square”, som forteller oss hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares av den uavhengige variabelen og kontrollvariablene. Forskjellen mellom ”R square” og ”adjusted R square” er at den sistnevnte er justert for utvalgsstørrelsen og antall x-er, og vil derfor være noe lavere og mer nøyaktig. I dette tilfellet ligger den på 0,066, som vil si at 6,6 prosent av forklaringen om kjeder har - eller ikke har – netthandel, kommer av hvilken organisasjonsform de benytter seg av. Dette vil si at det er liten del av variansen i den uavhengige variabelen som forklarer variansen i den avhengige.

Videre presenterer Anova-tabellen om modellen er signifikant eller ikke, ut i fra om det er noen av de uavhengige variablene som er signifikante. I dette tilfellet viser regresjonsmodellen seg å være signifikant på 0,01 nivå. Koeffisienttabellen viser hvilke av de uavhengige variablene som er signifikante. I vårt tilfelle viser organisasjonsform seg å være signifikant på 0,10 nivå, når man måler denne opp mot

om kjedene har webshop eller ikke. Dette sees ved at $p < 0,10$ og at t -verdien $> 1,645$. Beta forteller oss hvor mye kurven stiger eller synker når den uavhengige variabelen er signifikant. I dette tilfellet ligger Beta på $-0,158$, som vil si at sannsynligheten for at man har webshop minker om man har franchise som organisasjonsform. Analysen forteller oss at vi, med en sikkerhet på 90 prosent, kan si at franchise som organisasjonsform reduserer sannsynligheten for at man som kjede har nettbutikk. Derfor beholder vi vår hypotese, H1, om at franchise påvirker adopsjonen av netthandel negativt. Vi forkaster dermed nullhypotesen om at det ikke er signifikante forskjeller mellom organisasjonsformene.

Tabell 9: Regresjon av størrelse på webshop

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 ^a	,074	,050	,447
2	,271 ^b	,074	,045	,448

a. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, butikkernorge

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,537	4	,634	3,180	,015 ^b
	Residual	31,912	160	,199		
	Total	34,448	164			
2	Regression	2,538	5	,508	2,530	,031^c
	Residual	31,910	159	,201		
	Total	34,448	164			

a. Dependent Variable: webshop

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

c. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, butikkernorge

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,949	,132		7,204	,000
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,780	,006
	utenlandskhovedkontor	,093	,084	,097	1,099	,273
	fylker	-,006	,007	-,070	-,898	,370
	landverden	,003	,002	,126	1,424	,157
2	(Constant)	,947	,135		7,028	,000
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,773	,006
	utenlandskhovedkontor	,091	,088	,095	1,036	,302
	fylker	-,005	,009	-,063	-,579	,563
	landverden	,003	,002	,128	1,417	,158
	butikkernorge	-8,893E-005	,001	-,010	-,093	,926

a. Dependent Variable: webshop

t-kritisk ved 10 % signifikansnivå: 1,645.

”Adjusted R square” ligger på 0,045, som vil si at 4,5 prosent av forklaringen på om kjeder har webshop kommer av størrelsen på kjeden. Denne variabelen er i denne avhandlingen målt som antall butikker kjeden har i Norge. Regresjonsmodellen er

signifikant på 0,05 nivå, men variabelen størrelse har et signifikansverdi på 0,926, som er utenfor signifikansgrensen som vi har satt på 0,10. Dette ser vi også ved at t-verdien < 1,645. Vi velger derfor å forkaste vår hypotese H2a, om at kjeders størrelse påvirker om en kjede har adoptert netthandel. Vi har i tillegg undersøkt om størrelse hadde noen form for påvirkning på hvor lenge man hadde hatt nettbutikk, når man først hadde implementert dette. Resultatene av denne regresjonsanalysen viste seg heller ikke å vise noen signifikant forskjell på kjedenes størrelse.

Tabell 10: Regresjonsanalyse av konkurranseintensitet på webshop

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 ^a	,074	,050	,447
2	,272 ^b	,074	,045	,448

a. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor
b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, KonkurranseIntensitet

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,537	4	,634	3,180	,015 ^b
	Residual	31,912	160	,199		
	Total	34,448	164			
2	Regression	2,556	5	,511	2,549	,030 ^c
	Residual	31,892	159	,201		
	Total	34,448	164			

a. Dependent Variable: webshop
b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor
c. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, KonkurranseIntensitet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,949	,132		7,204	,000
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,780	,006
	utenlandskhovedkontor	,093	,084	,097	1,099	,273
	fylker	-,006	,007	-,070	-,898	,370
	landverden	,003	,002	,126	1,424	,157
2	(Constant)	,921	,160		5,754	,000
	Bransje	-,030	,011	-,215	-2,724	,007
	utenlandskhovedkontor	,094	,085	,098	1,109	,269
	fylker	-,006	,007	-,070	-,892	,373
	landverden	,003	,002	,127	1,424	,156
	KonkurranseIntensitet	2,799E-005	,000	,024	,310	,757

a. Dependent Variable: webshop

t-kritisk ved 10 % signifikansnivå: 1,645.

”Adjusted R square” i denne modellen er på 0,045, som vil si at 4,5 prosent av variasjonen i adopsjon av webshop forklares av konkurranseintensiteten. Regresjonsmodellen viser seg også her å være signifikant, men variabelen konkurranseintensitet er ikke signifikant. P-verdien i denne modellen ligger på 0,757, og dette er over standarden for både 1, 5 og 10 prosent signifikansnivå, og t-verdien < 1,645. Vi kan dermed slå fast at konkurranseintensitet ikke har en statistisk sammenheng med adopsjon av webshop og vi forkaster dermed vår hypotese H3a. Vi har også sjekket resultatene for kjedene som har implementert nettbutikk i sin

organisasjon med de samme uavhengige variablene som over. Det vi da har kjørt en regresjonsanalyse på, er om de ulike uavhengige variablene påvirker hvor lenge kjeder har hatt nettbutikk. Resultatet viser at ingen av ingen av de uavhengige variablene, organisasjonsform, størrelse eller konkurranse, påvirker hvor lenge en kjede har hatt nettbutikk.

Tabell 11: Regresjon av de uavhengige variablene (orgform, butikkernorge og konkurranseintensitet) på den avhengige (webshop)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 ^a	,074	,050	,447
2	,309 ^b	,095	,055	,446

a. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, Konkurranseintensitet, orgform, butikkernorge

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,537	4	,634	3,180	,015 ^b
	Residual	31,912	160	,199		
	Total	34,448	164			
2	Regression	3,284	7	,469	2,363	,025^c
	Residual	31,165	157	,199		
	Total	34,448	164			

a. Dependent Variable: webshop

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

c. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, Konkurranseintensitet, orgform, butikkernorge

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,949	,132		7,204	,000
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,780	,006
	utenlandskhovedkontor	,093	,084	,097	1,099	,273
	fylker	-,006	,007	-,070	-,898	,370
	landverden	,003	,002	,126	1,424	,157
2	(Constant)	1,029	,175		5,876	,000
	Bransje	-,027	,011	-,194	-2,455	,015
	utenlandskhovedkontor	,092	,087	,096	1,051	,295
	fylker	,000	,010	-,001	-,013	,990
	landverden	,004	,002	,140	1,556	,122
	orgform	-,147	,077	-,155	-1,909	,058
	butikkernorge	,000	,001	-,021	-,188	,852
Konkurranseintensitet	3,097E-005	,000	,026	,339	,735	

a. Dependent Variable: webshop

t-kritisk ved 10 % signifikansnivå: 1,645.

”Adjusted R square” er i denne modellen på 0,055, som vil si at de uavhengige variablene i modellen forklarer 5,5 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen. Regresjonsmodellen har en $p < 0,05$ som vil si at den er signifikant. Av de uavhengige variablene ser vi kun at organisasjonsform ligger innenfor på en signifikansnivå på 10 prosent. Denne variabelen har en *t*-verdi $> 1,645$ og en Beta på

-0,155, som vil si at franchise som organisasjonsform påvirker kjedens adopsjon av nettbutikk negativt. Dette resultatet bekrefter funnene som vist i tabell 7.

4.3 Interaksjonseffekter

Tabell 12: *Interaksjon mellom organisasjonsform og konkurranseintensitet*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 ^a	,074	,050	,447
2	,272 ^b	,074	,045	,448

a. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, Org_KONKINT_sentrert

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,537	4	,634	3,180	,015 ^b
	Residual	31,912	160	,199		
	Total	34,448	164			
2	Regression	2,545	5	,509	2,536	,031^c
	Residual	31,904	159	,201		
	Total	34,448	164			

a. Dependent Variable: webshop

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

c. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, Org_KONKINT_sentrert

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,949	,132		7,204	,000
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,780	,006
	utenlandskhovedkontor	,093	,084	,097	1,099	,273
	fylker	-,006	,007	-,070	-,898	,370
	landverden	,003	,002	,126	1,424	,157
2	(Constant)	,951	,132		7,180	,000
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,772	,006
	utenlandskhovedkontor	,094	,085	,098	1,104	,271
	fylker	-,006	,007	-,071	-,910	,364
	landverden	,003	,002	,126	1,407	,161
	Org_KONKINT_sentrert	3,754E-005	,000	,015	,198	,843

a. Dependent Variable: webshop

t-kritisk ved 10 % signifikansnivå: 1,645.

”Adjusted R square” i denne modellen ligger på 0,045, som vil si at interaksjonen mellom organisasjonsform og konkurranseintensitet forklarer 4,5 prosent av kjeders adopsjon av netthandel. Modellen av interaksjonen mellom organisasjonsform og konkurranseintensitet på om kjeder har nettbutikk, er signifikant på 0,05 nivå som vises ved at $p < 0,05$. Interaksjonen ligger utenfor grensene som er satt for om vi velger å beholde eller forkaste hypotesene. Koeffisienttabellen viser $p > 0,10$ og ligger på 0,843, som er godt over den maksimale grensen vi har satt i våre analyser. Vi beholder dermed nullhypotesen, og forkaster vår hypotese H3b. Det vil si at konkurranseintensitet ikke reduserer den negative påvirkningen franchise, som organisasjonsform, har på adopsjon av netthandel.

Tabell 13: Interaksjon mellom organisasjonsform og størrelse på webshop

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 ^a	,074	,050	,447
2	,285 ^b	,081	,052	,446

a. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, Orgform_Størrelse_sentrert

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,537	4	,634	3,180	,015 ^b
	Residual	31,912	160	,199		
	Total	34,448	164			
2	Regression	2,796	5	,559	2,810	,018^c
	Residual	31,652	159	,199		
	Total	34,448	164			

a. Dependent Variable: webshop

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

c. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, Orgform_Størrelse_sentrert

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,949	,132		7,204	,000
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,780	,006
	utenlandskhovedkontor	,093	,084	,097	1,099	,273
	fylker	-,006	,007	-,070	-,898	,370
	landverden	,003	,002	,126	1,424	,157
2	(Constant)	,974	,133		7,300	,000
	Bransje	-,031	,011	-,221	-2,828	,005
	utenlandskhovedkontor	,088	,084	,093	1,048	,296
	fylker	-,007	,007	-,079	-1,008	,315
	landverden	,003	,002	,120	1,353	,178
	Orgform_Størrelse_sentrert	-,002	,001	-,088	-1,142	,255

a. Dependent Variable: webshop

t-kritisk ved 10 % signifikansnivå: 1,645.

I modellen er ”adjusted R square” på 0,052. Modellen viser seg å være signifikant, men vi finner ingen signifikant interaksjon mellom organisasjonsform og størrelse på webshop. P-verdien ligger på 0,255, som er over 0,10 som vi har satt som vår maksimale grense for å kunne si at funnene er signifikante. Vi ser også at t-verdien ligger under den kritiske t-verdien. Vi velger dermed å forkaste vår hypotese H2b, og sier at det ikke eksisterer noen statistisk funn på interaksjon mellom variablene organisasjonsform og størrelse på adopsjon av netthandel.

Tabell 14: Fullstendig modell med alle uavhengige variabler og interaksjoner

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,271 ^a	,074	,050	,447	
2	,318 ^b	,101	,049	,447	1,912

a. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, Org_KONKINT_sentrert, Konkurransintensitet, Orgform_Størrelse_sentrert, orgform, butikkernorge

c. Dependent Variable: webshop

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,537	4	,634	3,180	,015 ^b
	Residual	31,912	160	,199		
	Total	34,448	164			
2	Regression	3,475	9	,386	1,932	,051^c
	Residual	30,973	155	,200		
	Total	34,448	164			

a. Dependent Variable: webshop

b. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor

c. Predictors: (Constant), landverden, Bransje, fylker, utenlandskhovedkontor, Org_KONKINT_sentrert, Konkurransintensitet, Orgform_Størrelse_sentrert, orgform, butikkernorge

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	90,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,949	,132		7,204	,000	,731	1,167
	Bransje	-,030	,011	-,217	-2,780	,006	-,048	-,012
	fylker	-,006	,007	-,070	-,898	,370	-,017	,005
	utenlandskhovedkontor	,093	,084	,097	1,099	,273	-,047	,232
	landverden	,003	,002	,126	1,424	,157	-,001	,007
2	(Constant)	1,033	,176		5,873	,000	,742	1,324
	Bransje	-,027	,011	-,198	-2,496	,014	-,046	-,009
	fylker	-,001	,010	-,014	-,121	,904	-,017	,015
	utenlandskhovedkontor	,089	,087	,093	1,014	,312	-,056	,233
	landverden	,003	,002	,132	1,463	,146	,000	,007
	Orgform_Størrelse_sentrert	-,001	,002	-,078	-,968	,334	-,004	,001
	Org_KONKINT_sentrert	7,134E-005	,000	,029	,366	,715	,000	,000
	Konkurransintensitet	4,200E-005	,000	,036	,455	,650	,000	,000
	butikkernorge	,000	,001	-,025	-,225	,823	-,002	,001
	orgform	-,135	,078	-,142	-1,714	,088	-,264	-,005

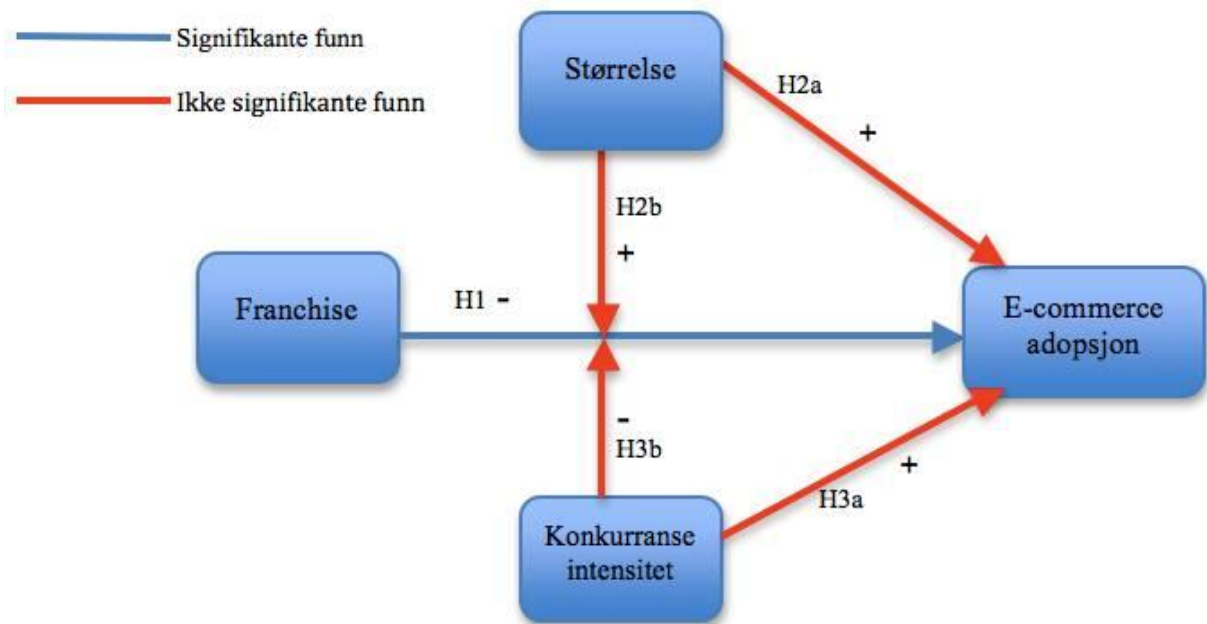
a. Dependent Variable: webshop

t-kritisk ved 10 % signifikansnivå: 1,645.

”Adjusted R square” er i denne modellen på 0,049, og modellen er signifikant på 0.10 nivå. Av de ulike uavhengige variablene ser vi at det kun er organisasjonsform som er signifikant på 0,10 nivå. T-verdien til denne er også > 1,645. Ingen av de andre uavhengige variablene eller interaksjonene viser seg å være signifikante, da p-verdiene på alle disse er > 0,10.

4.4 Sluttcommentar

Av våre fem hypoteser har vi valgt å forkaste H2a, H2b, H3a og H3b. Den eneste hypotesen vi har beholdt er H1, som er den direkte effekten organisasjonsform har på adopsjon av netthandel. Det var den eneste av hypotesene hvor vi fant signifikante funn på under 0,10 nivå, som også illustrert i figur 5.



Figur 5: Konseptuell modell med signifikante og ikke signifikante funn

Kapittel 5 Diskusjon, konklusjon og anbefaling til videre forskning

I dette kapittelet vil vi først diskutere resultatene opp mot funnene til andre studier, for så å presentere en konklusjon, og avslutningsvis komme med en anbefaling til videre forskning.

Ett sentralt funn i studien er støtten vi fikk for hypotese H1, som er franchisekjeders negative påvirkning på adopsjon av netthandel. Dette er ikke et overraskende funn, ettersom det er i tråd med Perrigot og Pénard (2013, 110), som dokumenterer at en større andel heleide kjeder har en positiv påvirkning på om kjeden har nettbutikk. Ettersom deres studie er gjennomført i USA, og vår studie består av 35 prosent internasjonale kjeder, styrkes generaliserbarheten til funnet utover vår norske kontekst (Frostenson, Helin og Sandstöm 2011, 36). Funnet kunne trolig vært mer signifikant enn på et 10 prosent nivå, ettersom alle kjeder med mer enn 5 prosent franchisefilialer defineres som franchise. Dermed trekkes det et kunstig skille mellom franchise og heleide kjeder, ettersom de plurale kjedene er kodet som franchise. I virkeligheten består ofte en kjede av begge kategoriene, men med hovedvekt mot én (Kalnins 2004, 476). Dermed ville det vært hensiktsmessig å målt den prosentvise andelen av franchisefilialer i kjeden, som eksempelvis Perrigot og Pénard (2013, 112-113) benytter seg av, fremfor å bruke heleide- og franchise kjeder som en dikotom variabel. I vårt arbeid var det praktisk umulig å få tak på denne informasjonen, og vi måtte dermed benytte oss av en mindre presis variabel enn ønsket.

Det er ikke funnet noen signifikant sammenheng mellom franchise som organisasjonsform og hvor lenge kjedene har hatt operativ nettbutikk. Dette kan komme av at variabelen kun inneholdt 74 kjeder, hvorav 54 var heleide og 20 franchise (Tabell 6), som medfører at N trolig var for lav til å gi signifikante funn. Tendensen i datamaterialet tilsa at franchisekjeder fikk nettbutikk i gjennomsnitt 1,9 år senere enn heleide kjeder - noe som kan være en ulempe -, men om det er tilstrekkelig lenge nok til å redusere konkurransedyktigheten til kjeden, er uvisst. Selv med signifikante funn, kunne vi ikke med sikkerhet påstått at en forskjell i kjedenes adopsjon av netthandel faktisk reduserer konkurransedyktigheten.

Som nevnt i den deskriptive statistikken har franchisekjeder i gjennomsnitt flere filialer i kjeden, i tillegg til å være i flere land og fylker. Dette støtter tankegangen om at franchisekjeder er en inngangsstrategi for vekst ut til geografiske utsprede områder som eksempelvis andre land (Michael 2003, 269). Ettersom en av fordelene ved netthandel nettopp er at kjøp enkelt kan gjennomføres på tvers av geografiske områder, er det ikke overraskende at strategiene ikke passer helt sammen.

Hverken den direkte effekten eller interaksjonen konkurranseintensitet har på forholdet mellom franchise og adopsjon av netthandel, fant vi signifikant støtte for i våre analyser. I Herfindahl-Hirschman indeksen deles generelt sett konsentrasjonen i en bransje inn i lav (< 1500), moderat ($1500 - 2500$) eller høy (> 2500) (U.S. Department of Justice og Federal Trade Commission 2010, 18-19), som illustrert i tabell 1. Alle våre verdier er lavere enn 1500, noe som tilsier at samtlige bransjer har sterk konkurranse, selv om enkelte (Pynt og smått: 231) har sterkere konkurranse enn andre (Elektronikk: 1474), som framstilt i tabell 2. Konkurransen i bransjene er målt på nasjonalt nivå, slik at enkelte filialer kan oppleve lav konkurranseintensitet, selv om de er innen intervallet som tilsier høy. Samtlige av våre bransjer har fått en verdi som tilsier høy konkurranse, og konkurranseintensitetsvariabelen har ikke fått signifikant støtte. Årsaken til dette kan komme av at vi var nødt til å definere våre egne bransjer, som er svært vanskelig ettersom mange kjeder fører produkter innen flere kategorier.

Tidligere forskning viser til at sterkere konkurranse kan ha positiv påvirkning på prestasjonen til filialene (Combs, Michael og Castrogiovanni 2004, 915). Dette kommer av at konkurranse gjør prestasjonen til bedrifter i samme marked mer avhengig av hverandre. Eksempelvis må kjeder i markeder med høy konkurranseintensitet i større grad forholde seg til konkurrentenes priser. Dermed er konkurranse i seg selv et insentiv til å forbedre ulike aspekt av driften (Hart 1983, 367). Driften kan eksempelvis forbedres ved bruk av e-commerce som et verktøy for å oppnå bedre resultater. Vi fant likevel ingen støtte for at høy konkurranse faktisk reduserer franchisefilialers motvillighet til adopsjon av netthandel, slik at kjeden kan adoptere tjenesten. Mangelen på funn er likevel ikke helt overraskende ettersom andre studier heller ikke har klart å finne en signifikant sammenheng, og at konkurransens innvirkning fremdeles ikke er avklart (Utgård 2015, 40).

Vi har i denne studien hverken funnet signifikant støtte for størrelse som direkte effekt, eller interaksjonen størrelse har på forholdet mellom franchise og adopsjon av netthandel. Innvirkningen av størrelse varierer tilsynelatende med hvordan variabelen måles (Lee og Xia 2006, 977). I vår studie er størrelse målt som antall filialer i kjeden, i tråd med Perrigot og Pénard (2013, 110-113) hvor størrelse dokumenteres å ha en direkte positiv effekt på adopsjonen. Ettersom vi har målt på samme måte er det tilsynelatende ikke feil i det teoretiske resonnementet. Den deskriptive statistikken tilsier at majoriteten av kjedene har mellom 4 og 109 filialer, mens enkelte kjeder er langt større. Perrigot og Pénard (2013, 115) har gjennomført sin studie basert på de 500 største kjedene i USA. Vår studie derimot inneholdt betydelige mindre kjeder, som kan ha være noe av årsaken til at vi ikke fant noen signifikante forskjeller. Det er ikke utenkelig at majoriteten av kjedene i Norge ansees som relativt små i amerikansk skala. Dermed kan det se ut til at antall filialer må være langt høyere for at størrelse skal skape tilstrekkelig forskjeller i ressursene, til at kjedenes adopsjon av netthandel påvirkes.

Ettersom forbrukerne blir mer positive overfor netthandel og endrer sine vaner vil også andelen nettbutikker øke. Dette er en tendens vi har sett over de siste årene (DIBS 2014, 7) og bekrefter den økende viktigheten av å ha en operativ netthandel, som et alternativ til sine kunder. Det som en gang var en tilleggskanal til den fysiske butikken, har de siste årene fått et godt fotfeste i mange ulike bransjer. I enkelte bransjer er det nærmest blitt en hygienefaktor, mens i andre er netthandel fremdeles praktisk talt ikke-eksisterende. Denne studien ville muligens påvist større forskjeller noen år tilbake, ettersom den økende viktigheten av netthandel tilsynelatende fører til at forskjellene mellom heleide- og franchise kjeder minker. Denne studien er likevel av betydning, ettersom samkjøring av salg gjennom flere kanaler er av økende betydning for kjeder (Wareham, Zheng og Straub 2005, 13). Grunnet agentutfordringer er dette spesielt utfordrende for de som er organisert som franchise.

Avslutningsvis vil vi påpeke at våre uavhengige variabler forklarer en liten del (4,9 prosent) av variansen i vår avhengige variabel. Det var ikke en målsetning i denne studien å oppnå størst mulig forklaringskraft, ettersom svært mange faktorer kan spille inn på kjeders beslutning om å adoptere netthandel.

5.1 Konklusjon

Når en kjede skal entre et nytt marked, krever det at noen strategiske beslutninger tas på forhånd. En av disse beslutningene er hvilken organisasjonsform kjeden skal velge å entre markedet med. Franchise kan gi kjeden den lokale kunnskapen de selv ikke besitter, men det kan også medføre utfordringer ved adopsjon av netthandel lenger fram i tid. Denne sammenhengen er bekreftet av vårt funn i avhandlingen: franchiseorganisering vil redusere en kjedes adopsjon av netthandel. I praksis er det av den grunn viktig for franchisegiver å være forberedt på utfordringer en kan møte på dersom vekst, i form av netthandel, en gang i framtiden er ønskelig. Inngåelse av en kontrakt mellom partene som inkluderer hvordan en slik adopsjon skal gjennomføres, samt fordelingen av gevinsten mellom partene, vil være en proaktiv tankegang i en samarbeidsform hvor agentutfordringer er et latent problem.

5.2 Anbefaling til videre forskning

Studien tar for seg franchisekjeders adopsjon av netthandel, og ettersom funnet tilsynelatende er generaliserbart hadde det vært spennende å teste det i en større internasjonal kontekst. Dette ville også gjort det mulig å få tak på et større antall kjeder, som er en begrensning ved denne studien. Et større datasett vil også gi en bedre indikasjon på hvor mange år franchisekjeder henger etter heleide kjeder, og hvor vidt det faktisk hemmer deres konkurransedyktighet. Videre forskning bør også inkludere den prosentvise andelen franchisefilialer i kjedene om slik informasjon skulle være tilgjengelig. Dette kan gi svar på hvor stor prosentvis andel franchisefilialer som skal til før organisasjonsformen påvirker adopsjonen negativt.

Den direkte og modererende effekten av størrelse og konkurranseintensitet kan studeres med andre målemetoder, for å avgjøre om variablene påvirker adopsjon av netthandel. Eksempelvis vil en mer nøyaktig kategorisering av bransjene, gi et mer riktig bilde av konkurransen i bransjene. Størrelse kan også måles som kjedens tilgjengelige ressurser til innovasjonsprosjekter. Vi oppfordrer også til vurdering av andre målemetoder som kan gi bedre og mer nøyaktige målinger av konfliktene i franchisesamarbeidet.

Videre anbefaler vi at det gjennomføres tilsvarende studie på om agentutfordringene i franchise har lignende innvirkning på adopsjon av netthandel i servicesektoren, som det denne studien finner støtte for.

Litteraturliste

- Arbeids-og sosialdepartementet. 2010. "3.3.1 Nærings-, foretaks- og eierstruktur." Underside. March 22. Lesedato 12 april. 2015: <http://omega.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/nouer/2010/NOU-2010-01/4/3/1.html?id=598333>.
- Bergen, Mark, Shantanu Dutta og Orville C. Walker Jr. 1992. "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related." *Journal of Marketing* 56 (3): 1–24.
- Bernstein, Shai og Albert Sheen. 2013. "The Operational Consequences of Private Equity Buyouts: Evidence from the Restaurant Industry." *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper*, no. 156. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2336672.
- Bradach, Jeffrey L. 1997. "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains." *Administrative Science Quarterly* 42 (2): 276–303.
- Brickley, James A., and Frederick H. Dark. 1987. "The Choice of Organizational Form The Case of Franchising." *Journal of Financial Economics* 18 (2): 401–20. doi:10.1016/0304-405X(87)90046-8.
- Brickley, James A., Frederick H. Dark og Michael S. Weisbach. 1991. "An Agency Perspective on Franchising." *FM: The Journal of the Financial Management Association* 20 (1): 27–35.
- Burton Swanson, E. 1994. "Information Systems Innovation Among Organizations." *Management Science* 40 (9): 1069–92.
- Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs og Robert T. Justis. 2006. "Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising." *Entrepreneurship: Theory & Practice* 30 (1): 23–40. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00108.x.
- Combs, James G. og Gary J. Castrogiovanni. 1994. "Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership." *Journal of Small Business Management* 32 (2): 37–48.
- Combs, James G. og David J. Ketchen Jr. 2003. "Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis." *Journal of Management* 29 (3): 443–65. doi:10.1016/S0149-2063(03)00019-9.
- Combs, James G., Steven C. Michael og Gary J. Castrogiovanni. 2004. "Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity." *Journal of Management* 30 (6): 907–31.
- Daniel, Elizabeth, Hugh Wilson og Andrew Myers. 2002. "Adoption of E-Commerce by SMEs in the UK Towards a Stage Model." *International Small Business Journal* 20 (3): 253–70. doi:10.1177/0266242602203002.

- Davies, Mark A.P., Walfried Lassar, Chris Manolis, Melvin Prince og Robert D. Winsor. 2011. "A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships." *Journal of Business Venturing* 26 (3): 321–40. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.09.005.
- DIBS. 2014. "DIBS Norsk E-Handel 2013." DIBS. Lesedato 10. april 2015: http://www.dibspayment.com/sites/corp/files/files/NO/DIBS_Norsk_E-handel_2013.pdf.
- Effectum Franchise Consulting. 2004. "Franchiseundersøkelsen 2004." Lesedato 28. juli 2015:
- Frostenson, Magnus, Sven Helin og Johan Sandström. 2011. "Organising Corporate Responsibility Communication through Filtration: A Study of Web Communication Patterns in Swedish Retail." *Journal of Business Ethics* 100 (1): 31–43.
- Geir Gripsrud, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoseth. 2010. *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. Høyskoleforl.
- Hameed, Mumtaz Abdul, Steve Counsell og Stephen Swift. 2012. "A Meta-Analysis of Relationships between Organizational Characteristics and IT Innovation Adoption in Organizations." *Information & Management* 49 (5): 218–32. doi:10.1016/j.im.2012.05.002.
- Hart, Oliver D. 1983. "The Market Mechanism as an Incentive Scheme." *The Bell Journal of Economics* 14 (2): 366–82. doi:10.2307/3003639.
- Hirschman, Albert O. 1945. *National Power and the Structure of Foreign Trade*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Huang, Shi-Ming, Jing-Shiuan Hua, Hartmut Will og Jhen-Wei Wu. 2012. "Metamodeling to Control and Audit E-Commerce Web Applications." *International Journal of Electronic Commerce* 17 (1): 83–118.
- Hunt, Shelby D. 1973. "The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains." *Journal of Retailing* 49 (2): 3.
- Jensen, Michael C. og William H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305–60. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X.
- Jeyaraj, Anand, Deborah B. Balsler, Charles Chowa og Gary M. Griggs. 2009. "Organizational and Institutional Determinants of B2C Adoption under Shifting Environments." *Journal of Information Technology* 24 (3): 219–30.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. Oslo: Abstrakt forl.

- Kalakota, Ravi og Andrew B. Whinston. 1997. *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Kalnins, Arturs. 2004. "An Empirical Analysis of Territorial Encroachment within Franchised and Company-Owned Branded Chains." *Marketing Science* 23 (4): 476–89.
- Kaufmann, Patrick J. og V. Kasturi Rangan. 1990. "A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion." *Journal of Retailing* 66 (2): 155.
- Lafontaine, Francine. 1992. "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results." *The Rand Journal of Economics*, 263–83.
- Lafontaine, Francine og Patrick J. Kaufmann. 1994. "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems." *Journal of Retailing* 70 (2): 97–113.
- Leal-Rodríguez, Antonio Luis, Stephen Eldridge, José Luis Roldán, Antonio Genaro Leal-Millán og Jaime Ortega-Gutiérrez. 2015. "Organizational Unlearning, Innovation Outcomes, and Performance: The Moderating Effect of Firm Size." *Journal of Business Research* 68 (4): 803–9.
doi:10.1016/j.jbusres.2014.11.032.
- Lee, Gwanhoo og Weidong Xia. 2006. "Organizational Size and IT Innovation Adoption: A Meta-Analysis." *Information & Management* 43 (8): 975–85.
doi:10.1016/j.im.2006.09.003.
- Lunnan, R. og A. Nygaard. 2011. "Strategiske Allianser." *Bergen, Fagbokforl.*
- Martin, Robert E. 1988. "Franchising and Risk Management." *The American Economic Review*, 954–68.
- Méndez, María Teresa, Miguel-Angel Galindo og Miguel-Angel Sastre. 2014. "Franchise, Innovation and Entrepreneurship." *Service Industries Journal* 34 (9/10): 843–55. doi:10.1080/02642069.2014.905926.
- Michael, Steven C. 2002. "Can a Franchise Chain Coordinate?" *Journal of Business Venturing* 17 (4): 325–41.
- . 2003. "Determinants of the Rate of Franchising Among Nations." *Management International Review (MIR)* 43 (3): 267–90.
- Mikalsen, Bjørn-Egil. 2014. "Bekreftet: Prisgrensen for Tollfri Netthandel Med Utlandet Settes Til 350 Kroner." *Dagens Næringsliv* 21. november. Lesedato 01. juni 2015:
<http://www.dn.no/nyheter/2014/11/21/1137/Statsbudsjettet/bekreftet-prisgrensen-for-tollfri-netthandel-med-utlandet-settes-til-350-kroner>.
- Nault, Barrie R. og Albert S. Dexter. 1994. "Adoption, Transfers, and Incentives in a Franchise Network with Positive Externalities." *Marketing Science* 13 (4): 412–23.

- Ngai, E. W. T. og F. K. T. Wat. 2002. "A Literature Review and Classification of Electronic Commerce Research." *Information & Management* 39 (5): 415–29. doi:10.1016/S0378-7206(01)00107-0.
- Nygaard, Arne, og Jakob Utgaard. 2011. "En Kunnskapsbasert Varehandel." <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/94226>.
- Oxenfeldt, Alfred R. og Anthony O. Kelly. 1969. "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains." *Journal of Retailing* 44 (4): 69–83.
- Perrigot, Rozenn og Thierry Pénard. 2013. "Determinants of E-Commerce Strategy in Franchising: A Resource-Based View." *International Journal of Electronic Commerce* 17 (3): 109–30.
- Pierce, Jon L. og André L. Delbecq. 1977. "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation." *Academy of Management Review* 2 (1): 27–37. doi:10.5465/AMR.1977.4409154.
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Premkumar, G. og Margaret Roberts. 1999. "Adoption of New Information Technologies in Rural Small Businesses." *Omega* 27 (4): 467–84. doi:10.1016/S0305-0483(98)00071-1.
- Rajshekhkar Javalgi og Rosemary Ramsey. 2001. "Strategic Issues of E-commerce as an Alternative Global Distribution System." *International Marketing Review* 18 (4): 376–91. doi:10.1108/02651330110398387.
- Regjeringen.no. 2011. "Nordmenns netthandel på europatoppen." Nyhet. *Regjeringen.no*. Lesedato 05. april 2015: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nordmenns-netthandel-pa-europatoppen/id631527/>.
- Rekdal, Knut Erik. 2015. "Netthandel Blant Norske Butikkjeder." Virke. Lesedato 04. mai 2015: <http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Netthandel%20blant%20norske%20butikkjeder.pdf>.
- Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovations*. New York; London: Free Press ; Collier Macmillan.
- Rosner, Martin M. 1968. "Economic Determinants of Organizational Innovation." *Administrative Science Quarterly* 12 (4): 614–25.
- Schumpeter, Joseph A. 1950. *Capitalism, Socialism, and Democracy: Third Edition*. Third edition. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- Shleifer, Andrei. 2004. "Does Competition Destroy Ethical Behavior?" *American Economic Review* 94 (2): 414–18.

- Teece, David J. 1996. "Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation." *Journal of Economic Behavior & Organization* 31 (2): 193.
- The Economist. 2010. "From Blockbuster to Turkey." *The Economist*, Lesedato 10. april 2015:
http://www.economist.com/blogs/newsbook/2010/09/blockbuster_files_bankruptcy.
- U.S. Department of Justice og Federal Trade Commission. 2010. "Horizontal Merger Guidelines." Lesedato 30. mai 2015:
<http://www.justice.gov/sites/default/files/atr/legacy/2010/08/19/hmg-2010.pdf>.
- Utgård, Jakob. 2015. "Introduction" I Organizational form, local market structure and corporate social performance in retail, 5-18. BI Norwegian Business School.
- . 2015. "Franchising, local market characteristics and alcohol sales to minors in retail" I Organizational form, local market structure and corporate social performance in retail, 21-39. BI Norwegian Business School.
- . 2015. "Retail chains' corporate social responsibility signaling" I Organizational form, local market structure and corporate social performance in retail, 67-83. BI Norwegian Business School.
- Utgård, Jakob, Arne Nygaard og Robert Dahlstrom. 2015. "Franchising, Local Market Characteristics and Alcohol Sales to Minors." *Journal of Business Research*, June. doi:10.1016/j.jbusres.2015.03.010.
- Vaage, Odd Frank. 2015. "Norsk Mediebarometer 2014." SSB (Statistisk sentralbyrå). Lesedato 02. juni 2015: <http://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/norsk-mediebarometer-2014>.
- Virke. 2013. "Virke Handelsrapporten 2013." Virke. Lesedato 25. april 2015:
http://www.virke.no/omvirke/konferanser/documents/handelsrapporten_2013.pdf.
- . 2014. "Virkes eHandelsbarometer 2014." Virke. Lesedato 25. april 2015:
http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/eHandelsbarometer2014_Screen.pdf.
- Wang, Sophia og Waiman Cheung. 2004. "E-Business Adoption by Travel Agencies: Prime Candidates for Mobile E-Business." *International Journal of Electronic Commerce* 8 (3): 43–63. doi:10.1080/10864415.2004.11044298.
- Wareham, Jonathan, Jack G. Zheng og Detmar Straub. 2005. "Critical Themes in Electronic Commerce Research: A Meta-Analysis." *Journal of Information Technology* 20 (1): 1–19. doi:10.1057/palgrave.jit.2000034.