



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

Fakultet: Handelshøyskolen

Veileder: Silja Korhonen-Sande

Hvordan tar små bedrifter avgjørelsen om å etablere nettbutikk?

How do small businesses make the decision to
establish an online store?

Markus Molin Wang

Silje Stokke Kotonski

Økonomi og administrasjon (siviløkonom)

Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er beslutningstaking i små bedrifter (SB) og hvordan de går frem for å etablere nettbutikk. Beslutningstaking er definert som en konklusjon eller et vedtak på bakgrunn av vurderinger (*English Oxford Living Dictionaries* 2018). Mye av handelen som tidligere ble gjennomført i fysisk butikk har gradvis flyttet seg over til nettbutikkene. Det er derfor interessant å se nærmere på hva som ligger bak avgjørelsen om å etablere nettbutikk. Vi valgte å ta for oss interiørbransjen, ettersom de er preget av sterk konkurranse og mange nyetableringer. Dette har ledet oss til følgende problemstilling som vi i stor grad har klart å besvare:

«Hvordan tar små bedrifter avgjørelsen om å etablere nettbutikk?»

På bakgrunn av teorien om beslutningstaking har vi utarbeidet en konseptuell modell som viser hvordan små bedrifter kan benytte ulike kvalitative og kvantitative vurderinger i sine beslutninger. Modellen består av tre hovedfaser: vurdering av ressursgrunnlag og markedssituasjon, identifisering av alternativer og avgrensning av beslutningskriterier samt kvantitativ analyse og endelig vurdering. Vi ønsker at modellen skal øke forståelse av hva som påvirker en beslutning og sammenhengen mellom de ulike fasene i beslutningsprosessen.

Metoden vi har benyttet er en teoridrevet kvalitativ casestudie med dybdeintervjuer. Vi har intervjuet ti informanter som alle var daglig leder og øverste beslutningstaker i sin bedrift. Utvalget har bestått av små interiørbutikker sentralt på Østlandet. Butikkene var i ulike deler av livssyklusen på tidspunktet da nettbutikken ble etablert.

Resultatet av vår forskning viser at motivet bak etableringen av nettbutikk begrunnes med vekst av de som allerede hadde fysisk butikk. For de nyetablerte var motivet et ønske om endring i livssituasjon for informantene. Daglig leder av interiørbutikkene benytter i stor grad intuisjon og magesfølelse i valget om å etablere nettbutikk. Beslutningen skjer raskt og er ofte spontan, uten å innhente informasjon om hva som kreves av ressurser og kapabiliteter. De gjør først undersøkelser av hva som må plass i etterkant av beslutningen. Hvilke delbeslutninger daglig leder velger å se nærmere på avhenger av hva de anser som viktig.

Beslutningsprosessen i forbindelse med etableringen av nettbutikk er i stor grad intuitiv. Det benyttes ikke kvantitative analyseverktøy. Realopsjonstankegang benyttes av enkelte til å vurdere ulike alternativer og informasjon opp mot sine egne kriterier. Daglig leder benytter nettverk aktivt i beslutningsprosessen, spesielt på områder hvor de mangler kunnskap. Over tid blir daglig leder mer rasjonell og tar i større grad bruk enkle beregninger basert på kvantitative analyseverktøy.

Abstract

The subject of this master thesis is decision making in small businesses and how they decide to establish an online store. Decision making is defined as a conclusion or a decision based on assessments (English Oxford Living Dictionaries 2018). A lot of the trade that was previously carried out in physical stores has gradually shifted to online stores. It is therefore interesting to investigate what lies behind the decision to establish an online store. We chose to look at the interior industry, as they are characterized by strong competition and many new establishments. This has led us to the following thesis question:

«How do small businesses make the decision to establish an online store?»

Based on the theory of decision making, we have developed a conceptual model that shows how small businesses can use different qualitative and quantitative assessments in their decisions. The model consists of three main phases: assessment of resource and market situation, identification of alternatives and limitation of decision criteria, quantitative analysis and final assessment. We want to increase the understanding of what influences a decision and the connection between the different phases of the decision-making process.

The method we have used is a theory driven qualitative case study. We have interviewed ten informants, each of them is CEO and decision maker in their company. The range consisted of small interior stores centrally located in Eastern Norway. The stores were in different parts of the life cycle at the time when the online store was established.

The results of our research show that the motivation behind the establishment of online stores is justified by the growth of those who already had physical stores. For the newly established ones, the motivation behind the establishment was a wish for change in the life situation of the informants. The results of our research show that the CEO of the interior stores often uses intuition and gut feeling in the decision of establishing an online store. The decision is made quickly and is often spontaneously, without obtaining information about what is required of resources and capabilities. The CEO first examines what is required after the decision. What part decisions the CEO chooses to investigate depends on what they consider important.

The decision-making process in terms of the establishment of an online store is mostly intuitive. Quantitative analysis tools are not used. Real options thinking is used by individuals to evaluate different alternatives and information against their own criteria. The CEO use their personal network in the decision-making process, especially in areas where they have lack of knowledge. Over time, the CEO becomes more rational and increases the use of quantitative analysis tools.

Forord

Oppgaven du nå har i hånden er kronen på verket etter vår to-årige mastergrad i økonomi og administrasjon (siviløkonom) ved Handelshøyskolen på Norges- miljø og biovitenskapelige universitet (NMBU).

Temaet for oppgaven kom vi frem til etter idémyldring og diskusjon av mulige problemstillinger. En oppgave som omhandler strategiske valg og investeringer ble et naturlig valg, ettersom vi begge deler interesse for fagområdet. Vi var nysgjerrige på hvordan små bedrifter går frem når de tar avgjørelsen om å etablere nettbutikk. Deriblant om beslutningsprosessen for små bedrifter avviker fra større selskap, ettersom de har begrenset med ressurser. Vi hadde en antagelse om at beslutningen om å etablere nettbutikk ofte var rask. Svaret vil du finne i oppgaven.

Det er mange som må takkes, nå som masteroppgaven endelig er ferdig. Først og fremst må vi rette en stor takk til alle våre informanter som har gitt av sin tid, for å besvare våre spørsmål. Det har gitt oss verdifull informasjon for å kunne besvare vår problemstilling. Vår veileder Silja Korhonen-Sande fortjener en stor takk. Din kunnskap, åpne dør og gode råd på veien har bidratt til at oppgaven har kommet i havn. Du har utfordret oss, gitt oss konstruktive tilbakemeldinger og støttet oss hele veien.

Videre vil vi takke familie og venner for all støtten i denne perioden. Takk til alle på rom T511 for hyggelige stunder med lunsj, faglige diskusjoner og oppmuntrende ord. Takk til Cathrine Molin Wang for gjennomlesing og korrektur, det har vært til stor hjelp. En spesiell takk fra Silje til Magnus, du har vært tålmodig og støttende de siste årene, mens jeg har studert har du passet barna.

God lesning!

Ås, 11.05.2018

Markus Molin Wang

Silje Stokke Kotonski

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Forord	5
1 Introduksjon	10
1.1 Bakgrunn	10
1.2 Formål og problemstilling.....	12
2 Teori.....	13
2.1 Definisjon av små bedrifter, interiørbransjen, typer av nettbutikk og beslutningstaking	13
2.1.1 Små bedrifter (SB)	13
2.1.2 Møbel- og interiørbransjen	13
2.1.3 Typer av nettbutikk, ulike salgskanaler	14
2.1.4 Beslutningstaking	15
2.2 Beslutningstaking i små bedrifter.....	15
2.2.1 Hva kjennetegner beslutningstaking i små bedrifter?	15
2.2.2 Beslutningsmodell for små bedrifter som ønsker å etablere nettbutikk	19
2.2.3 Motiver for å etablere nettbutikk	22
2.3 Vurdering av ressursgrunnlag og markedsituasjon	23
2.3.1 Intern analyse, terskelressurser ved etablering av nettbutikk.....	23
2.3.2 Ekstern analyse.....	26
2.3.3 Fra kvalitative vurderinger til tall	27
2.4 Identifisering av alternativer og avgrensning av beslutningskriterier.....	28
2.4.1 Realopsjonstankegang.....	28
2.4.2 Beslutningstrær	30
2.4.3 Scenarioanalyse.....	31
2.5 Kvantitativ analyse og endelig vurdering	33
2.5.1 Sensitivitetsanalyse	33
2.5.2 Nåverdiberegning.....	35
3 Metode	36
3.1 Valg av forskningsdesign: teoridrevet kvalitativ casestudie	36
3.2 Utvalg av cases: interiørbutikker.....	38
3.3 Metode for datainnsamling: Individuelle dybdeintervjuer	41
3.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide	43
3.3.2 Utførelse av intervjuet	44
3.4 Analyse av data.....	46
3.5 Validitet, reliabilitet, generaliserbarhet	49

3.5.1	Intern validitet (troverdighet)	49
3.5.2	Reliabilitet (pålitelighet)	50
3.5.3	Generaliserbarhet (ekstern validitet/overførbarhet).....	51
3.5.4	Oppsummering av ulike metodefeil og våre tiltak	52
3.6	Etiske avveininger	54
4	Analyse og resultat	55
4.1	Hva er motivene for etablering av nettbutikk?	55
4.1.1	Motivet for å etablere nettbutikk er todelt	55
4.1.2	Netthandel er avgjørende for overlevelse	56
4.2	Hvilke beslutninger tas i forbindelse med etablering av nettbutikk?	58
4.2.1	Valget om å etablere nettbutikk tas før de vet hva som kreves	58
4.2.2	Valg av salgskanaler.....	59
4.2.3	Valg av lagerløsning og distribusjonskanal.....	61
4.2.4	Valg av nettbutikkplattform	62
4.2.5	Valg av markedsføringskanaler	63
4.2.6	Valg av samarbeidspartnere.....	64
4.2.7	Vurdering av tidsbruk	65
4.3	Hvilke verktøy/modeller benyttes i beslutningsprosessen og hva er datagrunnlaget?	67
4.3.1	Beslutningen om å etablere nettbutikk er intuitiv	67
4.3.2	Innhenting av informasjon skjer etter de har valgt å etablere nettbutikk.....	68
4.3.3	Konkurrentene er en inspirasjonskilde	69
4.3.4	Nettverk benyttes aktivt i beslutningsprosessen	71
4.3.5	Bearbeidingen av informasjon er ulik	72
4.3.6	Benytter andre beslutningskriterier	73
4.3.7	Realopsjonstankegang benyttes for å identifisere handlingsalternativer	75
4.3.8	Bruk av kvantitative analyseverktøy øker med tiden.....	76
5	Diskusjon	78
5.1	Forskningsspørsmål 1: Hva er motivene for etablering av nettbutikk?	78
5.1.1	Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 1	78
5.1.2	Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 1	79
5.2	Forskningsspørsmål 2: Hvilke beslutninger tas i forbindelse med etablering av nettbutikk? ..	80
5.2.1	Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 2	80
5.2.2	Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 2	81
5.3	Forskningsspørsmål 3: Hvilke verktøy benyttes i beslutningsprosessen og hva er datagrunnlaget?	83

5.3.1	Oppsummering av funn og svar på forskningsspørsmål 3	83
5.3.2	Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 3	84
5.4	Teoretiske implikasjoner	88
5.5	Praktiske implikasjoner	91
5.6	Begrensninger og videre forskning.....	93
5.6.1	Begrensninger	93
5.6.2	Videre forskning	95
6	Konklusjon	96
7	Kilder	97

Vedlegg

Vedlegg 1: Eksempler på beslutningstrær.....	102
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene	103
Vedlegg 3: Intervjuguide	104
Vedlegg 4: Koding av intervjuer	105
Vedlegg 5: E-post med sitatsjekk til informantene	106
Vedlegg 6: Beregning av avkastning på investert kapital (ROIC) for etablerte aktører	107

Figurliste

Figur 1: Antall nordmenn som handler på nett og deres preferanser (DIBS 2017)	10
Figur 2: Kategorisering av butikker	14
Figur 3: Intuisjon og rasjonalitet, et kontinuum.....	15
Figur 4: Beslutningsprosess for entreprenører, inspirert av Sadler-Smith (2016)	18
Figur 5: Beslutningsmodell for små bedrifter.....	20
Figur 6: Handlingsalternativer	28
Figur 7: Eksempel på beslutningstre basert på Damodaran (2012)	30
Figur 8: Fremgangsmåten i scenarioanalyse	31
Figur 9: Graden av usikkerhet og innvirkning på måloppnåelse	32
Figur 10: Oppgavens oppbygning og teoriens rolle	38
Figur 11: Industriens livssyklus	40
Figur 12: Sirkulær analyseprosess	47
Figur 13: Koblingen mellom teori og empiri.....	91
Figur 14: Beslutningsprosess ved etablering av nettbutikk for nye bedrifter	92
Figur 15: Beslutningsprosess ved etablering av nettbutikk for aktører med fysisk butikk	93

Tabelliste

Tabell 1: Næringskoder for møbel- og interiørbransjen	14
Tabell 2: Beslutningsfasene i små bedrifter (Hang og Wang 2012)	21
Tabell 3: Regnskapsposter som påvirkes ved etablering av nettbutikk	27
Tabell 4: Sensitivitetsanalyse for hvert scenario	33
Tabell 5: Salgsdrevet proforma og fri kontantstrøm	34
Tabell 6: Kapitalkostnad for små bedrifter	36
Tabell 7: Forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ forskning	37
Tabell 8: Utvalg av case	40
Tabell 9: Fordeler og ulemper med dybdeintervju	42
Tabell 10: Oversikt over typer av metodefeil og tiltak	52
Tabell 11: Motivet for å etablere nettbutikk er todelt	55
Tabell 12: Netthandel er avgjørende for å overleve	57
Tabell 13: Valget om å etablere nettbutikk tas uten å ta hensyn til delbeslutningene	58
Tabell 14: Valg av salgskanaler	59
Tabell 15: Valg av lagerløsning og distribusjonskanal	61
Tabell 16: Valg av nettbutikkplattform	62
Tabell 17: Valg av markedsføringskanaler	63
Tabell 18: Valg av samarbeidspartnere	65
Tabell 19: Vurdering av tidsbruk	66
Tabell 20: Beslutningen om å etablere nettbutikk er intuitiv	67
Tabell 21: Innhenting av informasjon er tidkrevende	68
Tabell 22: Konkurrentene er en inspirasjonskilde	70
Tabell 23: Nettverk benyttes aktivt i beslutningstaking	71
Tabell 24: Bearbeidingen av informasjon er ulik	72
Tabell 25: Benytter andre beslutningskriterier	73
Tabell 26: Realopsjonstankegang benyttes for å identifisere handlingsalternativer	75
Tabell 27: Bruk av kvantitative analyseverktøy øker med tiden	77

Formelliste

Formel 1: Netto arbeidskapital (NWC)	35
Formel 2: Netto nåverdi (NPV)	35

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

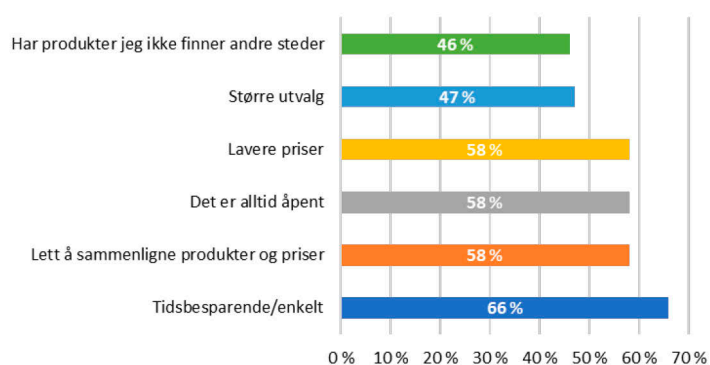
Netthandelen i Norge økte omsetningen med 16 % fra 2016 til 2017 og det er forventet ytterligere vekst i årene som kommer (Virke 2017a). Totalt har det vært en økning på 74 % i omsetning de siste fire årene og forskning viser at hele 85 % av befolkningen handler på nett (DIBS 2017), se figur 1. Forskning viser at netthandelen blir stadig viktigere for varehandelen. I følge Patrick Müller, e-handelseksperter i DIBS viser prognoser at opptil 9000 fysiske butikker i USA må stenge i 2018 som følge av at kundene foretrekker å handle på nett (DIBS 2017). Tilsvarende trend ser vi også i Norge. Stadig større andel av varehandelen flyttes til nettbutikkene (Virke 2017b). Dette bekreftes også av BI-forsker Peder Inge Furueth som mener at de norske handelskjedene vil tape i konkurransen mot globale aktører innen 3-4 år dersom de ikke har nettbutikk (Bach 2018).

Som vi kan se av figur 1, er det flere faktorer som gjør at kundene handler på nett. Kundene verdsetter i dag enkelhet, at butikkene alltid er åpne, større utvalg og lavere priser (DIBS 2017; Doherty & Ellis-Chadwick 2010; Popli & Mishra 2015; Reddy & Reinartz 2017). Det kan se ut til at hverdagen for de fleste har blitt mer hektisk og at man derfor verdsetter fleksibiliteten netthandel gir. Dette er faktorer som fysiske butikker vanskelig kan konkurrere med, da de i stor grad har faste åpningstider, mindre utvalg på grunn av begrensede lokaler og høyere priser for å dekke sine kostnader.

Hvor stor andel nordmenn handler på nett?



Hvorfor handler nordmenn på nett?



Figur 1: Antall nordmenn som handler på nett og deres preferanser (DIBS 2017)

For å møte kundenes behov, har retailindustrien satt kunden i sentrum gjennom bruken av omnikanalstrategier (Brynjolfsson et al. 2013). Med omnikanalstrategier menes tilstedeværelse i flere salgskanaler som nettbutikk, sosiale medier og fysisk butikk (Virke 2017a). Med fremveksten av omnikanalstrategier, har skillet mellom nettbutikk og fysisk butikk blitt stadig mindre (Brynjolfsson et al. 2013). Studier viser at nettbutikker med fysisk butikk oppnår synergieffekter og selger mer på nett enn de rene nettbutikkene (Avery et al. 2012; Binder et al. 2015; Brynjolfsson et al. 2013; Rigby

2011). De fysiske butikkene bidrar til å bygge et merkenavn og komplementere nettbutikken (Rigby 2011).

Til tross for at nettbutikk ser ut til å være fremtiden, er det fortsatt noen utfordringer for norsk e-handel. Kundene ønsker å se og kjenne på varene før kjøp, personlig service, kort leveringstid og enkel retur av varer (Virke 2017a). De vil med andre ord ha alt, både fordelene med netthandel og fysisk butikk.

Etablering av nettbutikk har relativt lave oppstartskostnader og trusselen fra nye inntrengere på markedet er derfor høy (Doherty & Ellis-Chadwick 2010). Flere aktører på markedet fører til stor konkurranse og priskrig for å kapre kunder (Reddy & Reinartz 2017). Statistikk viser at de store kjedene tar stadig større andel fra de selvstendige butikkene (Virke 2017b). Små bedrifter er tvunget til å ta i bruk nettbutikk for å kunne ta markedsandeler fra de store aktørene og overleve i et konkurranseutsatt marked (Esmaeilpour 2016).

Handelen på tvers av landegrensene er økende ettersom det enkelt kan gjøres hjemmefra over internett og en av tre kjøp på nett går til utenlandske nettbutikker. Pris er hovedårsaken til at forbrukerne velger å handle fra andre land. Utenlandshandelen foretas hovedsakelig av de yngre og særlig menn mellom 25-44 år (Virke 2017a). Tilliten er størst blant de aller yngste, i aldersgruppen 15-24 år har hele 65 % handlet på nett fra utlandet de siste tre månedene (DIBS 2017).

Med utfordringene over og prognoser som tilsier massiv stenging av fysiske butikker, er beslutningen om å etablere nettbutikk viktigere enn noen gang. En digital endring er i gang og endringen skjer raskt (Reddy & Reinartz 2017). Digitaliseringen gir mer informasjon om kundene som bidrar til effektivisering og reduserte kostnader for butikkene (Doherty & Ellis-Chadwick 2010; Reddy & Reinartz 2017). Den tradisjonelle varehandelen må finne sin digitale posisjon før de blir utkonkurrert. Aktørene som er villig til å ta noe risiko og forstår viktigheten av teknologi, er de som vil se en lys fremtid (Reddy & Reinartz 2017). I følge Ole Johan Lindøe i Creuna, er butikkene slik vi kjenner de i dag døende. Lindøe spår at kundene i større grad vil oppsøke butikkene for inspirasjon og opplevelser, mens selve kjøpet vil foregå på nett. For å lykkes og overleve, må derfor varehandelen etablere gode nettbutikker og benytte informasjon fra nettbutikken til å analysere av kundenes behov (Lindøe 2017).

Nordmenn benytter stadig mer penger på fornyelse av hjemmene og er i verdenstoppen når det gjelder oppussing (Virke 2017a). Møbel- og interiørbransjen har vært i vekst de senere årene og i 2016 var veksten på 3,9 %. Netthandelen er det området innen møbel og interiør som øker mest, fra 2015 til 2016 økte omsetningen med 23,5 % (Rekdal 2016). Andelen av butikkjeder med nettbutikk var 65 % i 2017, likevel er det kun 46,2 % av møbelkjedene som har nettbutikk (Virke 2017b).

Tematikken er dagsaktuell ettersom økningen i antall nettbutikker er stor (Virke 2017a) og det kan se ut til at etablering av nettbutikk er nødvendig for å overleve i fremtiden (Bach 2018; DIBS 2017; Lindøe 2017). Spørsmålet er i stor grad hvorvidt det er lønnsomt for en liten aktør å starte nettbutikk og hvordan man skal ta avgjørelsen. Det eksisterer mye forskning som omhandler beslutningstaking i forbindelse med strategiske valg. Litteraturen fokuserer i stor grad på store bedrifter og tar ikke for seg hvordan det kan gjøres hos de mindre aktørene (Hang & Wang 2012). Beslutningstakere i små bedrifter benytter i liten grad rasjonell tankegang som systematisk vurderer flere alternativer (Bood & Postma 1998; Foster 1993; Postma & Liebl 2003; Shadbolt et al. 2017). Hos de minste aktørene hvor det er få ansatte, kan det se ut til at det er intuisjon og magefølelse som styrer beslutningene (Hang & Wang 2012). Studien utført av Hang og Wang (2012) trekker frem at daglig leder ønsker å benytte kvantitative beslutningsmodeller, men at de mangler kompetansen som kreves. Dette tyder på at det er behov for en modell som kan bidra til å øke daglig leders kunnskap om beslutningstaking knyttet til etablering av nettbutikk.

1.2 Formål og problemstilling

På bakgrunnen av at stadig mer av handelen flyttes til internett og trusselen om at de fysiske butikkene må stenge, ønsker vi å undersøke hvordan små bedrifter tar avgjørelsen om å etablere nettbutikk. Vi vil se nærmere på aktørene som allerede har fysisk butikk samt nye aktører som velger å etablere fysisk butikk og nettbutikk samtidig. Hybridbutikkene er interessante å se nærmere på, ettersom bruken av omnikanalstrategier er økende og kan gi positive synergieffekter.

Formålet med studien er å øke kunnskapen om hvordan små bedrifter tar strategiske avgjørelser i forbindelse med etablering av nettbutikk. Vi ønsker å utarbeide et enkelt rammeverk som kan bidra til økt kunnskap og forståelse blant ledere i små bedrifter om beslutningstaking knyttet til teamet.

Vår problemstilling er følgende:

«Hvordan tar små bedrifter avgjørelsen om å etablere nettbutikk?»

For å finne svaret på problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- 1) Hva er motivene for etablering av nettbutikk?
- 2) Hvilke beslutninger tas i forbindelse med etablering av nettbutikk?
- 3) Hvilke verktøy/modeller benyttes i beslutningsprosessen og hva er datagrunnlaget?

2 Teori

2.1 Definisjon av små bedrifter, interiørbransjen, typer av nettbutikk og beslutningstaking

2.1.1 Små bedrifter (SB)

Begrepet små bedrifter (SB) kan for mange være forvirrende da det benyttes flere ulike forklaringer. Det er ikke etablert noen felles norsk definisjon (Nærings- og handelsdepartementet 2012). Det nærmeste vi kommer en norsk definisjon er i regnskapsloven § 1-6 som definerer små foretak som bedrifter som oppfyller to av tre vilkår: salgsinntekt under 70 millioner, balansesum under 35 millioner og færre enn 50 årsverk. EU benytter en tilsvarende definisjon, men definerer bedrifter med færre en 10 ansatte som mikrobedrifter (OECD 2005).

For å snevre inn og konkretisere utvalget i denne studien, har vi valgt å definere små bedrifter som foretak med færre enn 15 ansatte og under 20 millioner i driftsinntekter. Bedriftene er selvstendige og ikke tilknyttet en kjede eller andre konstellasjoner. Vi antar at selskapene i mindre grad har egne stabsfunksjoner innen økonomi og administrasjon sammenlignet med mellomstore og store bedrifter. Strategiske beslutninger overlates dermed til daglig leder og styret, i den grad det eksisterer et aktivt styre i bedriftene.

2.1.2 Møbel- og interiørbransjen

Videre skal vi se på hva som kjennetegner møbel- og interiørbransjen. Bransjen er bestående av mange aktører og inneholder alt fra møbler til pyntegjenstander, tekstiler og belysning. Felles for alle norske foretak, er at de må registreres med en næringskode i Enhetsregisteret som viser bedriftens hovedaktivitet (Brønnøysundregistrene 2017). For interiørbransjen benyttes det mange ulike næringskoder, to butikker som selger de samme varene kan ha forskjellig næringskode. Store møbelkjeder som Skeidar og Bohus, er i utgangspunktet møbelbutikker, men har i tillegg store interiørvædelinger som selger varer som finnes i mindre butikker med en annen registrering. Vi har valgt å se nærmere på interiørbutikker som selger småinteriør slik som pyntegjenstander, innredningsartikler og småmøbler. Butikkene er ikke en del av en større kjede og de har en til to butikker samt nettbutikk.

Virke definerer bedrifter med følgende næringskoder som en del av møbel- og interiørbransjen (Rekdal 2016):

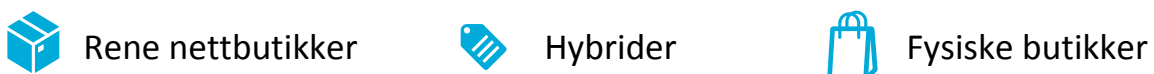
Tabell 1: Næringskoder for møbel- og interiørbransjen

47.510	Butikkhandel med tekstiler og utstyrsvarer	47.531	Butikkhandel med tapet og gulvbelegg
47.591	Butikkhandel med møbler	47.532	Butikkhandel med tepper
47.599	Butikkhandel med innredningsartikler ikke nevnt annet sted	47.533	Butikkhandel med gardiner
47.913	Postordre-/Internethandel med belysningsutstyr, kjøkkenutstyr, møbler og innredningsartikler	47.592	Butikkhandel med belysningsutstyr
		47.593	Butikkhandel med kjøkkenutstyr, glass og steintøy

For vår oppgave er det bedriftene med næringskode i venstre kolonne som er mest interessante. Av hensyn til eksisterende statistikk, vil vi i de fleste grafiske fremstillingene også inkludere bedriftene med næringskodene i høyre kolonne.

2.1.3 Typer av nettbutikk, ulike salgskanaler

Netthandel er definert som «prosessen for å kjøpe, selge eller å bytte produkter, tjenester eller informasjon via datanettverk» (Jeansson et al. 2016, s. 50). Det eksisterer mange ulike organiseringer av virksomhetene i varehandelen og tilsvarende antall forsøk på kategorisering. For enkelhetens skyld har vi i vår oppgave valgt å dele butikkformene inn i tre kategorier:



Figur 2: Kategorisering av butikker

De rene nettbutikkene selger kun varer over internett og har ingen fysiske utsalgssteder eller utstillingslokaler (showroom) hvor det er mulighet for å se på eller prøve produktene. Nettbutikkene kan ha utleveringssteder hvor det er mulig å hente og returnere pakker.

Hybridene er en kombinasjon av nettbutikk og fysisk butikk eller et utstillingslokale. Med utstillingslokale menes steder hvor kundene kan se og prøve produktene før de handler varene på internett. Utstillingslokalet kan ha et begrenset vareutvalg og selger normalt ikke produkter over disk (Bell et al. 2014; Brynjolfsson et al. 2013). De fysiske butikkene kan også ha begrenset vareutvalg i forhold til nettbutikken, men selger produkter over disk. Graden av integrasjon mellom nett- og fysisk butikk kan variere fra de som opererer som om det var to ulike virksomheter, til integrerte plattformer hvor lagerstatus i butikk og priser er tilgjengelig på internett i sanntid for kunden (Binder

et al. 2015). I vår oppgave vil vi hovedsakelig fokusere på hybridene som har fysisk butikk og vi vil i resten av studien omtale de som hybridbutikker.

Fysiske butikker har ikke nettbutikk. Butikkene kan ha nettsider eller være aktiv på andre digitale plattformer, men selve kjøpet må gjennomføres i butikk.

2.1.4 Beslutningstaking

Beslutningstaking er definert som en konklusjon eller et vedtak på bakgrunn av vurderinger (*English Oxford Living Dictionaries* 2018). Beslutningsprosessen kan være rasjonell eller intuitiv. Med rasjonalitet menes analytiske, systematiske og regelbaserte mekanismer for beslutningstaking. Beslutningstakeren benytter en stegvis prosess hvor vedkommende identifiserer et problem, vurderer informasjon, genererer et sett med alternative løsninger, evaluerer kost mot nytte og fatter en endelig beslutning basert på logikk. Intuisjon befinner seg i motsatt ende av skalaen, beslutningene er raske og følger ikke en slik prosess. Beslutningene baseres i stor grad på magefølelse og tidligere opplevelser (Calabretta et al. 2016). Beslutningsprosessen er sjeldent en av delene, rasjonell eller intuitiv. Det er et kontinuum hvor beslutningstakeren beveger seg mellom intuisjon og rasjonalitet som illustrert i figur 3. Hvis ledelsen kun benytter intuisjon og magefølelse i beslutningstaking, kan det føre til at kvantitativ data blir oversett (Favato & Vecchiato 2017).



Figur 3: Intuisjon og rasjonalitet, et kontinuum

Mange forbinder rasjonalitet i beslutningstaking med tall, beregninger og kalkyler. Rasjonalitet kan også være beslutningsprosesser hvor man sorterer relevant informasjon og vurderer mulige utfall uten å benytte tall. Realopsjoner, beslutningstrær og scenarioanalyse er eksempler på beslutningsverktøy som kan være rasjonelle og benyttes uten tall. Vi kommer nærmere tilbake til dette i henholdsvis kapittel 2.4.1, 2.4.2 og 2.4.3.

2.2 Beslutningstaking i små bedrifter

2.2.1 Hva kjennetegner beslutningstaking i små bedrifter?

I det daglige utsettes vi for situasjoner hvor vi må ta valg mellom ulike alternativer og potensielle utfall. Beslutningstakingen er forskjellig fra bedrift til bedrift. Beslutningsprosessen avhenger av målet med beslutningen og beslutningstakerens evne til å bearbeide informasjon (Sadler-Smith 2016). Modellene som benyttes i økonomisk beslutningstaking i dag er i stor grad utviklet fra studier av store selskap. En av modellene som er mye brukt er laget av Mintzberg, Raisinghani og Theoret i 1976. Modellen deler beslutningsprosessen inn tre faser: identifisering, utvikling og utvelgelse. Hang og Wang (2012) argumenterer for at modellene som er basert på studier av store bedrifter, ikke er representative for små selskap, ettersom det er forskjeller i hvordan de organisert og opererer.

Basert på tidligere forskning, har vi identifisert tre faktorer som kjennetegner og gir særpreg til beslutningstaking i små bedrifter:

Enkeltpersoner tar beslutningene og benytter andre beslutningskriterier enn store bedrifter

Små selskap har begrenset tilgang på ressurser i form av penger, teknologi, kunnskap og erfaring. Det er få ansatte og enkeltpersoner som daglig leder, eller en liten gruppe i bedriften som tar beslutningene (Hang & Wang 2012). Daglig leder har i mange tilfeller en sterk tilknytning til bedriften og «forretningen er uløselig knyttet opp mot deres liv og identitet» (Hang & Wang 2012, s 94). Beslutningen om å etablere nettbutikk handler i mange tilfeller om å skape en egen arbeidsplass (Sadler-Smith 2016).

Forskning viser at beslutningstakerens tidligere erfaring fra lignende prosesser eller høyere utdanning påvirker graden av tilgjengelig informasjon og behandlingen av denne. Beslutningstakerne i SB benytter i liten grad rasjonell tankegang som systematisk vurderer flere alternativer (Bood & Postma 1998; Foster 1993; Postma & Liebl 2003; Shadbolt et al. 2017). De har for snever fokusering og sikter kun mot akseptabelt utfall. De ser ikke på mulighetene utenfor boksen. Dette støttes av Jørgensen (2004) som trekker frem at ledere i små bedrifter foretrekker å benytte mindre komplekse beslutningsprosesser basert på enkle analyseverktøy og intuisjon, når de tar strategiske beslutninger. Har derimot daglig leder høyere utdanning, øker sannsynligheten for at vedkommende søker ytterligere informasjon og utfører rasjonelle analyser før de tar en endelig beslutning (Hang & Wang 2012; Jansen et al. 2011).

Små bedrifter benytter i liten grad kvantitative analyseverktøy som scenario, sensitivitet eller kontantstrømanalyse, når de tar beslutninger (Hang & Wang 2012). Daglig leder ser ofte nytten av å benytte ovennevnte modeller, men de har som nevnt innledningsvis ikke ressursene og kompetansen som kreves (Hang & Wang 2012). Avgjørelsene tas med andre ord basert på hvilken bakgrunn, erfaring og personlighet beslutningstakeren innehar (Hang & Wang 2012; Jansen et al. 2011).

Bruken av økonomiske tall i analyser kan være en utfordring for små bedrifter, ettersom de mangler tilstrekkelig erfaring og kunnskap (Calabretta et al. 2016). Bruken av finansregnskap som beslutningsgrunnlag avhenger i stor grad av hvor komfortabel daglig leder er med sin egen evne til å tolke informasjonen (Carragher & Auken 2013). Daglig leder mangler ofte kunnskap om regnskapsprinsipper og dette medfører at små selskap har færre nivåer av finansiell kontroll (Augustine et al. 2012). Små bedrifter velger derfor ofte å kun fokusere på overskudd i sine finansielle analyser, med andre ord det parametere de er komfortable med å bruke (Carragher & Auken 2013).

Det er svært få som måler lønnsomheten i form av avkastning på investert kapital (ROIC) (Hang & Wang 2012; Rigby 2011). ROIC måler hvorvidt bedriften klarer å skape verdi av sine investeringer.

Mangelen på bruk av avkastning på investert kapital (ROIC) i SB kan føre til at de investerer i prosjekter som ikke er lønnsomme. Små bedrifter fokuserer ofte på å øke inntektene, men økt omsetning medfører ikke nødvendigvis mer verdi for selskapet. Omsetningsvekst medfører kun verdi når nye kunder, prosjekter eller oppkjøp gir høyere avkastning på investert kapital (ROIC) enn kapitalkostnaden (r) (Koller et al. 2015).

Små selskap ligger bak i adopsjonsprosessen

Små selskap ligger bak i adopsjonsprosessen, når det gjelder endringer. Dette gir de en ulempe i forhold til større konkurrenter som er flinkere til å tilpasse seg et dynamisk marked (Schu 2017). Små bedrifter har ofte innsett at netthandel har sine fordeler, men det er vanskelig å implementere ettersom de mangler kapital og kunnskap om teknologi (Esmailpour 2016). Under usikkerhet kopierer ofte små bedrifter konkurrentenes beslutninger og følger de. Økt press fra omgivelsene kan føre til at en aktør etablerer nettbutikk uten å foreta nærmere undersøkelser (Schu 2017).

Beslutningen er med andre ord i liten grad rasjonell, ettersom de ikke innhenter informasjon og vurderer ulike alternativer.

Beslutningene baseres i større grad på intuisjon

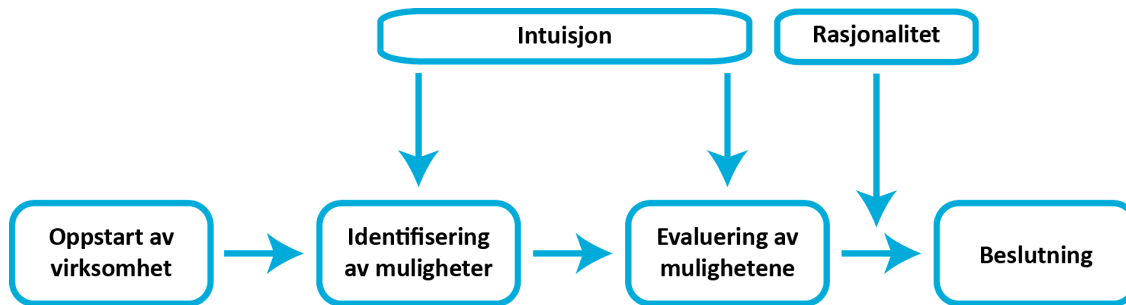
Det er enkeltpersoner som tar beslutningene i små bedrifter og kriteriene de benytter er ikke basert på kvantitative analyser. De tar oftere raske avgjørelser basert på intuisjon (Belew & Elad 2017; Sadler-Smith 2016). De benytter ikke rasjonelle fremgangsmåter eller analytiske verktøy for å innhente informasjon, identifisere alternativer og gjøre vurderinger (Calabretta et al. 2016; Hang & Wang 2012).

Det argumenteres for at etablering av nettbutikk er noe ledere uten erfaring og kunnskap kan få til, ettersom alle andre klarer det (Belew & Elad 2017). Doherty og Ellis-Chadwick (2010) og Sadler-Smith (2016) støtter opp under dette og trekker frem at mange selskap som driver med netthandel har gode forretningsideer. De mangler derimot evnen til å konvertere visjonen til en realistisk inntektskilde, ettersom de baserer beslutningene på intuisjon.

Intuisjon benyttes i utvelgelsen av ulike alternativer enten ved å akseptere eller avvise muligheter. Entreprenører begrunner ofte sin suksess med evnen til å identifisere og bedømme muligheter ved hjelp av magefølelsen (Sadler-Smith 2016).

Sadler-Smith (2016) har utarbeidet en modell for entreprenørenes beslutningsprosess og vi har valgt å forenkle denne. Figur 4 viser at prosessen i stor grad basert på intuisjon, rasjonalitet kommer først inn i bildet rett før den endelige beslutningen tas. Tidspress og dynamikken i omgivelsene avgjør ofte hvor rasjonelle de er i beslutningstakingen. Dersom de har liten tid tas det raske avgjørelser basert på

informasjon de allerede innehar. Hvor vellykket bruken av intuisjon er, avhenger av konteksten (Sadler-Smith 2016).



Figur 4: Beslutningsprosess for entreprenører, inspirert av Sadler-Smith (2016)

Vi tolker beslutningsprosessen i figur 4 som en form for etterrasjonalisering. Istedenfor å være rasjonelle i hele beslutningsprosessen, kommer rasjonalitet først inn dersom beslutningstakeren har nok tid og ser det som nødvendig. Strategiske beslutninger kan forbedres hvis beslutningstakeren benytter både intuisjon og rasjonalitet i prosessen. Beslutningsmåtene komplementerer hverandre og kan bidra til at bedriften oppnår et konkurransefortrinn (Calabretta et al. 2016; Sadler-Smith 2016). Suksess hos nyetablerere avhenger i stor grad av evnen til å identifisere og vurdere mulighetene de har på en intuitiv måte. For å så evaluere mulighetene ved hjelp av en mer systematisk og rasjonell fremgangsmåte (Sadler-Smith 2016).

Effectuation, en alternativ tankemåte for beslutningstaking

I neoklassisk økonomisk teori antar man at aktørene er rasjonelle og foretar valg ved å søke all tilgjengelig informasjon som er relevant for beslutningen (Chandler et al. 2011; Perry et al. 2012). Sarasvathy (2001) presenterer en alternativ tilnærming til beslutningstaking som omtales som «effectuation». Litteraturen om effectuation presenterer en helt ny måte å forstå entreprenører (Perry et al. 2012). Entreprenøren tar utgangspunkt i hvilke midler vedkommende har tilgjengelig og hva som kan skapes på bakgrunn av det, beskrives som effectuation. Istedenfor å sette seg et mål, søke informasjon og jobbe mot målet, beskrives som causation (Chandler et al. 2011; Perry et al. 2012; Reymen et al. 2017; Sarasvathy 2001). De ulike midlene kan kategoriseres ved hjelp av tre spørsmål: «hvem er jeg?», «hva kan jeg?» og «hvem kjenner jeg?» (Read et al. 2009; Sarasvathy 2001). Med andre ord, ser entreprenøren på hva han/hun liker å gjøre, hvilke kunnskaper vedkommende innehar og hvem i nettverket som kan bidra i prosessen. Deretter identifiseres ulike alternative basert på de tilgjengelige midlene.

Sarasvathy (2001) forklarer hva som skiller entreprenører som benytter effectuation nærmere ved å sammenligne med causation som er bruken av planlagte strategier (Chandler et al. 2011; Read et al. 2009):

Entreprenørene har fokus på

1) *overkommelig tap fremfor forventning inntjening*

I stedet for å fokusere på hvordan man skal maksimere inntjeningen ved å velge den optimale strategien, er fokuset hvor mye man har råd til å tape. Entreprenøren forsøker å identifisere så mange muligheter som overkommelig, gitt begrensede midler. Valgene som gir flere muligheter i fremtiden er å foretrekke.

2) *strategiske allianser fremfor konkurranse*

I stedet for å fokusere på hvem konkurrentene er og hvilken trussel de utgjør, er fokuset å inngå strategiske allianser for å redusere usikkerhet og oppstartsbarrierer.

3) *utnyttelse av fremtidige muligheter fremfor utnyttelse av eksisterende kunnskap*

I stedet for å fokusere på kunnskapen man har, er fokuset å avdekke mulighetene som dukker opp underveis og utnytte disse.

4) *å kontrollere en uforutsigbar fremtid fremfor å forutse en usikker fremtid*

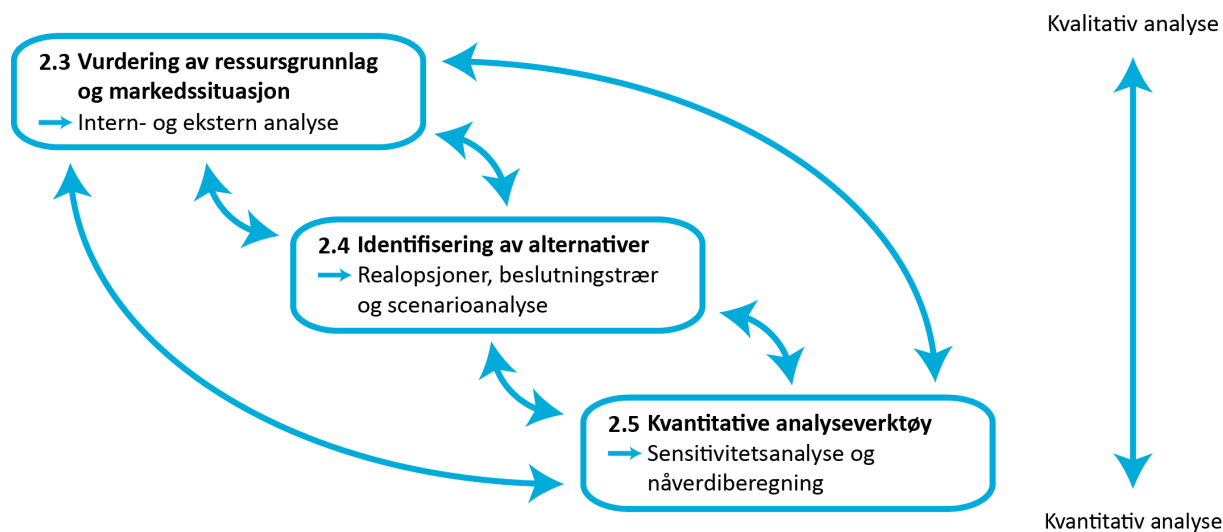
I stedet for å fokusere på å forutse en usikker fremtid, er fokuset at man kan kontrollere en usikker fremtid. Entreprenøren kan påvirke og skape fremtiden igjennom valgene vedkommende tar i prosessen.

2.2.2 Beslutningsmodell for små bedrifter som ønsker å etablere nettbutikk

Som teorien viser, er det forskjeller i beslutningstaking for små og store bedrifter. Entreprenørskaps-litteraturen går enda lengre og presenterer en alternativ tilnærming til beslutningstaking uten mål og planlegging. Vi har i vår oppgave valgt å fokusere på de mer klassiske fremgangsmåtene for beslutningstaking og har kombinert dette med litteraturen om entreprenører og beslutningstaking i små bedrifter. Vi mener det er hensiktsmessig å lage en konseptuell modell som viser hvordan små bedrifter kan benytte ulike kvalitative og kvantitative vurderinger i sine beslutninger.

Figur 5 viser det vi mener er de tre hovedfasene som bør inkluderes i beslutningstaking for små bedrifter. Modellen skal øke forståelse av hva som påvirker en beslutning og sammenhengen mellom de ulike fasene. Inspirasjon til modellen er hentet fra Jørgensen (2004) samt Hang og Wang (2012). Begge tar for seg beslutningstaking i små bedrifter i sine artikler. Resultatet fra deres forskning viser at SB har en mindre kompleks beslutningsprosess enn det tidligere litteratur om beslutningstaking tilsier at den bør være.

Beslutningsmodell for SME



Figur 5: Beslutningsmodell for små bedrifter

Jocumsen (2004) har i sin forskning gjort en litteraturanalyse av strategiske markedsbeslutninger samt gjennomført casestudie av beslutningstaking i små bedrifter. På bakgrunn av forskningen, har Jocumsen (2004) utarbeidet et rammeverk som viser tolv potensielle komponentene i beslutningsprosessen for SB. Casestudiet viste derimot at prosessen som blir benyttet av SB er mye enklere enn hva det teoretiske rammeverket tilsier. Beslutningsprosessen i SB kan oppsummeres i tre trinn: informasjonsinnhenting (markedsanalyse), finansiell analyse og interne forhold.

Beslutningstakerne i SB mener at de handler rasjonelt, når de er forsiktige i sine avgjørelser. Dette står i kontrast til ulike teorier om rasjonalitet som trekker frem faktorer som objektivitet, målmaksimering, perfekt informasjon og bruk av formelle rammeverk. Med formelle rammeverk menes stegvise prosesser hvor beslutningstakeren innhenter informasjon og foretar vurderinger. Basert på sin forskning foreslår Jocumsen (2004) at man må forsøke å forstå de underliggende faktorene til hvorfor beslutningstakingen i SB ikke er rasjonell. Ut i fra dette må man utarbeide en konstruktiv tilnærming til beslutningsprosessen for å øke sjansen for suksess.

Hang og Wang (2012) har studert 13 beslutninger foretatt av små- og mellomstore bedrifter. På bakgrunn av studiene har de laget en modell som viser beslutningsprosessen i SB. Modellen har 2 hovedfaser og steg som er oppsummert i tabell 2. Forskningen viser at beslutningstakere i SB i stor grad foretar en utvelgelse basert på eksisterende kunnskap om egen organisasjon og omgivelsene for å deretter utvikle løsningsalternativer. Utvelgelsen gjøres før de innhenter ekstern informasjon og foretar videre analyse. Fremgangsmåten medfører både fordeler og ulemper. På den ene siden kan det være fornuftig å luke vekk de alternativene som åpenbart ikke lar seg gjennomføre, ettersom SB normalt har begrenset med ressurser. På den andre siden, fører det ofte til snevre

løsningsalternativer hvor fokuset kun ligger på akseptable utfall. Beslutningstakerne i studiet til Hang og Wang (2012) gikk kun videre til neste fase dersom det var nødvendig å innhente mer informasjon om de eksterne omgivelsene. Det ble ikke benyttet noen former for formell analyse i noen av tilfellene i studien. Mangel på kunnskap og ressurser ble trukket frem som årsaken.

Tabell 2: Beslutningsfasene i små bedrifter (Hang og Wang 2012)

Innledende fase	Andre fase
1) Beslutningsidentifisering	1) Informasjonsinnhenting
2) Utvelgelse (screening) basert på eksisterende kunnskap	2) Avgrensning av løsningsalternativer
3) Utvikling av løsningsalternativer	3) Finansiell analyse
	4) Forpliktelse

Som trukket frem i kapittel 2.2.1 er det mangel på rasjonell beslutningstaking i SB. Brealey et al. (2008) trekker frem viktigheten av å ha tilstrekkelige og relevante prosedyrer for å utvikle planer og budsjetter, når bedrifter skal ta finansielle eller strategiske beslutninger. Deres studie viser at forarbeidet kan være både tidkrevende og kostbart, men på lang sikt kan det sees på som en investering i fremtidig avkastning for bedriften.

Ved å benytte vår modell som ses i figur 5, mener vi at de viktigste delene av beslutningsprosessen er dekket. Beslutningsverktøyene vi har valgt å ta med i modellen, antas å være lite brukt i små bedrifter i dag. Vi mener likevel at de er hensiktsmessige og kan tilføre verdi til beslutningsprosessen i små bedrifter. De to første fasene i modellen kan i stor grad benyttes som en grunnleggende tankemåte som kan bidra til større grad av rasjonalitet i beslutningsprosessen. Modellen strekker seg fra kvalitative vurderinger til kvantitative analyseverktøy. Gjennom pilene ønsker vi å illustrere at beslutningsprosessen ikke nødvendigvis er en stegvis modell. Det er en prosess der man beveger seg frem og tilbake mellom kvalitative og kvantitative vurderinger. Det er ikke slik at en beslutning nødvendigvis må være en av delene og ofte er det en kombinasjon. Verktøyene i modellen trenger ikke benyttes i den rekkefølgen figuren viser. De kan brukes hver for seg, om hverandre eller samlet.

Først steg i vår modell (figur 5) er intern og ekstern analyse hvor vi ser på hvilke ressurser og kapabiliteter bedriftene har samt hvilke terskelressurser de mangler. Deretter tar vi for oss muligheter og trusler som finnes i omgivelsene. Målet med analysen er å avdekke de ulike handlingsalternativene bedriften har med bakgrunn i deres ressurser og kapabiliteter. De ulike handlingsalternativene kan settes inn i beslutningstrær for å visualisere mulighetene for beslutningstakeren. Handlingsalternativene evalueres deretter ved hjelp av realopsjonstankegang. Hvis beslutningstakeren ser at det mangler relevant informasjon for å ta en endelig beslutning, kan vedkommende gå tilbake til intern og ekstern analyse for å søke mer informasjon. Tilsvarende gjelder for vurdering av ulike scenarioer og hvor sensitiv bedriften er for endringene. Har man ikke

tilstrekkelig informasjon kan man gå tilbake til realopsjoner eller til intern- og eksternanalysen. Jo lenger ned i modellen beslutningstakeren kommer, jo mer kvantitative blir vurderingene. I prosessen økes beslutningstakeres forståelse av hvilke faktorer som kan påvirke beslutningen og deres innvirkning på resultatet. I kapittel 2.3, 2.4 og 2.5 vil vi forklare bruken av verktøyene i vår modell nærmere.

2.2.3 Motiver for å etablere nettbutikk

En av de mest fremtredende oppstartsbarrierene for små selskap er mangel på forståelse av fordelene som etablering og bruk av nettbutikk kan medføre. De mangler de rette ressursene og kapabilitetene slik som menneskelig, finansiell og teknologisk kunnskap (Johnston et al. 2007; Kartiwi & MacGregor 2007; Rahayu & Day 2016).

Etablering av nettbutikk i tillegg til fysisk butikk, kan ses på som en vekstbeslutning. På den måten vil butikkene kunne nå ut til flere kunder og ta større markedsandeler fra konkurrentene (Al-Weshah & Al-Zubi 2012; Pentina et al. 2009). Verdien av etableringen avhenger av hvor raskt bransjen vokser og hvordan selskapet tar markedsandeler (Koller et al. 2015). Netthandelen i Norge er i vekst og det er forventet ytterligere vekst de kommende årene (Virke 2017a). Dette taler for at aktørene som velger å etablere nettbutikk, vil vokse både igjennom å nå ut til flere kunder og ved generell vekst i markedssegmentet.

Forskning viser at SB som allokere ressursene sine på en hensiktsmessig måte når de etablerer nettbutikk, kan øke prestasjon og inntjening (Jeansson et al. 2016). Nettbutikk i tillegg til fysisk butikk medfører økt verdi for selskapene, både i form av økte markedsandeler og kostnadsreduksjon gjennom synergieffekter (Avery et al. 2012; Xia & Zhang 2010).

Nedenfor har vi med bakgrunn i tidligere forskning identifisert, det vi mener er de tre viktigste motivene for å etablere nettbutikk i tillegg til fysisk butikk:

Komplementære ressurser

Kombinasjonen av fysisk butikk og nettbutikk er økende. Omnikanalstrategier gir positive synergieffekter gjennom komplementære ressurser for de aktørene som klarer å integrere og koordinere kanalene hensiktsmessig. Komplementære ressurser kan bidra til at små bedrifter klarer å oppnå konkurransefortrinn og ikke blir utkonkurrert (Fuentelsaz et al. 2015). Det er med andre ord en positiv sammenheng mellom å etablere flere kanaler og vekst i form av økte inntekter og lavere kostnader, forutsatt at man klarer å integrere kanalene riktig (Kartiwi & MacGregor 2007). God kanalintegrasjon bryter ned barrieren mellom fysisk- og nettbutikk. Kundene får et større utvalg og introduseres for nye produkter som de ellers ikke ville kjent til (Brynjolfsson et al. 2013). Det stilles sterke krav til at ledelsen i SB klarer å etablere en organisasjonsstruktur som gjør det mulig å

integre de to kanalene sammen og ikke hver for seg, for å kunne utnytte fordelene av komplementære ressurser (Jeansson et al. 2016; Kim & Min 2015).

God integrasjon mellom fysisk- og nettbutikk bidrar til en mer sømløs handleopplevelse for kundene. Nettbutikken er alltid åpen og kundene kan velge å kjøpe i varene i fysisk butikk, i nettbutikk eller via mobilapp, når det passer dem. De kan lettere finne produktinformasjon, se lagerstatus og sammenligne priser. Kundene kan dra til den fysiske butikken for å se på varene dersom de ønsker det og senere handle via en annen salgskanal (Brynjolfsson et al. 2013; Cao & Li 2015; Grewal et al. 2002).

Flere kunder

Etablering av nettbutikk kan gi hybridbutikkene mulighet for å nå ut til nye kunder. Samtidig som de kan beholde de eksisterende kundene som de har hatt i den fysiske butikken. Kundenes adopsjon av nye kanaler avhenger av tidligere erfaring. Endring er knyttet til risiko og usikkerhet, noe som taler for at man skal beholde den fysiske butikken selv om man etablerer nettbutikk (Cao & Li 2015). Hvor vellykket etableringen av nettbutikk i tillegg til fysisk butikk er, avhenger av hvor godt man klarer å integrere de ulike kanalene (Jeansson et al. 2016; Jin et al. 2010). Flere kunder vil kunne gi økte salgsinntekter (Kim & Min 2015).

Bedre kommunikasjon og informasjon om kundene

Netthandelen er preget av konkurranse og bedriftene tvinges fra en produktorientering til en mer kundeorientert strategi (Hendalianpour et al. 2016). Tilstedeværelse på nett bidrar til økt informasjon om kundene. Ved å hente ut data fra ulike kanaler, kan bedriften lettere kartlegge kundenes oppførsel, kjøpemønstre og trender. Dette kan gi lavere lagerkostnader (Xia & Zhang 2010). Økt informasjon kan også medføre forbedret kommunikasjon med kundene. Butikkene kan utnytte informasjonen til sin fordel for å tilpasse kommunikasjonen til den enkelte (Brynjolfsson et al. 2013). Dette kan gi lavere kostnader knyttet til markedsføring og forbedret kundeservice. Bedre kommunikasjon kan gi økt tillit og lojalitet til butikken. Flere kanaler gjør at kundene får flere steder å henvende seg både for å se på og kjøpe varer. (Dahnil et al. 2014; Hendalianpour et al. 2016; Jeansson et al. 2016; Reddy & Reinartz 2017).

2.3 Vurdering av ressursgrunnlag og markedssituasjon

2.3.1 Intern analyse, terskelressurser ved etablering av nettbutikk

Etablering av nettbutikk kan som omtalt i kapittel 2.2.3 sees på som en vekststrategi for et selskap. Det bør være en nøye gjennomtenkt beslutning som vurderer på både interne og eksterne faktorer som kan påvirke lønnsomheten. En analyse av nåtiden kan gi en god predikasjon på om bedriften har de ressursene og kapabilitetene de behøver til å takle fremtidige utfordringer (Roos et al. 2003).

Barney (1991) presenterer et ressursbasert syn (resource-based view (RBV)) hvor grunnlaget for å oppnå konkurransefortrinn og gode resultater er direkte linket til ressursene selskapet innehar. Ressursene er grunnlag for kapabiliteter som muliggjør implementering av strategier som forbedrer effektivitet (Grant & Jordan 2015). Bedrifter kan oppnå konkurransefortrinn ved å ha ressurser som er heterogene og immobile (Andersén et al. 2016).

Ny teknologi gjør at varehandelen er i kontinuerlig endring og det er forventet at måten vi handler på vil endre seg kraftig de kommende årene (Doherty & Ellis-Chadwick 2010; Rigby 2011; Virke 2017b). For å kunne etablere en vellykket nettbutikk, er det derfor viktig at man klarer å identifisere de ressursene og kapabiliteter som er kritiske for suksess i industrien. Ressursene og kapabilitetene som kreves omtales som terskelressurser eller kritiske suksessfaktorer (Agnihotri 2015; Keh & Shieh 2001). Studier innen etablering av nettbutikk gir ikke noe entydig svar på hvilke terskelressurser som finnes. Vi antar at faktorene er bransjeavhengige og at det derfor vil være variasjon i hvilke som er gjeldende for det enkelte selskap (Doherty & Ellis-Chadwick 2010; Rigby 2011; Virke 2017b).

Nedenfor har vi listet opp det vi mener er de viktigste terskelressursene på bakgrunn av litteraturen om etablering av nettbutikk i tillegg til fysisk butikk for en liten interiørbedrift:

Har bedriften nødvendig kunnskap om teknologi for å lykkes med nettbutikk?

Et av hindrene for små selskap er mangel på kunnskap om teknologi (Al-Weshah & Al-Zubi 2012). Daglig leder og andre i lederposisjoner mangler ofte relevant utdanning eller erfaring (Ortega et al. 2011). God integrasjon mellom fysisk- og nettbutikk herunder lager- og betalingsløsninger er avgjørende for å kunne oppnå synergieffekter (Jeansson et al. 2016; Kim & Min 2015). Mangel på kunnskap kombinert med at de har mindre mulighet til å investere i den siste teknologien innen netthandel, vanskeliggjør etableringen. De store aktørene har på sin side mulighet til å skape inngangsbarrierer for de små aktørene gjennom å utvikle egen infrastruktur og standarder (Pentina et al. 2009).

Har bedriften mulighet til å utforme bruker- og servicevennlig nettside?

En nettbutikk som lar kundene enkelt navigere og finne det de ønsker er kritisk for suksess (Agnihotri 2015; Cao & Li 2015; Jin et al. 2010; Keh & Shieh 2001). Kundene kan ved et par klikk gå til en konkurrent, dersom de ikke finner det de leter etter. Brukervennlighet handler om å gi kunden den informasjonen de ønsker og å forenkle handleprosessen (Agnihotri 2015). Keh og Shieh (2001) trekker frem viktigheten av å etablere relasjoner til kunden for å oppnå suksess. Mangelen på menneskelig kontakt er en utfordring for de rene nettbutikkene, ettersom det ikke etableres noen psykologisk kontrakt mellom kunden og nettbutikken (Avery et al. 2012). Nettbutikkene kan forsøke å motvirke dette ved å etablere byttekostnader gjennom bruk av fordelsprogrammer (Brynjolfsson et

al. 2013). De fysiske butikkene har fordelene av at de er tilstede og at kunden kan oppsøke dem, hybridbutikkene må derfor integrere nettbutikken tett for å kunne utnytte seg av fordelene. Studier viser at kundene verdsetter tilstedeværelse i begge kanaler (Binder et al. 2015; Rigby 2011).

Har bedriften tilstrekkelig kunnskap om lager og distribusjon?

Det er i hovedsak tre lagermetoder som benyttes av nettbutikker: eget varelager, lagerhotell og dropshipping. De ulike løsningene har sine fordeler og ulemper. Det er først i senere tid at multikanal nettbutikker har startet å fokusere på den strategiske viktigheten av lager og logistikk. Nettbutikkens valg av logistikk og kundens valg av nettbutikk, kan avhenge av hvem som utfører oppgaven mest effektivt og effektivt (Agnihotri 2015). Nye aktører mangler kunnskap om netthandel og hvilke logistikkavtaler man bør inngå (Grewal et al. 2002). Aktører som har nettbutikk i tillegg til fysisk butikk, er avhengig av at de har rette produktene tilgjengelig til riktig tid, slik at kundene slipper å vente. Bedriftene som har fysisk butikk fra før, kan ha en fordel av at de allerede har opparbeidet seg kunnskap om og allianser med logistikkpartnere som de kan utnytte ved etableringen av nettbutikk (Xia & Zhang 2010).

Har bedriften de riktige strategiske alliansene?

Keh og Shieh (2001) poengterer viktigheten av strategiske allianser for overlevelsen til matbutikker på nett. Vi antar at de samme faktorene er gjeldene for små interiørbutikker, ettersom de mangler både kunnskap og kapital. For å være levedyktig, kan de ikke gjøre alt selv. Transport og distribusjon av pakker, regnskap og utvikling av nettbutikk er en av flere oppgaver det kan være naturlig å utkontraktere. Fra et kostnadsperspektiv må SB se på om det lønner seg å utkontraktere deler av virksomheten eller om de har tilstrekkelig kunnskap og tid til å håndtere oppgavene selv (Geyskens et al. 2006; Yang et al. 2016).

Har bedriften tilgang på tilstrekkelig med kapital?

Kostnader er en av de største barrierene for å etablere nettbutikk (Esmailpour 2016). Etableringen av nettbutikk har i mange tilfeller lave oppstartskostnader, men hvis man ønsker en plattform som er tilpasset organisasjonens aktiviteter og kanaler kan det medføre høye kostnader. De er derfor avhengig av å ha tilstrekkelig finansiering i form av egenkapital eller lånte midler. For små selskap kan det være en stor utfordring å få finansiering i form av banklån (Cader & Leatherman 2009). Tilgang på kapital utgjør dermed en stor barriere for små selskap når det gjelder etablering av nettbutikk (Al-Weshah & Al-Zubi 2012; Kartiwi & MacGregor 2007; Rahayu & Day 2016).

Ettersom de har begrenset med finansielle midler, ønsker små bedrifter å se rask avkastning, men investering i nettbutikk må sees på i et langsiktig perspektiv (Fuentelsaz et al. 2015; Johnston et al. 2007; Kartiwi & MacGregor 2007). De små aktørene som er tidlig ute sliter som følge av at de ikke har

råd til å tape penger i starten eller ta eventuelle tilleggskostnader som måtte påløpe (Pentina et al. 2009).

2.3.2 Ekstern analyse

For å overleve er det essensielt å vite hvilke andre aktører som finnes og hvilke produkter som allerede tilbys i markedet. Ekstern analyse skal avdekke muligheter og trusler i omgivelsene som kan påvirke måloppnåelsen til bedriften. Ved å analysere markedet kan de lettere håndtere uønskede hendelser (Andersén et al. 2016; Grant & Jordan 2015). Esmailpour (2016) trekker frem at også eksterne faktorer som organisatoriske, tekniske og miljømessige barrierer kan påvirke adopsjon av nettbutikk.

Analysen skal blant annet avdekke hvordan makroøkonomiske faktorer påvirker beslutninger. Et eksempel på en makroøkonomisk faktor som påvirker den norske netthandelen er fritaket for toll og avgifter på sendinger under kr 350,- fra utlandet. Grensen ble hevet fra kr 200,- i 2014 og gjør at nordmenn kan handle varer billigere fra utenlandske nettbutikker. Fritaket er omstridt ettersom norsk netthandel taper markedsandeler til utlandet (Utheim 2017).

Konkurransenintensiteten i interiørbransjen er høy. Det er mange aktører på markedet med tilnærmet like produkter og dette kan bidra til at små bedrifter ikke finner sin posisjon (Fjeldstad et al. 2010). De små interiørbutikkene konkurrerer med andre nisjebutikker, men også store møbel- og interiørkjeder som IKEA, Skeidar og Bohus. I tillegg finnes det en rekke aktører som Nille, Europris og Rusta som selger billige interiørvarer. Tidligere forskning trekker frem at bedrifter som aktivt ønsker å lære om kunder, konkurrenter og endringer i omgivelsene vil ha større sannsynlighet for å overleve (Jahanshai et al. 2015).

Timing er et viktig aspekt når man skal implementere nettbutikk. Ved å være tidlig ute, kan man oppnå pionerfordeler og konkurransefortrinn fremfor andre aktører i bransjen (Barney 1991; Grant & Jordan 2015). Pionerfordelene kan blant annet være strategiske allianser, tilgang på distribusjonsnettverk, gode kundeforhold og et godt rykte (Barney 1991). Det er ikke sikkert at SB klarer å utnytte de mulige pionerfordelene. Min og Wolfinbarger (2004) trekker frem i sin studie at pionerfordeler ved å adoptere netthandel ikke nødvendigvis har en positiv innflytelse på markedsandel, profitt margin eller effektivitet i forhold til konkurrenter som entrer markedet på et senere tidspunkt. Dette støttes av Wang et al. (2015) som poengterer at etablering av nettbutikk ved bruk av tredjeparts plattformer ikke fører til pionerfordeler, ettersom inngangsbarrierer er lave som følge av beskjedne oppstartskostnader. Etablerer man derimot nettbutikk i tillegg til fysisk butikk, kan det bidra til økte markedsandeler (Min & Wolfinbarger 2004). På den andre siden trekker Min og

Wolfenbarger (2004) frem at det å være tidlig ute kan gjøre det lettere å skape seg et kjent merkevarenavn og et godt servicetilbud som nye inntrengere på markedet ikke klarer å kopiere.

Avventer de implementeringen, kan konkurrentene komme dem i forkjøpet og dette kan medføre at de ikke klarer å tilegne seg de samme ressursene og kapabilitetene. Kundene krever mer når det gjelder pris og kvalitet på produktene fra en aktør som kommer senere på markedet (Fuentelsaz et al. 2015; Kim & Min 2015).

2.3.3 Fra kvalitative vurderinger til tall

De interne- og eksterne faktorene i kapittel 2.3.1 og 2.3.2 som påvirker etableringen av nettbutikk, har innvirkning på det finansielle resultatet. I tabell 3 har vi koblet de ulike regnskapspostene med de viktigste faktorene vi har identifisert på bakgrunn av kapitlene:

Tabell 3: Regnskapsposter som påvirkes ved etablering av nettbutikk

Regnskapspost	Elementer som påvirker regnskapsposten	Tilhørende interne- og eksterne faktorer
Salgsinntekt	Kvalitet, merkevare, salgskanaler, markedsføring	Andre aktører på markedet Endring i skatt- og avgiftsregler Kunnskap og erfaring
Vare- og lagerkostnader	Synergieffekter, logistikk, lager, informasjon om kundene	Allianser Endring i skatt- og avgiftsregler Kunnskap og erfaring Teknologiske endringer
Salg og administrasjon	Markedsføring, data og informasjon om kundene	Kunnskap og erfaring Teknologiske endringer Tilgang på kapital

Salgsinntekt påvirkes av antall solgte enheter og prisen på produktet/tjenesten. En bedrift har et konkurransefortrinn, dersom de klarer å selge et produkt til en høyere pris enn sine konkurrenter og/eller produsere med lavere kostnader. Kvalitet og merkevare påvirker hvor høy pris bedriften kan ta for produktet (Jin et al. 2010; McKinsey & Company INC. et al. 2015). Markedsføring og antall salgskanaler påvirker også omsetningen. Hybridbutikkene som er tilstede i flere kanaler, har bedre operasjonelle marginer enn sine konkurrenter som kun har nettbutikk (Jin et al. 2010).

Vare- og lagerkostnader påvirkes av etableringen av nettbutikk. Hybridbutikkene kan utnytte eksisterende varelager, når de selger på nett. Dette bidrar til høyere omløpshastighet på varelageret

og lavere kostnader (Xia & Zhang 2010). Hybridbutikkene kan utnytte økt informasjon om kundene til å redusere etterspørsels usikkerhet. Ved å vite hva kundene ønsker, kan de styre lagerbeholdningen mer effektivt. De unngår å bli sittende med varer de ikke får solgt og risikerer i mindre grad å gå tom på lager (Bell et al. 2014).

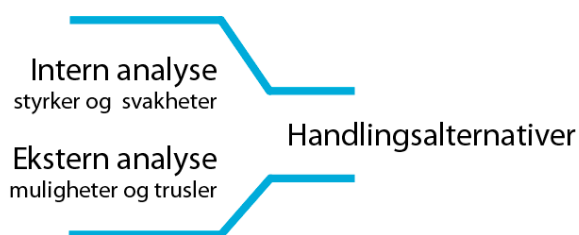
Salgs- og administrasjonskostnader påvirkes, bedriften må markedsføre nettbutikken for å være synlig. Informasjon om kundene gjør at bedriftene kan være mer målrettet i sin markedsføring slik at kostnadene blir lavere (Dahnil et al. 2014; Hendalianpour et al. 2016; Jeansson et al. 2016; Reddy & Reinartz 2017).

2.4 Identifisering av alternativer og avgrensning av beslutningskriterier

2.4.1 Realopsjonstankegang

For å kunne trekke konklusjoner på bakgrunn av informasjon fra intern og ekstern analyse, må faktorene ses i sammenheng. Dette kan gjøres ved hjelp av realopsjonstankegang. Realopsjoner er en metode for å identifisere ulike handlingsalternativer (Benaroch 2018). Basert på innhentet informasjon vurderer man hvorvidt investeringsalternativene vil gi positivt utfall og dermed økt verdiskapning (Trigeorgis 1993). Tankegangen bidrar til fleksibilitet i beslutningstaking ved at beslutningstakeren har en proaktiv holdning hvor vedkommende aktivt søker etter ny informasjon. Flexibiliteten til å innhente informasjon og vente med investeringer til man har tilstrekkelig kunnskap reduserer risikoen for å investere i prosjekter som gir dårlig avkastning (Benaroch 2018; Jahanshai et al. 2015). Ved bruk av fleksibiliteten i realopsjoner, kan beslutningstakeren stoppe videre investering hvis vedkommende opplever usikkerhet. Store investeringer kan deles opp i mindre deler og dersom det går bra kan man følge opp med nye investeringer (Favato & Vecchiato 2017). Realopsjoner er en læringsprosess som hjelper bedrifter til å skape verdi og oppnå konkurransefortrinn (Jahanshai et al. 2015). Trigeorgis og Reuer (2017) definerer realopsjoner på følgende måte:

«Realopsjon er en mulighet, men ikke en forpliktelse til å ta en fremtidig handling til en spesifisert kostnad, men kun hvis den er fordelaktig for beslutningstakeren.»



Figur 6: Handlingsalternativer

For en fysisk butikk som ønsker å ekspandere kan vi eksempelvis identifisere to handlingsalternativer:

- Etablere nettbutikk i tillegg til fysisk butikk (hybrid)
- Gå over til å kun drive nettbutikk (ren nettbutikk)

Hvis kartleggingen av de ulike alternativene viser at en eller flere av alternativene ikke har verdipotensial, bør daglig leder se mot andre alternativer (Fjeldstad et al. 2010).

- Kan bedriften ekspandere på andre måter?
 - Åpne flere fysiske butikker?
- Er det lønnsomt å fortsette som før (fysisk butikk)?
- Bør bedriften utvikle virksomheten?

Realopsjoner bør benyttes når omgivelsene er i raske endringer. Metoden er mye brukt for å finne optimalt tidspunkt for inntreden og lansering av nye produkter på et marked (Favato & Vecchiato 2017). Ofte må bedriftene gjøre investeringsforpliktelser før alle undersøkelsene er gjennomført for å ikke gå glipp av muligheter. Risikoen kan reduseres ved å gjennomføre skrittvis investeringer. Venter de med å gjennomføre investeringene til alt er avdekket, kan det føre til andre kommer de i forkjøpet (Benaroch 2018; Klingebiel & Adner 2015). På den ene siden kan det være fordelaktig å vente med å ta beslutningen. Ved å utsette handlingen kan bedriften få nye handlingsalternativer på et senere tidspunkt. På den andre siden kan det føre til at konkurrentene kommer tidligere inn på markedet og får pionerfordeler (Hang & Wang 2012; Trigeorgis & Reuer 2017). Inman og Nikolova (2017) trekker i sin forskning frem faren for at man adopterer ny teknologi som ikke passer forretningsstrategien. Dette som følge av at man ikke klarer å identifisere de ulike mulighetene og tilknyttet risiko. Investering i ny teknologi er en beslutning som det er knyttet stor usikkerhet til og realopsjonstankemåten kan derfor være hensiktsmessig å benytte (Favato & Vecchiato 2017).

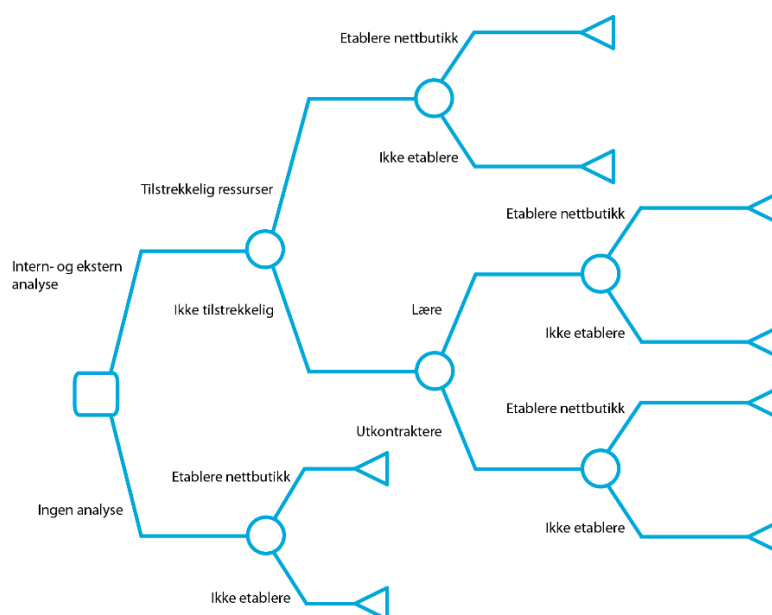
I et marked med stadige endringer trenger man høy grad av fleksibilitet for å kunne tilpasse seg. Realopsjoner kan benyttes på en intuitiv måte til å vurdere ulike alternativer. Dette taler for å benytte realopsjoner i SB (Favato & Vecchiato 2017; Klingebiel & Adner 2015). Ved å aktivt søke informasjon som er relevant for etableringen av nettbutikk, reduseres risikoen. Det kan være informasjon om ulike nettbutikkplattformer, lager og distribusjon, allianser og undersøkelse av kundepreferanser. Jo større usikkerhet det er om hva kundene ønsker seg og hvordan konkurrentene oppfører seg, jo mer verdifull er realopsjonstankegangen (Jahanshai et al. 2015). Ved å utsette investeringen til de har nok informasjon reduseres risikoen knyttet til det å starte nettbutikk. Metoden bidrar til at beslutningstakeren ikke trekker forhastede konklusjoner. Målet er å minimere risikoen for at de kaste seg inn i prosjekter som er lite gjennomtenkt. Ved å ta unødvendig stor risiko øker sannsynligheten for å gå konkurs (Jahanshai et al. 2015).

I vår oppgave benytter vi realopsjonsbegrunnelse (ROR) for å kartlegge hvordan bedriftene benytter sine ressurser og kapabiliteter på en hensiktsmessig måte. Kunnskap, kompetanse og evnen til å lære er egenskaper som gjør at bedrifter kan utforske nye muligheter. En alternativ metode til ROR er realopsjonsvurdering (ROV) som benytter en mer matematisk tilnærming med simulering for å vurdere opsjoner (Trigeorgis & Reuer 2017). ROV er derimot en mer omfattende modell som krever større grad av kunnskap og analytiske evner. Som tidligere nevnt, mangler ofte beslutningstakere i små bedrifter nødvendige ferdigheter for å kunne bruke analytiske verktøy som er basert på finansiell informasjon og regnskapsdata. Vi har derfor valgt å se bort fra ROV i vår oppgave.

2.4.2 Beslutningstrær

Fra et ledersperspektiv anbefales det å benytte både realopsjoner og beslutningstrær. Etter å ha identifisert de handlingsalternativene og mulige beslutningene man ser for seg, kan man benytte beslutningstrær for å fremstille de ulike utfallene visuelt. Utfallene presenteres sammen med tilhørende sannsynlighet og tilknyttede kontantstrømmer (Heitmann et al. 2016). Damodaran (2012) støtter opp om at beslutningstrær og realopsjoner er hensiktsmessige modeller å benytte når man skal ta valg under usikkerhet. Modellene gjør det lettere å se sammenhengen mellom de ulike utfallene.

For å kunne benytte beslutningstrær til å ta de endelige avgjørelsene må man gjennomføre en risikoanalyse knyttet til de ulike handlingsalternativene. Treet må vise hvor stor sannsynlighet det er for at et utfall inntreffer og hvor mye tap/gevinst utfallene vil gi. Vi har i figur 7 valgt å lage et enkelt beslutningstre som kun tar for seg muligheter. Figuren er ment som et eksempel og innholdet vil variere med ulike beslutninger. Flere eksempler på beslutningstrær kan ses som vedlegg 1.



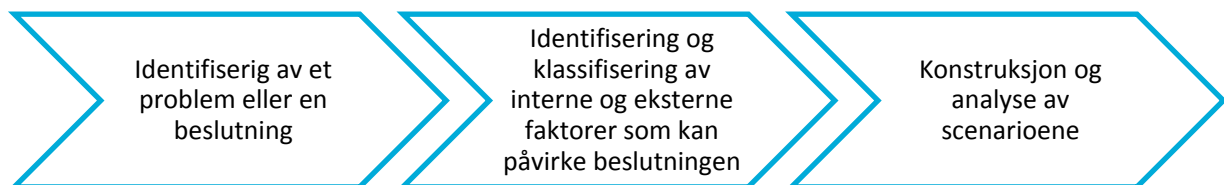
Figur 7: Eksempel på beslutningstre basert på Damodaran (2012)

2.4.3 Scenarioanalyse

Scenarioanalyse er et verktøy som kan bidra til å avdekke usikkerhet i omgivelsene rundt bedriften. Analysen er mye brukt i forbindelse med strategiske beslutninger (Postma & Liebl 2003; Shadbolt et al. 2017). Ved å konstruere scenarioer bidrar analysen til å dekomponere komplekse faktorer til mer forståelige elementer (Shadbolt et al. 2017). Scenarioanalyse er med andre ord et rammeverk som skal bidra til økt forståelse av hvilke faktorer som påvirker en beslutning og hvilke konsekvenser det kan ha for måloppnåelsen. Metoden tvinger beslutningstakeren til å utforske langsiktige muligheter og trusler i det eksterne miljøet (Bood & Postma 1998); Favato & Vecchiato 2017).

Scenarioanalyse er både en intuitiv og rasjonell modell. Intuisjon bidrar til at beslutningstakeren reflekterer over hvilke faktorer som kan påvirke beslutningen og til å se for seg ulike alternative løsninger (Favato & Vecchiato 2017). Modellen er rasjonell ettersom man vurderer og sammenligner ulike scenarioer.

Basert på Bood og Postma (1998) har vi utarbeidet figur 8 som viser det vi mener er de tre hovedstegene i scenarioanalyse:



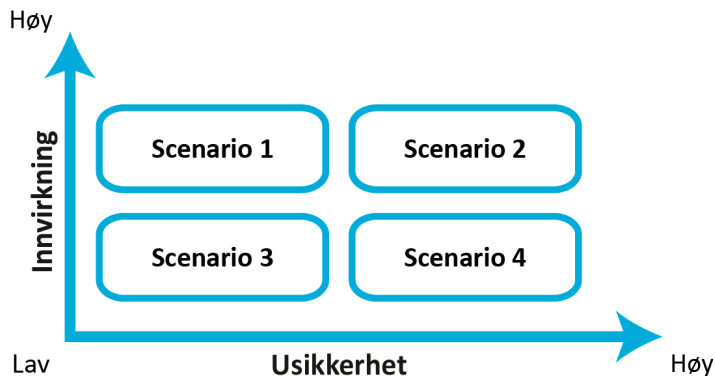
Figur 8: Fremgangsmåten i scenarioanalyse

Det første steget i prosessen er å identifisere et problem eller en beslutning som virksomheten står ovenfor (Bood & Postma 1998). Deretter må man identifisere og klassifisere de interne og eksterne faktorene som kan påvirke problemet eller beslutningen (Favato & Vecchiato 2017). Det kan være informasjon om lokasjon og interesserter (Hassani 2016). Innehar ikke bedriften den rette kunnskapen eller erfaringen for å avdekke trusler eller muligheter, kan det føre til at de tar feil beslutning (Favato & Vecchiato 2017). Faktorene kan ifølge Postma og Liebl (2003) klassifiseres som:

- Konstante (antas å forbli konstante uansett utfall)
- Forutbestemte (utfallet er bestemt og sannsynligheten er kjent)
- Usikre (når utfallet og/eller sannsynligheten er ukjent)

Basert på de identifiserte faktorene kan man danne bilder av hvordan fremtiden vil se ut, dersom de ulike faktorene inntreffer (Bood & Postma 1998; Foster 1993). Usikkerhet er det som skaper forskjeller i scenarioene. Slik som figur 9 illustrerer kan det være høy usikkerhet tilknyttet et scenario,

men det kan likevel ha liten innvirkning på måloppnåelsen. På den andre siden kan det være lav usikkerhet tilknyttet et scenario, men det kan ha høy innvirkning på måloppnåelsen.



Figur 9: Graden av usikkerhet og innvirkning på måloppnåelse

Et av målene med scenarioanalyse er å minimere risikoen for tap. Det er derfor viktig å identifisere og sørge for at man har tilstrekkelig kontroll over risikoene som kan ha negativ innflytelse på måloppnåelsen (Bood & Postma 1998; Postma & Liebl 2003; Shadbolt et al. 2017). Det kan være usikkerhet knyttet til operasjonell drift, økonomisk vekst eller politiske avgjørelser (Postma & Liebl 2003).

På bakgrunn av analysen utformes det reaksjoner tilknyttet de ulike scenarioene basert på rasjonell tankegang. Ved å benytte scenarioanalysen hensiktsmessig, kan bedriftens prestasjon øke og det kan bidra til å danne konkurransefortrinn (Zahradníková & Vacík 2014). Fokuset for scenarioanalyse bør være å se etter alternative løsninger for å møte endringene i omgivelsene og gi tidlige varseltegn. Det kan allikevel ikke forhindre ledelsen i å bli overrasket hvis noe uventet skjer (Favato & Vecchiato 2017; Postma & Liebl 2003).

Suksess for små bedrifter avhenger i stor grad av hvor flinke de er til å planlegge. For å håndtere usikkerhet i det eksterne miljøet, bør SB benytte scenarioanalyse som et strategisk planleggingsverktøy for å håndtere fremtidige hendelser (Foster 1993; Postma & Liebl 2003). Zahradníková og Vacík (2014) støtter denne argumentasjonen i sin forskning. Scenarioanalyse i strategisk ledelse gir økt stabilitet og bidrar til å sette prestasjonsmål som stimulerer vekst. Foster (1993) argumenterer for at scenarioanalyse er en metode som passer for SB og kan bestå av både kvalitativ og kvantitativ data. Brealey et al. (2008) trekker frem at scenarioanalyse gir klart bilde på hvilke kostnader og inntekter som endres i ulike situasjoner. Scenario- og sensitivitetsanalyse benyttes i liten grad av små bedrifter i dag, men dersom modellen benyttes kan resultatet være verdifullt når beslutningen skal tas (Damodaran 2012).

Scenarioanalyse predikerer som forklart i liten grad én fremtid, målet med analysen er å forutse ulike alternative fremtider basert på endringer i det eksterne miljøet. Ved å benytte scenarioanalyse i

kombinasjon med realopsjonstankegangen hvor man kontinuerlig innhenter informasjon og avventer investering ved usikkerhet, kan risikoen ved investeringer reduseres ytterligere. Metodene komplementerer hverandre og styrker forståelse av faktorer som kan påvirke utfallet (Favato & Vecchiato 2017).

2.5 Kvantitativ analyse og endelig vurdering

2.5.1 Sensitivitetsanalyse

For å evaluere hvorvidt prosjektet er lønnsomt eller ikke, vurderes det hvordan endringer i ulike variabler påvirker scenarioene man har identifisert, dette kalles ofte for stresstesting. Analysen gjennomføres ved å sette opp tre alternativer for hvert scenario:

- Pessimistisk utfall (verst tenkelige utfallet med tanke på kostnad og nytte)
- Forventet utfall (det man forventer som hverken maksimerer eller minimerer kost og nytte)
- Optimistisk utfall (utfallet som vil gi lavest kostand og høyest nytte)

(Favato & Vecchiato 2017; Zahradníková & Vacík 2014)

Zahradníková og Vacík (2014) og Vochozka et al. (2017) estimerer at man kan benytte en endring på 10 % opp eller ned for å se på hvordan de ulike scenarioene påvirkes.

Tabell 4: Sensitivitetsanalyse for hvert scenario

Variabel	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
	Pessimistisk utfall	Forventet utfall	Optimistisk utfall
Salgsinntekt	- 10 %	Ingen endring	+ 10 %
Varekostnad	+ 10 %	Ingen endring	- 10 %
Lønnskostnad	+ 10 %	Ingen endring	-10%
Salg og administrasjon	+ 10 %	Ingen endring	- 10 %

For å få et bedre bilde av hvordan de ulike variablene henger sammen og påvirker den strategiske beslutningen benyttes sensitivitetsanalyse. Der ser man på hvordan kontantstrømmen påvirkes av de ulike scenarioene og beregner netto nåverdi (NPV)(Brealey et al. 2008). Sensitivitetsanalyse er en teknikk som benyttes til å kalkulere variabler slik som inntekter, kostnader og profitt ved å benytte ulike antakelser om endring i salgspris og/eller antall solgte produkter. Hvis alle de tre utfallene i sensitivitetsanalysen gir positiv NPV, kan man konkludere med at selskapet med stor sannsynlighet tjene penger til tross for at det verste tenkelige utfallet inntreffer (Brealey et al. 2008).

Ved å se på hvordan kontantstrømmen endres i de ulike scenarioene kan små bedrifter få et bilde på om etablering av nettbutikk er en lønnsom investering eller ikke. Små foretak er i henhold til

regnskapslovens § 3-2, 2. ledd unntatt å utarbeide kontantstrømanalyse. Vi har derfor valgt å benytte de frie kontantstrømmene til selskapet som beskrevet av Palepu et al. (2017) til utregning av NPV. For en daglig leder uten økonomisk bakgrunn, antar vi at modellen er enklere å håndtere enn en standard kontantstrømanalyse som krever større grad av regnskapsforståelse. I resultatregnskapet har vi tatt utgangspunktet i de postene som er vesentlig og som vi har sett blir benyttet i regnskapet til de små bedriftene vi har sett på.

Tabell 5: Salgsdrevet proforma og fri kontantstrøm

Resultatregnskap	Endring	Kontantstrøm
Salgsinntekter	+ 10 %/-10%	Netto inntekt uten å hensynte gjeld
- Varekostnad	+ 1 %/- 1%	+ Avskrivninger
- Lønnskostnad	% av salg	- Investeringskostnad
- Salg- og administrasjonskostnad	% av salg	+/- Netto arbeidskapital
- Avskrivninger		= Fri kontantstrøm (FCF)
- Andre driftskostnader		
= Driftsresultat (EBIT)		
- Skatt %		
= Netto inntekt uten å hensynte gjeld (unlevered net income)		

Ovenfor har vi utarbeidet et utkast til proforma og utregning av de frie kontantstrømmene basert på Berk og DeMarzo (2014). Sensitivitetsanalyse og proforma henger tett sammen. Sensitivitetsanalysen ser på hvordan ulike risikofaktorer påvirker resultatregnskapet og på den måten endres kontantstrømmen fra investeringen. Proforma er et godt verktøy for finansiell planlegging med tanke på hvor mye kapital man må ha til rådighet under ulike scenarier. Proforma tar utgangspunkt i årets regnskap. Postene i regnskapet endres i forhold til f.eks forventet vekst, operasjonelle og finansielle rater eller som en prosentvis andel av salgsinntekt (Benninga & Sarig 1996). Det finnes ulike typer for proforma, vi har valgt å ta utgangspunkt i den enkleste som er salgsdrevet proforma. I salgsdrevet proforma tar man utgangspunkt i at ulike deler av balansen og resultatregnskapet avhenger direkte av salget til selskapet.

For å vise hvor mye av overskuddet som er tilgjengelige kontanter til videre investering, har vi som tidligere omtalt valgt å benytte den frie kontantstrømmen (FCF). Rentekostnader er derfor unntatt fra resultatregnskapet og vi antar at bedriften ikke har gjeld. For å finne FCF tar man utgangspunkt i netto inntekt uten å hensynte gjeld og renter (unlevered net income), for så å legge til avskrivninger.

Avskrivninger er ikke en reell kostnad for bedriften, men en verdiforringelse av fysiske eiendeler. Videre trekker man ut investeringskostnaden, hvis det er gjort investering den senere tiden og legger til eller trekker fra endringen i netto arbeidskapital (Berk & DeMarzo 2014).

Formel 1: Netto arbeidskapital (NWC)

Netto arbeidskapital = omløpsmidler – kortsiktig gjeld

Omløpsmidler = kontanter + varelager + kundefordringer

Kortsiktig gjeld = leverandørgjeld + andre kortsiktige fordringer

2.5.2 Nåverdiberegning

Etter å ha laget en proforma for fremtidige kontantstrømmer regner man ut netto nåverdi (NPV) av investeringen under de ulike scenarioene. For å vurdere hvorvidt investeringen er en god beslutning må man se om netto nåverdi er større enn 0. Dersom NPV er positiv bør man akseptere investeringen.

Formel 2: Netto nåverdi (NPV)

$$\text{Netto nåverdi} = -\text{investering} + \sum \frac{FCF}{(1+r)^t}$$

Den frie kontantstrømmen (FCF) neddiskonteres med en kapitalkostnad r . Det kan være vanskelig å finne korrekt kapitalkostnad for en liten bedrift. Vi har derfor tatt utgangspunkt i PWC (2017) sin publikasjon om *Risikopremien til det Norske markedet* samt DnB sin utlånsrente på bedriftslån, for å finne en gjennomsnittlig rente som vi mener er hensiktsmessig, når vi neddiskonterer kontantstrømmen. Kapitalkostnaden avhenger av om man ønsker å gjennomføre investeringen med lånte penger eller kun ved hjelp av egenkapital. DNB har estimert en utlånsrente til bedrifter på 6,95 % (DnB 2018). Risikopremie er avkastningen investorer krever for å investere i et selskap utover markedsrisikoen og har de siste årene vært uendret på 5 %. Man må anta at det er høyere risiko for at små bedrifter ikke overlever og PWC har i sin publikasjon tatt med en gjennomsnittlig småbedriftspremie på 4,6 % (PWC 2017). Dette gir oss en samlet gjennomsnittlig kapitalkostnad på 16,55 %. Morningstar estimerer en gjennomsnittlig kapitalkostnad på mellom 8-14 % (Furuseth 2011), men de tar kun utgangspunkt i børsnoterte selskap. Vi mener derfor at vår kapitalkostnad er representativ for små bedrifter.

Tabell 6: Kapitalkostnad for små bedrifter

	Utlånsrente	6,95 %
+	Risikopremium	5,00 %
+	Småbedriftspremium	4,60 %
=	Kapitalkostnad (r)	16,55 %

3 Metode

I denne delen vil vi redegjøre for vårt valg av forskningsdesign og -metode. Vi har gjennomført en teoridrevet kvalitativ casestudie av små interiørbedrifter på Østlandet. Ved å intervjuer, ønsker vi å få svar på hvordan bedriftene tar beslutninger og hva som påvirker beslutningene. Vi vil også ta for oss hvordan vi har valgt ut de ulike casene, samlet inn og analysert data. Avslutningsvis vil vi vurdere validitet, reliabilitet, generaliserbarhet og våre etiske avveininger.

3.1 Valg av forskningsdesign: teoridrevet kvalitativ casestudie

Forskning handler om å utvide kunnskapen om et tema ved å benytte systematiske og målrettede metoder (Askheim & Grenness 2008). Metode og forskningsdesign skal gi svar på problemstillingen og valget avhenger av formålet med studien (Holme & Solvang 1998; Silverman 2014). Vi har valgt å benytte teoridrevet casestudie for å forsøke å svare på vår problemstilling:

«Hvordan tar små bedrifter avgjørelsen om å etablere nettbutikk?».

Casestudie er et foretrukket forskningsdesign for tidsaktuelle saker hvor forskningen skal besvare spørsmål som «hvordan» og «hvorfor» (Eisenhardt & Graebner 2007; Ghauri 2004; Yin 2014). Forskningsdesignet egner seg godt når det foreligger lite forskning på området og forskeren er med på å utvikle ny teori. Casestudier kan bidra til ny og banebrytende teoretisk innsikt (Welch et al. 2011). Det handler kort fortalt om å samle inn mest mulig informasjon om et begrenset fenomen (Johannessen et al. 2011).

Teoridrevet casestudie er en forskningsmetode som benytter enkelt- eller multicasestudier for å utvikle ny teori basert på empiriske bevis. Det enkelte caset er en selvstendig enhet som det er mulig å studere separat (Eisenhardt & Graebner 2007). Enkeltcase kjennetegnes ved at informasjon kommer fra en analyseenhet. Forskeren studerer kun en enkeltperson, en organisasjon eller tilsvarende. Ved multicasestudier kommer informasjonen fra flere analyseenheter. Data fra multicasestudier kan i større grad benyttes til generalisering og er på den måten et større bidrag til teoriutvikling (Eisenhardt & Graebner 2007). Vi har valgt å benytte multicasestudie og vi vil komme nærmere tilbake til dette i kapittel 3.3.

Casestudier kan baseres på kvalitative eller kvantitative studier (Ghauri 2004; Tjora 2012). I kvantitative studier vurderes innsamlede data ved hjelp an numeriske analyser (Johannessen et al. 2011; Silverman 2014). Kvantitativ forskning kjennetegnes ved at den er teoribasert og styres av hypoteser hvor formålet er å kunne forklare og generalisere på bakgrunn funnene (Askheim & Grenness 2008). I kvalitative studier forsøker man derimot å forstå årsaken bak uten å benytte tall i analysen (Holme & Solvang 1998; Silverman 2014). Forskeren benytter isteden beskrivende teknikker og behandler myke data i form av tekst og lydopptak (Johannessen et al. 2011; Welch et al. 2011). Ved å benytte kvalitativ metode søker man etter informasjon og ønsker å komme så nært som mulig med informanten for å få frem hvordan de oppfatter situasjonen (Askheim & Grenness 2008). Undersøkelsene i kvalitativ forskning er ofte mer spontane og mindre planlagte enn ved kvantitativ datainnsamling ettersom intervjuet «går dit informanten vil» (Askheim & Grenness 2008).

Utvalget av informanter er mindre i kvalitative studier enn kvantitative, dette skaper utfordringer i forhold til å kunne generalisere på bakgrunn av funnene. Resultatet fra kvalitative studier kan ikke brukes til å trekke generelle konklusjoner (Askheim & Grenness 2008). Resultatet er subjektiv da det er basert på forskerens teoretiske tolkning. Ved kvantitativ forskning benyttes statistikk og matematisk analyse, resultatet er derfor i større grad objektivt og generaliserbart (Tjora 2012).

I tabell 7 nedenfor har vi oppsummert hovedforskjellene mellom de to forskningsmetodene på bakgrunn av Askheim og Grenness (2008):

Tabell 7: Forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ forskning

Kvalitativ forskning	←————→	Kvantitativ forskning
Fortolkende og teoriutviklende		Analytisk og teoritestende
Sikter mot forståelse		Sikter mot forklaring
Nærhet til fenomener som undersøkes		Avstand til fenomener som undersøkes
Små utvalg basert på vurdering		Store utvalg basert på trekking
Bruk av intervju, casestudie eller observasjon		Spørreskjema
Fortolkende analyse		Statistisk analyse
Subjektiv		Objektiv
Sirkulær prosess		Lineær prosess

Det er en glidende overgang mellom de to tilnærmingene til forskning. Forskningen trenger ikke nødvendigvis være kun kvalitativ eller kun kvantitativ. Det er mulig å benytte begge metoder i forskningsarbeidet. Teoridrevet case baseres i de fleste tilfellene på kvalitativ data fra intervjuer (Eisenhardt & Graebner 2007). Vi har valgt å benytte kvalitativ metode i vår oppgave, ettersom det

gir en dypere forståelse av et fenomen enn et rent kvantitativt studie (Ghauri 2004; Silverman 2014). Metoden gir større grad av interaksjon ettersom vi har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og sjekke forståelsen av respondentenes svar (Ghauri 2004).

Innenfor forskning er det to måter å utvikle teori, gjennom deduktiv teoritesting eller induktiv teoriskapning (Behfar & Okhuysen 2018; Perry 1998). Metoden vi benytter er induktiv-deduktiv. Vi utarbeidet problemstillingen og forskningsspørsmålene før vi gikk i gang med teoriinnhenting. Teorien har derfor i liten grad påvirket hvordan forskningsspørsmålene er utformet, de har vært tilnærmet uendret i arbeidet med oppgaven. Metoden er induktiv ettersom vi søker empiri gjennom intervjuer for å besvare forskningsspørsmålene, men den er også deduktiv ettersom vi benytter eksisterende forskning som grunnlag for vår modell (Behfar & Okhuysen 2018; Eisenhardt & Graebner 2007; Welch et al. 2011). Modellen har vi benyttet som utgangspunkt for oppbygningen av vår intervjuguide og for utvalg av cases. Oppgavens oppbygning er illustrert i figur 10. Data vi har samlet inn gjennom intervjuer har vært tilstrekkelig for å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Målet med studien er ikke nødvendigvis å kunne generalisere, men å få en dypere forståelse basert på casene vi undersøker. Resultatet fra vår studie håper vi kan bidra til videre forskning på området.



Figur 10: Oppgavens oppbygning og teoriens rolle

3.2 Utvalg av cases: interiørbutikker

Valget av case er en viktig faktor i forskning, valget må være konsistent med problemstillingen samt passe til det teoretiske rammeverket og variablene som studeres (Eisenhardt & Graebner 2007; Ghauri 2004). Eisenhardt og Graebner (2007) trekker frem at casene bør velges med mål om å utvide den teoretiske innsikten. Vi skal i dette avsnittet redegjøre for vårt utvalg av informanter og hvorvidt utvalget er representativt.

Som tidligere nevnt, er det mulig å gjennomføre både singel- og multicasesstudier. Vi har valgt å studere den samme avgjørelsen i flere organisasjoner innenfor samme bransje. En case er derfor i vårt tilfelle en selvstendig interiørbedrift uten kjedetilknypning som har valgt å etablere nettbutikk. Ved å benytte multicasesstudie kan vi sammenligne resultatene på tvers av bedriftene og forsøke å forstå bakgrunnen for funnene. Innsamlingen av data i multicaser er mer kompliserte og det stilles derfor sterkere krav til forskeren (Eisenhardt & Graebner 2007). Hvor mange caser man velger

avhenger av hva man ønsker å studere. Det eksisterer ikke noe eksakt tall for hvor mange man skal undersøke. Antallet er i stor grad opp til forskeren selv å avgjøre. Perry (1998) støtter Eisenhardt (1989) sin forklaring om at et hensiktsmessig antall cases bør ligge mellom 4 og 10. De trekker frem at ved færre enn 4 case er ofte det empiriske grunnlaget svakt, ved over 10 case blir mengden data stor og ofte uhåndterlig. Johannessen et al. (2011) nevner på sin side at det bør intervjues et sted mellom 10 -15 informanter i mindre prosjekter. De poengterer at faktiske antallet intervjuer man bør gjennomføre varierer, men at det enkelte ganger er slik at man bør intervjuer helt til man ikke får ny informasjon. Dette støttes av Tjora (2012) og Eisenhardt (1989).

I utgangspunktet ønsket vi å benytte næringskoder som grunnlaget for utvelgelse av bedrifter. Det viste seg derimot raskt at møbel- og interiørbutikker er registrert med mange ulike koder. Næringskoden fortalte oss ikke hvorvidt bedriftene hadde nettbutikk eller ikke. Vi valgte derfor gå vekk fra næringskoder for utvelgelse av casebedrifter. Istedenfor benyttes vi oss av Google, Facebook og Instagram for å finne bedrifter som passet til våre kriterier. Et Google-søk etter «nettbutikk interiør» gav oss 610 000 treff. Søkeresultatene inneholdt både små og store aktører verden over, avisartikler, blogger mv. Ved å søke på «nettbutikk interiør østlandet» fikk vi 25 900 treff. Antallet møbel- og interiørbutikker er ikke så stort som antall treff på Google ettersom mye av søkeresultatet var urelevante. Det eksakte antallet butikker er vanskelig å fastslå ettersom det benyttes ulike næringskoder. Rekdal (2016) beregnet at antall møbel- og interiørbutikker i Norge var 3 133 stykk i 2014. Hvor mange av butikkene som har nettbutikk er derimot ukjent.

I arbeidet med masteroppgaven har vi begrenset tid og ressurser. Det er ikke mulig for oss å se nærmere på et stort antall bedrifter. Vi valgte derfor ut noen kriterier for våre casebedrifter:

- Liten bedrift ihht. vår definisjon i kap. 2.1.1
- Hybridbutikk (fysisk- og nettbutikk) ihht. vår definisjon i kap. 2.1.3
- Holder til på det sentrale Østlandet (Østfold, Akershus, Buskerud, Vestfold)

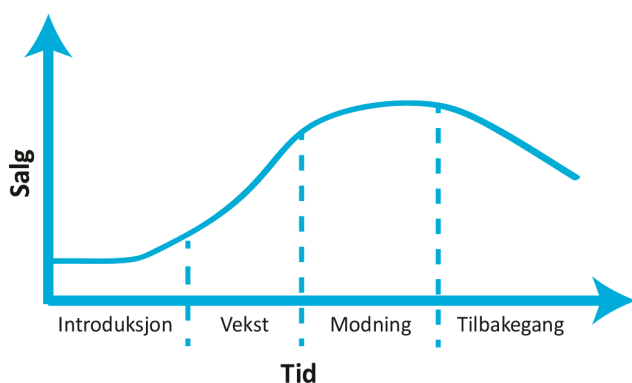
Av hensyn til oppgavens omfang herunder tid og kostnad har vi ikke hatt mulighet til å ta for oss et større område enn det sentrale Østlandet. Begrensningene ved studien har vi omtalt nærmere i kapittel 5.6.1.

Vi fant bedriftene ved hjelp av Google eller sosiale medier. Selve utvelgelsen ble gjort på bakgrunn av informasjon på bedriftens nettside samt ved å se på regnskapsdata fra Proff.no. Vi kontaktet 37 tilfeldige bedrifter som samsvarte med våre kriterier og av disse svarte ti ja til å delta i studiet. En av bedriftene valgte på et senere tidspunkt å trekke samtykket uten at vi kjenner til årsaken.

Tabell 8: Utvalg av case

Case	Etablert	Livssyklus	Ansatte	Driftsinntekter	Resultat før skatt	Data
Bedrift 1	2005	Modning	6-10	11 - 20 mill	2 mill	Intervju
Bedrift 2	2015	Tilbakegang	0-5	>1 mill	> 1 mill	Intervju
Bedrift 3	2017	Introduksjon	0-5	-	-	Intervju
Bedrift 4	2013	Vekst	0-5	1-5 mill	Negativt	Intervju
Bedrift 5	2013	Modning	0-5	1-5 mill	Negativt	Intervju
Bedrift 6	2015	Tilbakegang	6-10	1-5 mill	Negativt	E-post
Bedrift 7	2012	Modning	6-10	6-10 mill	Negativt	Intervju
Bedrift 8	2004	Vekst	11-15	11-20 mill	1 mill	Intervju
Bedrift 9	Trukket samtykket til å delta i studien					
Bedrift 10	2015	Modning	0-5	1-5 mill	Negativt	Intervju

Casebedriftene har alle vært igjennom beslutningen om å etablere nettbutikk. To av bedriftene er eldre enn ti år, seks bedrifter er fem år eller yngre. Det er stor variasjon i driftsinntekter og tiden siden etablering. Enkelte av aktørene har drevet nettbutikk i flere år med svært gode resultater, mens andre har vært helt nye på markedet med varierende grad av suksess. En av aktørene hadde valgt å avvikle virksomheten. Bedriftene befinner seg på ulike stadier av livssyklusen. Med livssyklusen menes endringene i selskapets vekstrate over tid som illustrert i figur 12 (Grant & Jordan 2015). De representerer en god variasjon og vi mener derfor at bedriftene er godt egnet til å besvare våre forskningsspørsmål.



Figur 11: Industriens livssyklus

Som beskrevet i teorikapittelet kjennetegnes små bedrifter ved at det enkeltpersoner eller en liten gruppe som tar beslutningene. Daglig leder har normalt ansvar for driften av selskapet, beslutningsprosesser og strategiske valg herunder valget om etablering av nettbutikk. Samtlige informanter i studien innehar rollen som daglig leder i bedriften og eier minimum 50 % av aksjene i selskapet. Informantene er på den måten nøkkelinformanter i studien, ettersom de innehar førstehåndskunnskap om beslutningsprosessen.

Det har vært utfordrende og tidkrevende å rekruttere informanter. Fremgangsmåten vi har benyttet for å komme i kontakt med informantene er i tråd med Johannessen et al. (2011) og Yin (2014). Vi startet med å kontakte bedriftene vi fant interessante per e-post i februar. I e-posten redegjorde vi for hvem vi er, bakgrunnen for studien, problemstilling og hva vi ønsket å undersøke (se vedlegg 2). I hver enkelt e-post tilpasset vi innledning og fortalte hvorfor vi fant deres bedrift interessant. Dette gjorde vi for å vise at vi har foretatt en undersøkelse av deres bedrift før vi tok kontakt. Etter en uke sendte vi påminning på e-post før vi ringte de bedriftene som ikke svarte per e-post.

Tidlig i prosessen tok vi også kontakt med Virke som er hovedorganisasjonen for tjenestevirksomheter i Norge. Virke fant vår oppgave interessant og har bidratt med rapporter og statistikk. Rapportene har hjulpet oss å belyse temaet netthandel og er en viktig del av vårt teorikapittel.

3.3 Metode for datainnsamling: Individuelle dybdeintervjuer

Casestudie genererer data på flere forskjellige måter gjennom intervjuer, spørreundersøkelser og observasjoner (Eisenhardt & Graebner 2007; Tjora 2012). I kvalitative studier er intervjuer den mest brukte måten å samle inn data. Johannessen et al. (2011) har referert til Kvale et al. (2009) definisjon av kvalitativt intervju i sin litteratur: «En samtale med struktur og formål». Strukturen er knyttet til den rollefordelingen som er under intervjuet med en intervjuer som får svar fra informanten. Forskeren omtales som intervjuer eller moderator og informanten er intervjuobjektet som besvarer spørsmål i den kvalitative studien (Tjora 2012).

De kvalitative intervjuene kan ifølge Tjora (2012) deles inn i tre grupper etter hvilken grad de er strukturert og planlagt på forhånd:

- Ustrukturert intervju
Uformelt intervju hvor temaet er gitt av forskeren og spørsmålene er åpne. Spørsmålene tilpasses underveis og varierer fra intervju til intervju.
- Semistrukturert intervju
Intervjuet baseres på en overordnet intervjuguide med spørsmål. De ulike temaene, spørsmål og rekkefølgen kan variere fra intervju til intervju.
- Strukturert intervju
Formelt intervju hvor tema og spørsmål er fastsatt på forhånd. Forskeren krysser av på allerede fastsatte svaralternativer underveis i intervjuet.

Hensikten med dybdeintervju er å få til en samtale eller dialog mellom partene uten et styrt opplegg med rene spørsmål og svar (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011). Metoden er fleksibel i formen siden den kan brukes til å få detaljert informasjon og beskrivelser fra informantene (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011). En av fordelene ved å bruke dybdeintervjuer er at man underveis kan benytte det informantene forteller til å avgrense temaet. Informantene kan også bidra med ny informasjon som ikke forskeren har tenkt på tidligere (Tjora 2012).

Det var viktig for oss å få til en åpen dialog hvor informanten snakket fritt om etableringen av nettbutikk og ikke ble styrt av lukkede spørsmål. Vi ønsker å forstå hvordan de har tatt beslutningen om å etablere nettbutikk. Hadde vi styrt samtalen kunne vi ha gått glipp av verdifull informasjon og på den måten også skadet validiteten til studien. Som intervjuer er det vanskelig å tenke ut alle svaralternativene på forhånd. På den måten var strukturerte intervjuer lite egnet. Tilsvarende ville et intervju med helt åpne spørsmål i stor grad kun gitt oss svar på det informanten ville trekke frem og ikke nødvendigvis dekket alle områder av beslutningstakingen. Vi valgte derfor å benytte semistrukturerte intervjuer med en intervjuguide. Semistrukturerte intervjuer er hensiktsmessig i de situasjonene hvor man ønsker å få frem meninger, holdninger og erfaringer hos informanten. Intervjuene gir mer omfattende informasjon på et dypere nivå enn hvis informantene hadde krysset av på et spørreskjema (Tjora 2012). Ved å benytte semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål, kan informanten gå i dybden på de områdene vedkommende måtte ønske og vi sikrer samtidig å få besvart våre spørsmål rundt beslutningstaking. Semistrukturerte intervjuer åpner også opp for å komme inn på tema som vi ikke har tenkt på i forkant som kan være relevant for vår forskning.

I tabell 9 nedenfor har vi listet opp fordelene og ulempene med dybdeintervju ifølge Askheim og Grenness (2008):

Tabell 9: Fordeler og ulemper med dybdeintervju

Fordeler med dybdeintervju ←	→ Ulemper med dybdeintervju
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ikke gruppepress, får frem individuelle meninger ▪ Informanten er konsentrert ▪ Får frem mer informasjon ▪ Kan stille oppfølgingsspørsmål (probing) ▪ Avdekke dypere holdninger ▪ Kan avdekke sensitiv informasjon ▪ Ingen krav til å samle inn mye fra hver målgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostbart og tidkrevende å gjennomføre ▪ Mindre involvering fra oppdragsgivers side ▪ Krevende for intervjuer (må reise, tar lang tid) ▪ Ingen gruppedynamikk ▪ Komplisert analyse og fortolkning

Vi vurderte også andre metoder for å samle inn data som elektroniske spørreundersøkelser og telefonintervju. Elektroniske spørreundersøkelser ville gitt oss mulighet til å nå ut til et større geografisk område ettersom vi hadde sluppet å reise. Ulempen er at respondentene kan tolke spørsmålene forskjellig og at vi ikke ville hatt noen mulighet til å sjekke deres forståelse. Hadde vi i tillegg benyttet prestrukturerte spørreskjema kunne vi gjennomført mer kvantitative analyser. Ulempen med prestrukturerte spørreskjema er derimot at de tar vekk muligheten for å få fange opp informasjon utover svaralternativene vi har gitt (Johannessen et al. 2011). Metoden begrenser dermed muligheten til å få en dypere forståelse av området slik som vi ønsker. Et annet alternativ til å foreta dybdeintervjuer med personlig oppmøte var å gjennomføre telefonintervju av informanter. Johannessen et al. (2011) trekker frem at det kan være utfordrende å få informanten til å snakke i mer enn 20 minutter på telefon og anbefaler derfor personlig møte. Vi var redd for at 20 minutter var for knapt med tid for å få samlet inn de dataene vi ønsket. Vi valgte derfor å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer med personlig oppmøte. En ulempe med personlig oppmøte er som tidligere poengtert at det er tidkrevende og kostbart å reise. På bakgrunn av dette valgte derfor som tidligere omtalt å avgrense det geografiske området vi studerte.

3.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden er en skriftlig oppstilling med de emner og temaer som skal diskuteres og gjennomgås under intervjuet (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011). Intervjuguiden skal være et verktøy med en viss form for struktur for oss som intervjuer. Det er ikke ment som et oppsett som skal følges punktvis ettersom vi ønsker at informanten skal snakke så fritt som mulig uten at vi leder de inn på temaer (Yin 2014). Intervjuguiden skal hovedsakelig fungere som en huskeliste for den som foretar intervjuet (Askheim & Grenness 2008).

Vi valgte å dele vår intervjuguide inn i fire deler med utgangspunkt i Yin (2014), Askheim og Grenness (2008), Johannessen et al. (2011) og Tjora (2012):

- *Introduksjon* som skaper rammen for intervjuet. Informasjon om bakgrunnen for oppgaven samt formålet for å få informanten inn på temaet. Innhenting av samtykke til lydopptak.
- *Innledning* med enkle og mer konkrete spørsmål for å få informanten til å starte å snakke. Oppvarmingsspørsmål for å få informanten trygg på situasjonen. Spørsmål om bakgrunn som stilling og utdanning.
- *Hoveddel* med refleksjonsspørsmål som krever mer av informanten. Mer åpne spørsmål hvor informanten snakker åpent om tema.
- *Avslutning* med mulighet for informanten til å tilføye mer dersom vedkommende ønsker å snakke om noe vi ikke har vært innom. Takk for deltagelse i undersøkelsen og litt om veien videre.

Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av forskningsspørsmålene og vår modell for beslutningstaking i små bedrifter som er presentert i kapitel 2.2.3. Vi bygde opp intervjuguiden med et sett av hovedspørsmål med underpunkter. Underpunktene var ment som en sjekklister for å sikre at vi var innom de temaene som var relevant for oppgaven. Intervjuguiden ble lagt opp slik at graden av refleksjon økte utover i intervjuet ettersom informanten ble mer avslappet. Det har vært viktig for oss å benytte spørsmål som skal være enkle for informanten å forstå, slik at vi sikret en god dialog (Tjora 2012). For å skape trygghet og en relasjon mellom informant og intervjuer, startet vi med helt konkrete spørsmål for å få i gang samtalen i henhold til Tjora (2012) sin anbefaling. Dette fikk informantene til å prate villig uten at vi måtte stille mange oppfølgingsspørsmål. I hoveddelen forsøker vi å få informanten til å gå i dybden på de temaene vi ønsket å belyse nærmere. Avslutningsvis lot vi informanten selv tilføye noe hvis de ønsket. Vi opplevde at informantene hadde mye på hjertet og snakket fritt. I de fleste tilfellene snakket informanten nesten helt av seg selv uten at vi ble nødt til å stille oppfølgingsspørsmål. Kun ved et par anledninger ble det nødvendig for oss å ta i bruk underpunktene for å holde samtalen i gang.

Guiden har endret seg etter hvert som intervjuene ble gjennomført og vi fikk mer innsikt i fenomenet. Fordelen med semistrukturerte intervjuer er som tidligere poengtert, at informanten kan bringe nye tema inn på banen, som ikke nødvendigvis er en del av intervjuguiden (Tjora 2012). Etter at første intervju var gjennomført, gjorde vi den største endringen. Intervjuet fikk frem mange gode poeng som hadde strategisk karakter, men hadde dessverre for lite konkret om beslutningstaking. Vi endret derfor på hovedspørsmålene slik at vi skulle være sikre på å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Hovedspørsmålene i intervjuguiden ble mer konkrete slik at vi fikk frem hvordan beslutningstakeren innhentet samt bearbeidet informasjon før og under beslutningsprosessen. Endringen er i tråd med (Yin 2014) som trekker frem at casestudie må være fleksibelt. Det kan oppstå situasjoner underveis som gjør at spørsmål og retning må endres. Det er viktig at vi som forskere er bevisst på dette og har evnen til å se svakheter i eget arbeid for så å endre det. Hadde vi ikke hatt denne evnen, kunne vi risikert å miste verdifull informasjon og ikke klart å besvare vår problemstilling.

Intervjuguiden kan ses som vedlegg 3.

3.3.2 Utførelse av intervjuet

I starten av prosjektet utarbeidet vi en e-post i tråd med retningslinjene til norsk senter for forskningsdata (NSD). E-posten ble sendt til informantene med en beskrivelse av oppgaven og temaet for intervjuet. Der informerte vi om at varigheten på intervjuet var beregnet til ca 45 minutter. Vi opplyste samtidig om at vi var fleksible i forhold tid og sted for gjennomføringen. Kopi av e-post som ble sendt informantene kan sees i vedlegg 2.

Før intervjuet ble avholdt, brukte vi endel tid på å sette oss inn i bedriften og organiseringen. Vi gjorde en grundig undersøkelse av blant annet regnskapstall, nettbutikken og bruk av sosiale medier. På den måten sikret vi at vi hadde nok bakgrunnskunnskap til å kunne stille oppfølgingsspørsmål og gjennomføre et godt intervju.

Under intervjuet fokuserte vi på hvordan vi stilte spørsmål til informanten og hadde hele tiden intervjuguiden tilgjengelig. Vi startet spørsmålene med «Kan du...», «Hvordan...», «På hvilken måte...» som er i tråd med anbefalt spørsmålsoppbygging i Tjora (2012, s. 113) og Johannessen et al. (2011, s. 149). Vi valgte på forhånd ut hvem som skulle være hovedintervjuer. Den andre hadde en lyttende rolle og observerte informanten som beskrevet i Yin (2014). Lytteren hadde også ansvaret for å kontrollere at vi fikk besvart alle temaene i intervjuguiden. Vi stilte begge oppfølgingsspørsmål der det var relevant.

Samtlige intervju ble avholdt i lokalene til interiørbutikkene etter deres eget ønske. Ved å overlate valget av sted til informanten senket vi terskelen for å delta. Vi la til rette for at informantene skulle føle seg trygge og komfortable ettersom sted kan ha stor betydning for gjennomføring av intervjuet (Tjora 2012). Det kan ofte være relevant å avholde intervjuet på informantens arbeidsplass hvis studien omhandler tema knyttet til nettopp arbeidet. Det er derimot en fare for avbrytelser i intervjuet, da mennesker kan komme inn eller telefoner ringe (Tjora 2012). Vi opplevde i flere av tilfellene forstyrrelser i form av telefoner eller ansatte som lurte på noe. Enkelte hadde også musikk i lokalet som også kunne oppleves som et forstyrrende moment. Dette er en av ulempene ved å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen. Vi var klar over faren for dette, men for å gjøre terskelen for å delta i studiet lavest mulig, valgte vi likevel å gjennomføre intervjuene hos informanten (Tjora 2012). Ved å gjennomføre intervjuene hos informantene fikk vi også et innblikk i hvordan butikken så ut og hvilket sortiment de har. På den måten kunne vi danne oss et inntrykk av samspillet mellom nettbutikk og fysisk butikk.

Alle informantene samtykket til at vi kunne ta lydopptak. Dette gjorde at vi kunne ha fullt fokus på hva som ble sagt fremfor å bruke tid på å skrive ned stikkord. Dette bidrar til god kommunikasjon og flyt samt gjør det lettere å stille oppfølgingsspørsmål når det trenges (Tjora 2012). Ettersom intervjuene ble gjennomført hos informantene, opplevde vi i flere tilfeller støy på lydopptaket i form av avbrytelser og musikk fra lokalene. Lydopptakene var likevel så gode at vi fikk transkribert intervjuene fullt ut.

Intervjuene ble avholdt i tidsperioden 1. mars til 20. april 2018 og hadde i de fleste tilfellene en lengde på ca 50 minutter. Informanten var alle pratevillige under intervjuene og snakket relativt fritt uten at vi måtte "dra ordene ut av munn på dem". Ansvarsfordelingen og samspillet mellom oss to

som intervjuet fungerte veldig bra og vi utfylte hverandre godt. Rett i etterkant av hvert enkelt intervju har vi satt oss ned, snakket gjennom intervjuet og noterte oss viktige funn. Det har lettet analysearbeidet i ettertid.

3.4 Analyse av data

Det finnes mange forskjellige metoder for å analysere og tolke data generert fra kvalitative casestudier. Kvalitative metoder benyttes ikke til å analysere harde data slik som tall og statistikk. Det er i stedet store mengder ustrukturerte data fra intervjuer som må bearbeides (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011; Tjora 2012). Det kan være snakk om flere hundre sider med transkribering av lydopptak fra intervjuer. For å effektivisere prosessen og unngå å ha unødvendig mye datamateriale har vi i henhold til Silverman (2014) holdt oss til kun en datainnsamlingsmetode i form av intervjuer.

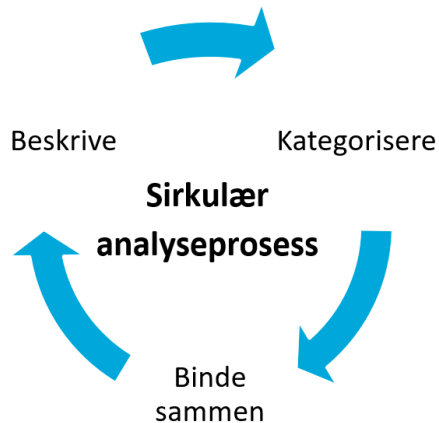
For å håndtere datamengden må forskeren redusere datamengden og omstrukturere (Johannessen et al. 2011; Tjora 2012). Analysearbeidet startet med at vi transkriberte lydopptakene.

Transkriberingen er en tilnærmet eksakt skriftlig referat av ordene som ble sagt under intervjuet (Askheim & Grenness 2008). I tråd med Askheim og Grenness (2008) var det viktig for oss å transkribere kort tid etter gjennomføringen av intervjuene for å ha situasjonen friskt i minne. Vi valgte også å snakke igjennom hvert enkelt intervju rett i etterkant og notert ned viktige stikkord fra hva vi hadde observert. På den måten reduserte vi risikoen for å glemme viktige detaljer og kroppsspråk hos informanten. Selv med lydopptak fra intervjuene, risikerer man å ikke klare å sette det informanten sier inn i rett kontekst.

Transkriberingen dannet grunnlaget for koding av intervjuene. Koding gjør at vi lettere kan sammenligne funn på tvers av intervjuene (Welch et al. 2011). De kvalitative dataene taler ikke for seg selv og må derfor fortolkes. Teori, hypoteser og forskerens egen forståelse er viktig for å forstå sammenhengen. Forskeren som har samlet inn data, bør derfor også foreta analysen (Johannessen et al. 2011). Det er alltid en viss fare for å overse viktig informasjon og tolke feil i analyseprosessen. Forskeren må være åpen for funnene og forholder seg nøytralt til resultatet. Med andre ord må ikke vedkommende la seg styre av egne antagelser om temaet (Askheim & Grenness 2008). For å unngå farene valgte vi begge å være tilstede under intervjuene og vi har foretatt analysen i fellesskap.

Johannessen et al. (2011, s. 186) definerer analyse som å «dele opp noe i biter eller elementer» og tolkning som «å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng». Askheim og Grenness (2008) argumenterer på sin side for at analyse og tolkning ikke kan deles i to i arbeidet med kvalitative studier ettersom dataanalysen er en kontinuerlig prosess som inneholder både sortering og drøfting av data. Vi deler Askheim og Grenness (2008) sitt syn på dataanalyse, analyseprosessen har ikke noe

naturlig ende. Hvor dypt vi skal analysere avhenger av flere faktorer hvor blant annet formålet og kompleksiteten til undersøkelsen spiller inn. Vi har derfor valgt en analyseprosess bestående av tre hovedfaser: beskrive, kategorisere og binde sammen. Analysen kan som illustrert i figur 12 sees på som en sirkulær prosess. Det er ikke et klart definert start- eller slutt punkt (Askheim & Grenness 2008):



Figur 12: Sirkulær analyseprosess

I første steg av analyseprosessen beskriver vi så detaljert som mulig fenomenet vi studerer. Målet er å beskrive hendelsen og konteksten rundt slik at leseren kan forstå sammenhengene (Askheim & Grenness 2008). Det er viktig at vi klarer å forklare konteksten rundt beslutningen om å etablere nettbutikk og ikke bare selve beslutningen. Konteksten er avgjørende for hvordan vi og leseren tolker de ulike hendelsene. Målet er at beskrivelsen er så god at vi kan forstå hva som skjer og gjerne kan forklare hvorfor det har skjedd (Askheim & Grenness 2008). For å kunne beskrive hendelsen og konteksten, har vi utarbeidet en intervjuguide som skal hjelpe oss å få besvart spørsmålene. Lydopptak fra intervjuene ble transkribert slik at vi kunne foreta analyse av tekstene. Transkribering er et detaljert referat fra intervjuene. Utsagn fra transkriberingen vil vi benytte i analyse- og tolkningsarbeidet. Ved å sette utsagnene inn i en bredere kontekst vil vi få en økt forståelse av beslutningen om å etablere nettbutikk.

Neste steg i prosessen er strukturering og koding av intervjuet. Kodene er merkelapper på deler av materialet som danner grunnlag for kategorisering (Askheim & Grenness 2008). Det er flere måter å dele inn kvalitative data gjennom koding, Askheim og Grenness (2008) poengter at de ulike teknikkene ikke er gjensidig utelukkende. Tjora (2012) argumenterer for at kodene skal være tekstnære og være utviklet fra data, ikke teori, hypoteser eller temaer fra intervjuguiden. Vi har valgt å følge Askheim og Grenness (2008) samt Johannessen et al. (2011) sin anbefaling og har først foretatt en overordnet kategorisering på bakgrunn av intervjuguiden. Vi startet kodingsprosessen rett etter at transkriberingen av intervjuene var gjennomført. Allerede under intervjuene dannet vi

oss et bilde av hvilken informasjon som var viktig. Under gjennomlesingen av intervjuene noterte vi oss sentrale funn, ord og uttrykk som er viktig for å svare på problemstillingen. Vi la til nye koder etterhvert som vi arbeidet oss igjennom transkriberingen av intervjuene (Askheim & Grenness 2008). Kodingen handler om å samle data som er relevante for problemstillingen i kategorier (Tjora 2012). Kategoriene skal være en beskrivelse og er en måte å strukturere og redusere dataene. Kategoriene vi har kommet frem til danner grunnlaget for vår tolkning.

Siste ledd går ut på å binde sammen kodene og tolke resultatene. Vi har plukket ut utsagn som er relevante fra intervjuene og satt de inn i tabeller. Bruk av tabeller er en enkel fremgangsmåte for å systematisere og å sammenligne funn fra de ulike intervjuene (Eisenhardt & Graebner 2007).

Tabellene kan bidra til å komplementere teksten og gir en oversiktlig presentasjon (Askheim & Grenness 2008). Vi benyttet oss av fokusert koding (aksial koding) for å svare på vår problemstilling ved å se nærmere på funn fra intervjuene. Ved å sammenligne funnene med tidligere forskning, ønsker vi å se om det er noen sammenheng mellom empiri og teori. Vi ønsker også å undersøke om det er noen trender i bransjen. Eventuelle mønster kan bidra til å øke den interne validiteten til studien (Ghauri 2004; Yin 2014). For å kunne trekke en helhetlig konklusjon, benytter vi oss av selektiv koding. Selektiv koding innebærer å identifisere de kjernekategoriene og -begrepene som er viktig for å svare på problemstillingen (Askheim & Grenness 2008). Oversikt over koding kan sees i vedlegg 4.

Vi har lagt vekt på å gjennomføre en grundig analyseprosess. Vi har begge lest igjennom hverandres transkriberte intervjuer. På den måten økes den totale forståelsen og vi reduserer muligheten for å gå glipp av viktig informasjon og mønstre. Vi har valgt å kode materiale hver for oss for å øke kvaliteten på arbeidet og på den måten øke graden av reliabilitet (Askheim & Grenness 2008; Tjora 2012). På den måten øker også sannsynligheten for at vi finner nye elementer underveis i prosessen som den andre ikke har sett. Analysen er induktiv ettersom vår forståelse øker med antallet intervjuer vi gjennomfører og analyserer (Askheim & Grenness 2008).

3.5 Validitet, reliabilitet, generaliserbarhet

I en kvalitativ studie er det viktig å få frem om resultatene er til å stole på og om de er gyldige. Det handler med andre ord om studien innehar den kvaliteten som gjør at forskningen kan benyttes av andre i etterkant.

3.5.1 Intern validitet (troverdighet)

Intern validitet handler om i hvilken grad fremgangsmåten og resultatene av studien er i samsvar med formålet og representerer virkeligheten (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011). Det handler om analysefasen og årsakssammenheng mellom ulike variabler og resultater (Gibbert et al. 2008).

I kvantitativ forskning har man ulike verktøy for å unngå metodefeil som placebokontroll. I kvalitativ forskning er det derimot vanskeligere å eliminere feilene ettersom forskeren påvirker informanten og tolkningen både bevisst og ubevisst. Intervjueren påvirker informanten gjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger. Informasjonen siles av forskeren og påvirkes av vedkommens subjektivitet.

Validitet er på mange måter utfordrende å måle for kvalitative studier da det ikke benyttes tall og statistikk. Det handler i større grad om å finne ut om resultatet er tillitsvekkende. Ved å se på problemstilling, metode, gjennomføring av studie og hvilke resultater som kommer frem under ett kan det øke graden av validitet (Askheim & Grenness 2008). Vi har hatt fokus på de ulike metodefeilene som kan oppstå og forsøkt å unngå disse. Vi er klar over at vi ubevisst kan påvirke informantene i intervjusituasjonen. Før vi gikk i gang med datainnsamlingen utarbeidet vi en modell basert på tidligere forskning. Modellen dannet grunnlaget for intervjuguiden som også skal sikre at informantene behandles likt.

Vi har valgt å gjennomføre en teordrevet kvalitet casestudie hvor målet har vært å øke forståelsen om hvordan små bedrifter tar avgjørelsen om å etablere nettbutikk. Vi har derfor valgt ut casebedrifter og informanter som vi mener kan gi oss informasjon, for å besvare problemstillingen. Informanten har vært øverste beslutningstaker i casebedriftene. Det er et stort antall nettbutikker som driver med møbel og interiør i Norge. Vi har kun intervjuet et lite utvalg og det kan derfor stilles spørsmålsteget ved hvorvidt studien har valide resultater. Bransjen er stor, men har vi dessverre ikke mulighet til å kontakte alle ettersom det er både kostbart og tidkrevende. Vi opplevde også at flere ikke ønsket eller hadde anledning til å stille opp til intervju. Vi så allikevel at de svarene vi fikk fra våre informanter hadde store likhetstrekk. Det er ikke nødvendigvis slik at vi hadde fått andre funn selv med et større utvalg informanter. Vi valgte derfor å avslutte intervjuene når vi nådde et metningspunkt og vi ikke lengre fikk noen ny informasjon. Vi er klar over at utvalget kun består av

casebedrifter som har valgt å etablere nettbutikk og at dette påvirker validiteten til oppgaven. Ettersom de har besluttet å etablere nettbutikk er de også i stor grad positive til valget. Dette påvirker svarene de har gitt under intervjuene. Aktørene som har vurdert, men valgt å ikke etablere nettbutikk er ikke representert. Ved videre forskning bør de derfor inkluderes i studiet, slik at man får belyst beslutningen fra begge sider og unngår denne skjevheten.

Vi har jobbet med teori, datainnsamling og analyse parallelt. Dette har gitt oss en dypere innsikt i hvilke deler av teorien som vi har måtte jobbe mer med og hvorvidt vi kommer til å klare å svare på problemstillingen vår. Ettersom Silje er opptatt av interiør og Markus har drevet nettbutikk over flere år, er ingen av oss helt nøytrale i arbeidet med oppgaven. Kunnskap om netthandel, små bedrifter og interiør har vært en viktig ressurs. Det har hjulpet oss i teoriinnsamlingen, til å utforme vår modell for beslutningstaking og for å oppnå kontakt med informanter. Vi har vært bevisst på at det ikke bare er fordeler med å inneha kunnskap om området. Vi har fokusert spesielt på hvordan vi går frem i intervjusituasjoner slik at vår bakgrunn ikke skal påvirke resultatet. Vi har derfor valgt å begge være tilstede under intervjuene. Dette har hjulpet oss til å sikre at vi ikke konkluderer på bakgrunn av forutinntatthet, men søker og benytter informasjonen vi får fra intervjuene.

3.5.2 Reliabilitet (pålitelighet)

Reliabilitet er fraværet av tilfeldig feil i en undersøkelse. Det handler om hvilke data som benyttes, innsamlingsmetode og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2011). Hvorvidt man kan stole på resultatene fra en kvalitativ studie avhenger med andre ord av reliabilitet (Askheim & Grenness 2008).

Reliabilitet i kvalitativ forskning er utfordrende ettersom datainnsamlingen i mindre grad er strukturert, intervjuene er kontekstavhengige og forskeren bruker seg selv som verktøy (Johannessen et al. 2011). Askheim og Grenness (2008) trekker frem at det er en avgjørende forskjell mellom kvalitativ og kvantitativ forskning, når det kommer til reliabilitet. Kvantitativ forskning ser på informantene som objekter og andre enn forskeren kan vurdere reliabiliteten. I kvalitativ forskning er informantene subjekter og forskeren kontrollerer selv påliteligheten ved studiet. Ved å ha en dialog med informant og komme med oppfølgingsspørsmål som " Var det dette du mente?", " Forstod jeg det riktig?" under intervjuet har vi gjort et forsøk på å øke reliabiliteten. I etterkant av transkriberingen har alle informantene fått muligheten til sitatsjekk og på den måten unngår vi feilsitering. Dette er i tråd med hva Askheim og Grenness (2008) anbefaler og er med på å øke reliabiliteten. Idealet er at forskeren er en nøytral og objektiv observatør, men i virkeligheten vil vedkommende på en eller annen måte ha interesse av forskningstemaet. Forskerens engasjement er å betrakte som støy, ettersom det kan påvirke resultatet (Tjora 2012).

En utfordring knyttet til testing av reliabilitet i kvalitative studier er at flere forskere uavhengig av hverandre skal kunne bekrefte at resultatet av studien er pålitelig (Askheim & Grenness 2008). For å styrke påliteligheten, er det derfor viktig at forskningen er transparent og repliserbar. Transparens handler om hvor godt valgene som er tatt i forskningsprosessen er dokumentert, slik at leseren kan vurdere forskningens kvalitet. Forskeren kan oppnå transparens gjennom dokumentasjon om gjennomføring av studien og klargjøring av hvordan forskningsprosessen er utført (Askheim & Grenness 2008; Gibbert et al. 2008; Johannessen et al. 2011) Repliserbarhet kan sikres ved å samle alle notater og dokumenter fra arbeidet systematisk slik at det kan benyttes av andre i senere forskning. Forskingen er repliserbar dersom en ny undersøkelse utført av en annen forsker med samme fremgangsmåte vil gi likt resultat (Gibbert et al. 2008).

Vi lot valg av sted for intervjuet være opp til informanten. På den måten har vi forsøkt å unngå unødvendig stress for informanten i form av tid til reise. Vi har benyttet sekundærdata fra bedriftenes hjemmeside, avisartikler og proff.no til å gjøre undersøkelser før intervjuene. På den måten kunne vi konsentrere oss om de relevante temaene under intervjuet og ikke bruke unødvendig mye tid på å sette oss inn i hva bedriften har av varer og resultatregnskap.

Vi har forsøkt å etterstrebe høy pålitelighet ved at vi begge har vært til stede under intervjuene, har lest igjennom transkriberingen og har jobbet med kodingen. Aller helst skulle vi ha transkribert hvert intervju hver for oss og kodet begge intervjuene uavhengige av hverandre. Men på grunn av tidsbegrensing har ikke dette latt seg gjøre. Vi har derimot diskutert og sammen gått igjennom kodingen som er utført.

3.5.3 Generaliserbarhet (ekstern validitet/overførbarhet)

Generaliserbarhet eller ekstern validitet er hvorvidt resultatet av forskningen kan overføres til lignende fenomener innenfor samme bransje eller andre små bedrifter (Gibbert et al. 2008; Johannessen et al. 2011; Tjora 2012). Verken singel- eller multicasesstudier gir mulighet for statistisk generalisering ettersom vi kun ser på et lite utvalg (Gibbert et al. 2008). Likevel er det et mål å kunne trekke slutninger på bakgrunn av opplysningene som samles inn. Det er ikke enighet om hvorvidt kvalitativ forskning kan generaliseres, enkelte hevder man må snakke om overførbarhet (Tjora 2012). Med overførbarhet menes overføring av kunnskap fra et forskningsprosjekt til et lignende tilfelle. I følge Johannessen et al. (2011) handler overførbarhet om hvorvidt beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer kan benyttes på andre områder enn det som studeres. Eisenhardt og Graebner (2007) støtter oppom at kvalitativ forskning og spesielt casestudier ikke er generaliserbare. Tjora (2012) argumenterer på sin side for at kvalitativ forskning er generaliserbar og skiller mellom tre typer av generaliserbarhet:

- **Naturalistisk generalisering**
Forskeren redegjør så godt for detaljene i studien at leseren selv kan vurdere hvorvidt funnene er generaliserbare til eget område.
- **Moderat generalisering**
Forskeren beskriver i hvilke andre situasjoner resultatene kan være gyldig.
- **Konseptuell generalisering**
Forskeren utvikler konsepter eller teorier som er relevant for andre tilfeller enn de som er studert.

Ettersom vi kun studerer et lite utvalg og metoden vi benytter hovedsakelig er induktiv, er det vanskelig å generalisere på bakgrunn av resultatene (Welch et al. 2011). Vi har i dette kapitlet redegjort så godt som mulig for de metodene som vi har brukt. Selv om antallet informanter er få, mener vi likevel at utvalget er representativt ettersom casebedriftene befinner seg på ulike stadier i livssyklusen.

Modellen kan tenkes å være gyldig for flere beslutninger enn kun etableringen av nettbutikk. Vi antar at modellen er overførbart til andre i samme eller lignende bransjer som klær og sko, kjøkkenutstyr mv. Forutsetningen er at bedriftene er små og har en tilsvarende organisasjonsstruktur som casebedriftene vi har undersøkt.

3.5.4 Oppsummering av ulike metodefeil og våre tiltak

I tabell 10 nedenfor har vi oppsummert de viktigste formene for metodefeil basert på Johannessen et al. (2011) samt våre tiltak for å unngå disse:

Tabell 10: Oversikt over typer av metodefeil og tiltak

Metodefeil	Beskrivelse	Vårt tiltak
Publiserings-skjevhet	Rapporter med positivt resultat publiseres oftere enn de som har et negativt eller et kontroversielt funn. Det er enklere å godkjenne resultater som bekrefter tidligere forskning.	Hovedformålet med vår oppgave er ikke å bekrefte eller avkrefte tidligere forskning. Vi ønsker å få dypere forståelse av beslutningstaking i SB. Temaet er i liten grad personlig eller kontroversielt. Oppgaven vil derfor bli publisert uavhengig av resultat.
Utvalgs-skjevhet	Enkelte enheter kan være systematisk underrepresentert eller ikke tatt. Utvalget representerer ikke virkeligheten.	Informantene er tilfeldig utvalgt på bakgrunn av våre kriterier. Bedriftene har variasjon i omsetning, antall ansatte og tid siden etablering av nettbutikk.

Klassifiserings-skjevhet	Informantene er ikke egnet til å belyse problemstillingen.	For å sikre at informantene skulle kunne bidra med relevant informasjon til oppgaven utarbeidet vi noen kriterier for casebedriftene. Informantene var i alle tilfeller øverste beslutningstaker med førstehåndskunnskap fra etableringen av nettbutikk.
Intervju-skjevhet	Informantene behandles ikke likt og resultatene kan derfor ikke sammenlignes i ettertid.	For å sikre at vi behandlet informantene likt, forsøkte vi i alle tilfeller å være to tilstede. Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i intervjuguiden vi hadde utarbeidet på forhånd. I de tilfellene hvor vi har sitert deler av intervjuene i oppgaven har informantene fått tilsendt sitatsjekk.
Hukommelses-skjevhet	Minne påvirkes av ulike faktorer og informantene vil derfor ikke gjengi alt perfekt.	Det har vært ulik tid siden informantene tok beslutningen om å etablere nettbutikk. Vi har derfor vært bevisst på at de kanskje ikke husker alt. Detaljer fra flere år tilbake i tid har vi vektlagt mindre enn nyere hendelser.
Frafalls-skjevhet	Enkelte av informantene trekker seg fra studiet.	For å hindre at informantene skal trekke seg har vi sørget for at det skal være lav terskel for å delta. Vi har reist ut til informantene og intervjuet de på deres arbeidsplass. Selve intervjuet har vart mellom 30 og 60 minutter.
Kognitiv skjevhet	Mennesker har tendens til å søke og tolke informasjon slik at det støtter egne meninger, overvurdere egne evner, gjøre eller tro ting fordi andre gjør det, overvurdere sannsynlighet samt tolke og bedømme med utgangspunkt i egen kultur.	Fra start avtalte vi at det skulle være lav terskel for å gi tilbakemelding til hverandre. Vi har vært bevisst kritisk til hverandres arbeid. Vi har forskjellig bakgrunn og kunnskap, som har gjort at vi har kunnet se oppgaven med ulike øyne.

3.6 Ethiske avveiiinger

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for hva som er rett eller galt. Det dreier seg om forholdet mellom mennesker og er spesielt viktig i forskning som direkte berører enkeltmennesker (Johannessen et al. 2011). Vi har benyttet «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi» fra De nasjonale forskningsetiske komiteene som bakgrunn for våre etiske avveiiinger. Retningslinjene består av seks deler som må hensynstas:

- | | |
|--|-------------------------|
| A. Forskning, samfunn og etikk | D. Forskersamfunnet |
| B. Hensyn til personer | E. Oppdragsforskning |
| C. Hensyn til grupper og institusjoner | F. Forskningsformidling |

Retningslinjene trekker frem at vi som forskere har et ansvar for å sikre akademisk frihet. Arbeidet skal ikke være påvirket av våre egne meninger eller andres. Vi kan ikke velge hva vi publiserer av forskningen, resultatet skal være de faktiske funnene vi har gjort på bakgrunn av våre undersøkelser. Ettersom vi er to personer med ulik bakgrunn og interesser sikrer vi i større grad at forskningen ikke gjenspeiler våre personlige synspunkter.

Vi har også et ansvar for å ivareta hensynet til både personer og grupper. Det betyr at vi skal respektere deltagerne i vårt forskningsprosjekt (Askheim & Grenness 2008). Retningslinjene poengterer at vi har et ansvar for å informere om formålet med forskningen og hvem som får tilgang til data. Deltagerne skal samtykke til deltagelse og intervjuene skal behandles fortrolig. Vi har derfor sendt ut et informasjonsskriv (se vedlegg 2) til alle deltagerne i studiet, hvor vi klargjør dette for informantene. I det samme informasjonsskrivet redegjorde vi også for lagring av personopplysninger og hva som skjer med data etter at prosjektet er over. Vi har valgt å anonymisere alle informantene og bedriftene, slik at de kan snakke fritt uten at det kobles mot dem. Informasjon om driftsinntekter, resultat og antall ansatte er også anonymisert. Ord og uttrykk i sitatene som er personlige og kan bidra til å indirekte koble informantene er fjernet. I de tilfellene hvor vi har gjengitt deler av intervjuet har deltagerne fått tilsendt sitatsjekk på e-post, se vedlegg 5. Før sitatsjekk ble sendt ut, valgte en av informantene å trekke sitt samtykke til å delta. Samtlige sitater fra informanten er derfor fjernet fra oppgaven. Før intervjuet gikk i gang, ba vi om samtykke til å ta lydopptak og notater. Vi opplyste samtidig om at vi kom til å slette lydopptaket når studien er ferdig. Dette er i tråd med etiske retningslinjene og hva Johannessen et al. (2011) trekker frem. Ettersom vi samler inn opplysninger som kan benyttes til å indirekte identifisere personer, er oppgaven meldepliktig jf. personopplysningsloven §31 og personopplysningsforskriften §§ 7-12 og 7-27 til Personvernombudet for forskning (NSD). Prosjektet ble derfor meldt og godkjent av NSD før vi gikk i gang med datainnsamlingen. Datamaterialet fra intervjuene slettes, når oppgaven publiseres.

I oppgaven har vi tatt hensyn til forskersamfunnet ved å gi nøyaktige henvisninger til litteraturen vi har brukt, slik at det vi skriver kan etterprøves og være et grunnlag for videre forskning. Vi har valgt å benytte EndNote for å organisere kildene og sette opp en komplett referanseliste. Vi har også vært bevisst på å unngå plagiat i form av direkte sitering uten referanse til kilden og bruk av ideer, modeller og illustrasjoner mv. Innledningsvis har vi vurdert vår egen habilitet og ingen av oss har interesse av å påvirke informantene eller selektivt publisere de funnene vi gjør. Resultatene gjenspeiler derfor de faktiske funnene vi har gjort i arbeidet med oppgaven.

Vår forskning er ikke et oppdrag på vegne av andre og den er således forskerstyrt. Som forskere har vi rett og plikt til å offentliggjøre resultatene, så fremt det ikke går utover personvernet til deltagerne i studiet. Oppgaven vil derfor bli publisert i Brage, slik at den er tilgjengelig for allmennheten. Ettersom informantene i en studie har krav på å få noe tilbake, vil vi sende en elektronisk kopi til alle deltagerne.

4 Analyse og resultat

4.1 Hva er motivene for etablering av nettbutikk?

4.1.1 Motivet for å etablere nettbutikk er todelt

Funn

Informantene har enten åpnet nettbutikk samtidig med fysisk butikk eller hatt fysisk butikk før de valgte å etablere nettbutikk. Som vi kan se av sitatene tabell 11, er motivene for etablering av nettbutikk forskjellige for de to gruppene av informanter. Selve avgjørelsen om å etablere nettbutikk er begrunnet i et ønske om endring for informantene som etablerte nettbutikk først eller fysisk- og nettbutikk samtidig. De var ved et veiskille på tidligere arbeidsplass hvor de ikke trivdes lengre og dette var utslagsgivende. Informantene ønsket å skape noe eget og styre sin egen arbeidshverdag. Flere har gått med ideen og ønsket om å komme i gang over flere år, før den ble realisert. For informantenes som allerede hadde fysisk butikk, er motivet relatert til vekst. De ønsker å øke omsetningen ved å nå ut til flere kunder enn de klarer gjennom den fysiske butikken.

Tabell 11: Motivet for å etablere nettbutikk er todelt

Sitater
Jeg måtte finne på noe å gjøre... Og få styre min egen hverdag
For nå var jeg i en situasjon på min gamle arbeidsplass. Jeg kjente at jeg hadde lyst til å gjøre noe annet. Vi hadde en diskusjon hjemme hvor jeg sa at jeg måtte ha en forandring. Det var mannen min som sa du har jo alltid hatt lyst til å drive interiørbutikk. Kan du ikke bare gjøre det? Nå har du muligheten, nå gjør du det! Så da bestemte jeg meg. Ja, nå gjør jeg det.

Og mye av grunnen til det var at jeg trengte en endring fra den jobben jeg hadde da... Det var med på å få sparket i gang gründerbabyen som var i magen i mange år. Så da tenkte jeg at jeg måtte få gjort noe med den... og da smalt det.

Jeg begynte å skjønne at hvis jeg skulle leve av det så måtte jeg bli enda større. Og hvordan bli enda større? Da var det i startgropa med nettkjøp.. Men jeg så at folk handlet på nett. Da sa mannen min at jeg måtte henge med.

Vi driver på et lite sted og fant fort ut at vi måtte ha flere ben å stå på, derfor ble det netthandel.

Det er vel så mye en markedsføringskanal, folk går inn på siden og enten så liker de det eller ikke. Nettbutikken bidrar til å få kunder inn i den fysiske butikken. Nettbutikken er et supplement til den fysiske butikken...men på sikt kanskje på to-tre år at det kan dekke en stilling til.

Tolkning

Utvalget informanter har vært på ulike steder i livssyklusen. Enkelte er i startfasen og tok valget om å etablere nettbutikk samtidig som oppstart av fysisk butikk. Andre har drevet fysisk butikk i flere år og var i modningsfasen, når de valgte å etablere nettbutikk.

Det er eksterne faktorer som har utløst selve avgjørelsen om å etablere nettbutikk, for informantene som etablerte hybridbutikker fra starten. Mistrivsel på arbeidsplassen har ført til at de ønsker endring. Ønske om å drive noe eget har ligget latent hos flere over en lang periode. De realiserer først drømmen når hverdagen krever forandring. Ønske om å skape egen arbeidsplass er også et av motivene Sadler-Smith (2016) trekker frem som bakgrunnen for å starte nettbutikk.

Ønsket om videre vekst melder seg hos informantene som allerede har en fysisk butikk. De velger å etablere nettbutikk i tilknytning til den fysiske butikken. Den fysiske butikken tiltrekker seg kunder i nærområdet, men det er vanskelig å nå ut til en større kundekrets. De etablerer derfor nettbutikk for å kunne øke omsetningen ved å nå ut til flere kunder. Dette støttes av Al-Weshah og Al-Zubi (2012) og Pentina et al. (2009) som argumenterer for at etablering av nettbutikk kan sees på som en vekststrategi for å nå ut til flere kunder.

4.1.2 Netthandel er avgjørende for overlevelse

Funn

Netthandel er viktig for våre informanter da det bidrar til vekst, de kan øke omsetningen og nå ut til flere kunder. Nettbutikken er ikke bare en salgskanal, men også i stor grad en markedsføringskanal for å få folk til den fysiske butikken. Det er på nettet de viser frem hva de har i den fysiske butikken og på den måten tiltrekker de seg kunder som ønsker å se på varene før de handler. Informantene vi har snakket med trekker frem at netthandel er fremtiden innen varehandelen. De er tydelige på at de

er helt avhengig av å ha nettbutikk for å selge nok og møte kundenes krav om tilgjengelighet. Et utvalg av sitatene kan sees i tabell 12.

Tabell 12: Netthandel er avgjørende for å overleve

Sitater
For det er veldig upcoming de siste årene i den bransjen her.
Det var helt riktig med nettbutikk i mitt hode. Se hvordan verden begynner å bli, se mot USA og Europa, hva var det som skjer. Folk handler mer og mer på nett, mer og mer tilgjengelig. Det er det vi må satse på.
Nettet genererer så mye salg. Det er netthandel vi skal bli store på, det er der pengene ligger. Kunden sitter hjemme og ser på nettbutikken, går inn via Instagram eller Facebook, så går de i fysisk butikk og handler. Nettbutikken gjør at kunder som er i nærheten og har sett ting på nett og så kommer til den fysiske butikken
Veldig mange av de som jeg har hørt om følte at folk bare kom inn i butikken deres for å se på prisene. Så gikk de på nett og handlet det. Mer og mer i de siste årene. Fordi da fant de det billigere en annen plass. Men de vil se produktene først før de går og kjøper de. Så jeg har tenkt hele veien at jeg må ha en nettbutikk sånn at folk kan se hva jeg har i butikken nå. Men de kan komme her og se. Nettbutikken er en slags brosjyre på hva jeg har for noe.
Det skjer mye og hvis man ikke klarer å endre seg har man et problem nå. Jeg tror særlig de neste 10-20 årene blir mye verre. Veldig mange av de jeg har snakket med som har drevet butikk følte at folk bare kom inn i butikken deres, så på prisene og så gikk de på nett og handlet der. De fant det billigere en annen plass. Kundene vil likevel se produktene først før de går og kjøper de. Jeg har tenkt hele veien at jeg må ha en nettbutikk sånn at folk kan se hva jeg har i butikken nå.

Tolkning

Etableringen av nettbutikk er en viktig beslutning for SB som er avhengig av å vokse for å henge med i tiden (Cader & Leatherman 2009). Som vi kan se av informantenes sitater er det enighet om at netthandel er fremtiden. Tall fra Virke (2017a) viser at netthandelen er i vekst i Norge. Dette bekrefter i stor grad våre informanter. De ser at netthandelen spiller en stor rolle for omsetningen deres. Det er dermed ikke nok å ha fysisk butikk for å overleve. Den fysiske butikken tiltrekker seg ikke nok kunder og gir ikke høy nok omsetning alene. Informantene har trukket frem at netthandelen fører med seg flere fordeler for kundene. Nettbutikken er alltid er åpen og kan vise frem hva som finnes i den fysiske butikken. Dette er i tråd med det Brynjolfsson et al. (2013) trekker frem i sin forskning. Popli og Mishra (2015) og Reddy og Reinartz (2017) understreker også at nettbutikk er viktig for å tilfredsstille kundene.

4.2 Hvilke beslutninger tas i forbindelse med etablering av nettbutikk?

4.2.1 Valget om å etablere nettbutikk tas før de vet hva som kreves

Funn

Som sitatene i tabell 13 viser, tar informantene beslutningen om å etablere nettbutikk spontant før de gjør nærmere undersøkelser av hva som kreves og må på plass. De vurderer først om de har tilstrekkelig teknisk kompetanse, hvordan de kan skaffe kapital, hva slags varer og hvilke samarbeidspartnere de må ha etter at de har bestemt at de skal etablere nettbutikk. Informantene er fast bestemt på at de skal ha nettbutikk uavhengig av hva de måtte avdekke i løpet av prosessen.

Tabell 13: Valget om å etablere nettbutikk tas uten å ta hensyn til delbeslutningene

Sitater
Så da bestemte jeg meg. Ja, nå gjør jeg det...Jeg sluttet i min forrige jobb i februar i fjor, så jeg brukte hver arbeidsdag frem til sommeren egentlig. På å gå igjennom all slags løsninger og planlegge alt. Planlegge varesortiment og bygge opp alt bra bunnen av. Jeg begynte jo også å bygge nettbutikken
Bestilte omtrent inn varer samme dag som jeg fikk ideen og bestemte meg bare, jeg er ganske spontan på sånne ting. Tok inn ting mer og mer gradvis da. Prøvde først på en markeds plass. Etterhvert åpnet jeg nettbutikk... jeg var litt usikker på hvordan jeg skulle gjøre det i forhold til hvilken løsning og sånn....Så da prøvde jeg meg på en og den ble egentlig innmari fin.
Så da var det en natt april 2013 at navnet poppet opp i mitt hodet. Ferdig snakket. Så begynte ballen å rulle. ...Begynte sommeren 2013 når navnet var på plass . da begynte alt å balle på seg. Da begynte jeg å finne ut hvilken type nettbutikk jeg ville ha, det finnes et hav av muligheter der også. Så jeg søkte, Googlet, researchet og begynte å opprette nettbutikk.

Tolkning

Informantene tar beslutningen om å etablere nettbutikk uten å tenke over hvilke andre beslutninger som følger med. Ønsket om å skape sin egen arbeidsplass overskygger hvilke andre faktorer som påvirker etableringen. Det kan virke som at de ikke har oversikt over hvilke andre beslutninger og delvalg som følger med.

Måten informantene tar beslutningen om å etablere nettbutikk er rask og intuitiv. De starter i motsatt ende ved å først bestemme seg for å etablere nettbutikk uten noen videre undersøkelser. Først når beslutningen om å etablere nettbutikk er tatt, begynner de å undersøke hvordan de skal gå frem for å få nettbutikken på plass. De gjør vurderinger av om de har tilstrekkelig teknisk kompetanse, hvordan de kan skaffe kapital, hva slags varer og hvilke samarbeidspartnere de må ha

først etter at de har bestemt at de skal etablere nettbutikk. Måten avgjørelsen er tatt på samsvarer i stor grad med litteraturen om effectuation i kapittel 2.2.1. De tar beslutningen på bakgrunn av hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner (Sarasvathy 2001).

4.2.2 Valg av salgskanaler

Funn

Etableringen av nettbutikk medfører en rekke muligheter og vurderinger av ulike alternativer. Sitatene i tabell 14 viser at valget av salgskanaler er en beslutning informantene tok tidlig i prosessen. De tar valget om de skal selge på nett, i fysisk butikk eller i begge kanaler. Felles for informantene med unntak av én, var at de hadde valgt en hybridløsning med nettbutikk og fysisk butikk. Likevel er de opptatt av fysisk tilstedeværelse. En annen informant har gått fra å ha nettbutikk, til hybridløsning for så å avvikle fysisk butikk og gå tilbake til ren nettbutikk. Denne avgjørelsen ble tatt på grunnlag av negativt driftsresultat, ettersom kundene ikke kom til sentrum for å handle.

Tabell 14: Valg av salgskanaler

Sitater
Vi hadde først fysisk butikk, i fjor åpnet vi nettbutikk. Det var ikke fordi jeg følte vi måtte. Men vi fikk en del henvendelser fra kunder ute i Norge som ville at vi skulle sende varer. Også er det for oss en fin måte å vise frem butikken uten at folk trenger å komme hit. Noen av våre eksisterende kunder fra butikken handler i nettbutikken. De bruker nettbutikken for å se om ting er på lager og hva vi har fått inn av nyheter. Så er de her og ser også drar de hjem og tar bestillingen på nett. Da tenker jeg jaja, så fint. Da har vi gjort det enklere på et vis.
Så nettbutikk og butikken gikk som hånd i hanske. Helt fra starten var det viktig for meg å ha en fysisk butikk. Jeg ville vise frem det jeg har. Det var ikke bare at jeg hadde en nettbutikk, et visuelt vindu på alle skjermer, men jeg ville vise at det var fysiske varer til stede. Vise at det var kvalitet, at det er noe hold i det jeg har. Folk kommer hit og ser, handler her og i runde nr 2 legge inn bestilling på nettet. Da har det vært en trygghet å ha sett først.
Så at vi hadde mulighet til å drive mer helhetlig ved å ha nettbutikk og fysisk butikk sammen.
De kan komme hit på en lørdag, se på stoffer til sofa og bestille over e-post når de kommer hjem eller i nettbutikken. Da har de hatt den dialogen med oss, det er mye tryggere. Så i butikk kan du skape den nærheten til kundene som man ikke kan skape på nett. Derfor er butikk viktig. Vi skal bruke dette lokalet til butikk og showroom, ha kundekvelder, frokost, skape opplevelser.. Det er lettere for oss å gjøre det da vi har nettbutikken. Det er viktigere å skape den opplevelsen. Jeg pleier å si at suksess bak en bedrift er det som er gratis, gi service, kan faget, smile ... Det er så enkelt.

Klarer du å være kreativ og skape noe de andre ikke gjør. På den måten tror jeg de fysiske butikkene kan leve lengre ... På nett er det mer konkurranse på pris, leveringstid, upersonlige ting som er viktig ved netthandel. En trygg netthandel, smitter over på andre. I fysisk er det opplevelsen. Det går så fort i folk sitt liv. Gi de en god opplevelse, da gir det mersmak.

Jeg hadde nettbutikk før jeg startet butikk. Nå er det kun nettbutikk, kort forklart! Vi hadde butikk på utsiden av byen hvor vi fikk et høyt overskudd. Etter vi flyttet til byen gikk vi betydelig i minus. Så saken talte seg selv da. Man slipper alle kostnader omtrent ved nettbutikk så jeg valgte å kun gå for det.

Men jeg vet at mange av de som kommer her og handler, de har vært og sett i nettbutikken først. De har sett hva de vil se på, så kommer de og ser og kjøper det her. Så nettbutikken er nødvendig for meg, jeg er glad jeg satt den opp.

Tolkning

Informantene som har valgt å starte egen bedrift i senere tid har gått for en hybridløsning fra starten. De som etablerte fysisk butikk for en tid tilbake har vært senere med å etablere nettbutikk i tilknytning til den fysiske butikken. Dette bekreftes av Schu (2017) som trekker frem at små bedrifter ligger bak i adopsjonsprosessen og ikke klarer å tilpasse seg endringene i et dynamiske marked. Dette kan tyde på at informantene har sett at markedet er i endring og at netthandel er fremtiden.

Samtalene med informantene avdekket at de i majoriteten av tilfellene har gått for en hybridløsning mellom nett- og fysisk butikk. Kombinasjonen gir klare synergieffekter i form av at kundene kan se i nettbutikken og deretter handle i den fysiske butikken eller omvendt. I den fysiske butikken er det viktig å skape relasjoner til kundene gjennom gode opplevelser og ekspertise fra de ansatte. Noe som er vanskeligere å skape på nett. Nettbutikken kan gi kundene inspirasjon og er et sted de konkurrerer på pris og leveringstider. Dette er faktorer som informantene trekker frem som viktige fordeler ved å ha en hybridløsning og som støttes av Avery et al. (2012), Binder et al. (2015) og Rigby (2011) i deres studier.

4.2.3 Valg av lagerløsning og distribusjonskanal

Funn

Valg av lagerplassering er en intuitiv beslutning. Informantene har lager i tilknytning til butikken slik at kundene kan få med seg varene med en gang. Tabell 15 viser at valget av lagerløsning handler om enkelhet og å ha varene tilgjengelig, når kundene kommer til butikken. Ved å ha lager i tilknytning til den fysiske butikken, kan de selv håndtere pakking og sending av varer med de ressursene de har fra før. De fleste informantene går selv på Posten med varene og har ikke sjekket ut andre distribusjonskanaler.

Tabell 15: Valg av lagerløsning og distribusjonskanal

Sitater
I og med at vi har varene her, er det enkelt og pakke. Vi går selv bort på butikken og poster pakkene.
Jeg har vært veldig opptatt av å ha varelager her. Kunden skal kunne komme hit til meg, se en stol som de vil kjøpe og få den med engang.
Butikken er vårt lager. Pakker og sender varene selv.
Nettbutikken er bak i butikken. Vi står og pakker, pakkene går ut gjennom butikken med Posten.

Tolkning

Lager og distribusjonsløsninger er et viktig valg knyttet til etablering av nettbutikk. Vi ser at informantene ikke har vurdert andre alternativer før de har tatt beslutning. De har valgt å ha lager i tilknytning til den fysiske butikken. Valget begrunnes med at de ønsker å ha varene tilgjengelig for kundene, når de kommer og kjøper direkte i butikken. Ved å ha det samlet, utnytter de komplementære ressurser. Varesortimentet er i de fleste tilfellene de samme for begge kanalene. De plukker varer direkte fra den fysiske butikken, når de får bestillinger i nettbutikken. Komplementære ressurser bidrar til å kutte kostnader, noe som er i tråd med motivene til Avery et al. (2012) og Xia og Zhang (2010).

Når det kommer til distribusjon og logistikk, er det kun en leverandør som blir brukt av våre informanter, Posten. Det er ingen som har sjekket ut andre aktører. De har valgt den mest kjente leverandøren, selv om det er flere aktører på markedet. Det kan tyde på at de har lite kunnskap om hvilke muligheter som finnes eller at de velger distribusjonskanal ut i fra tidligere erfaring. Hadde de gjort grundigere undersøkelser, kunne de ha forhandlet avtaler med leverandørene og potensielt fått bedre vilkår.

4.2.4 Valg av nettbutikkplattform

Funn

Valget av nettbutikkplattform er et bevisst valg hvor pris og brukervennlighet er avgjørende. Sitatene i tabell 16 trekker frem god teknisk integrasjon mellom nett- og fysisk butikk som viktig.

Skreddersydde løsninger koster mer, men gir flere funksjoner og har større mulighet for integrasjon mot andre systemer. Ofte er man avhengig av ekstern hjelp for å få på plass nettbutikken.

Tabell 16: Valg av nettbutikkplattform

Sitater
Det var viktig for at for eksempel at når vi selger ting i nettbutikken at det var linket opp mot kassa, lagerstyring og sånne ting. Vi innhentet noen priser og i forhold til hva jeg ville ha var det veldig dyrt.
Ja du kan jo få en gratis løsning, men da har du ikke så mange funksjoner, og du blir ikke så proff selvfølgelig. Å sitte alene og skulle mikke med nettsiden uten tekniker eller noe, det er de færreste som klarer. Men det kommer jo an på hva man skal selge. Vi må være gode på brukervennlighet for kundene.
Jeg har jo kjøpt et system som er integrert med regnskapet. Av den enkle grunn at jeg nødt til å ha det så enkelt og strømlinjeformet som mulig. Sånn at når jeg selger noe på nettbutikken så telles det automatisk ned i beholdningen. Da vet jeg alltid vet hvor mye som er på lager og slipper å gå og telle.
Jeg var litt usikker på hvordan jeg skulle gjøre det i forhold til valg av løsning. Jeg visste hvilken løsning vi hadde på den andre jobben, men det var begrenset hvor mye penger jeg kunne bruke. Særlig da det kun var et hobbyprosjekt som jeg drev ved siden av. Så da prøvde jeg meg på en rimelig løsning med ferdige maler. Den var veldig enkel å bygge opp og endre slik at jeg kunne fikse alt selv. Jeg pleier ikke å være så veldig god på den biten, så da må jeg be om hjelp. Det var veldig deilig å bare kunne fikse det på egenhånd. Jeg sjekket et par andre i forhold til faste kostnader i måneden og det var vel ganske likt egentlig.
Jeg valgte et kasseprogram som var rettet mot klesbransjen og kunne integreres. Dette begrenset mulighetene for valg av nettbutikkleverandør. Det kostet derfor veldig mye siden vi ønsket proff løsning og ikke er teknikere.
Da begynte jeg å finne ut hvilken type nettbutikk jeg ville ha, det finnes et hav av muligheter der også. Så jeg søkte, Googlet, researchet og begynte å opprette nettbutikk. Jeg hadde noen bekymringer rundt det tekniske, men da sa mannen min at glem det. Det skal ikke du tenke på, alt annet løser seg. Han er gründer selv og programmerer. Der har jeg hatt hjelp i bakhånden. Men det var ikke et stort problem å sette opp nettbutikk.

Tolkning

Valg av nettbutikkplattform er viktig for informantene og de bruker derfor mye tid på valget. Flere av informantene trekker frem viktigheten av god integrasjon mellom nett- og fysisk butikk. Dette støttes også av teorien, god integrasjon bidrar til synergieffekter med høyere inntekter og lavere kostnader (Fuentelsaz et al. 2015; Kartiwi & MacGregor 2007). Det er viktig for informantene at nettbutikkplattformen kommuniserer med kasse- og regnskapssystem. De ønsker å ha full kontroll på lagerbeholdning og salg.

Informantene trekker frem at skreddersydde løsninger koster mer. Dette støttes av Doherty og Ellis-Chadwick (2010) som poengterer at det ofte er lave oppstartskostnader, men at en plattform som er tilpasset bedriften koster mer. Kostnadene er en av de største barrierene for små bedrifter, ettersom de har begrenset med finansielle midler (Al-Weshah & Al-Zubi 2012; Esmaeilpour 2016; Kartiwi & MacGregor 2007; Rahayu & Day 2016). Hvilken nettbutikkplattform de ender opp med å velge er derfor i stor grad avgjort av pris.

4.2.5 Valg av markedsføringskanaler

Funn

Som det kan ses i tabell 17, poengterer informantene at valget av markedsføringskanaler er viktig. De må være synlighet på internett, i søkemotorer og på sosiale medier. Informantene som har drevet butikk over flere år, trekker frem at de tidligere annonserte i magasiner og aviser. Dette har ikke lengre noen effekt og markedsføringen har blitt heldigital. Samtlige benytter Facebook og Instagram for å nå ut til kunder og det varierer hvorvidt de sponser innleggene. En av informantene benytter seg av en blogger for promotering. Google-annonsering er noe flere av informantene trekker frem som essensielt for å få salg i nettbutikken. Enkelte av casebedriftene benytter seg av Google-annonsering, mens andre trekker frem at det er teknisk utfordrende og kostbart. Vi ser at bedriftene som har valgt å benytte seg av Google-annonsering får gode resultater.

Tabell 17: Valg av markedsføringskanaler

Sitater

Vi har ikke hatt så mange besøk inn på nettbutikken, bedriften er nok ukjent for veldig mange nordmenn. Det har tatt tid og bygge opp merkevaren. Det er ikke noe automatikk i at netthandelen skal gå superbra. Vi har ikke råd til å kjøpe oss opp på Google og sånne ting. Du skal legge mye penger i å kjøpe synlighet og det har ikke vi prioritert. Vi samarbeider med en av Norges topp bloggere, vi kjøper plass på bloggen hennes. Det er ofte sånn at ting hun fotografer ser vi det direkte i nettbutikken. For da kommer det bestillinger fra hennes følgere på de tingene.

Det prøver jeg å markedsføre i løpet av uken på sosiale medier, i nyhetsbrev og på Google.
Nå bruker vi ikke én krone på annonser i magasiner. Kun på Google og bannerannonsering på andre nettsider.
Nøkkelen til penger ligger i Google-annonsering. Jeg har en egen ansatt som jobber 50 % med sosiale medier og markedsføring. Jeg har satt bort alt, det er ikke bare bare. Det er alltid mye vanskeligere enn man tror. Det er veldig avansert. Ikke tro at man kan alt selv. Jeg føler meg ganske datakyndig og har ikke sjanse.
Jeg er nødt for å lære meg Google-optimalisering og hvordan jeg skal få folk til å faktisk kjøpe ting i nettbutikken. Jeg har jo ikke råd til å gå til noe dyrt reklamebyrå. Jeg har fått samarbeid med to interiørkontor på Instagram som hjelper meg å profilere litt produkter. Og det er det jo helt nødvendig å fokusere enda mer på det.
Vi benytter Facebook til annonsering og ser at det vi poster fører til salg.

Tolkning

Informantene forteller at markedsføring er viktig for dem. Synlighet på Google trekkes frem som en viktig måte å nå ut til kundene på. Alle aktørene benytter seg av Facebook og de fleste Instagram. Det varierer derimot hvorvidt de sponser innleggende. Kundene verdsetter å handle på nett og stadig større del av handelen flyttes til internett (DIBS 2017; Doherty & Ellis-Chadwick 2010; Popli & Mishra 2015; Reddy & Reinartz 2017). Det er derfor helt avgjørende at de får vist seg frem på nett.

Flere av informantene trekker frem at annonsering på Google er teknisk utfordrende. Dette fører til at de er nødt til å innhente ekstern kompetanse, noe som i mange tilfeller er kostbart. Ved å benytte Google-annonsering, får de tilgang på et eget analyseverktøy. Rapportene gir viktig informasjon om kundene, deres preferanser og handlemønstre. Rapportene viser også avkastning på hver krone de har brukt til markedsføring. På denne måten kan de tilpasse markedsføringen i tråd med Brynjolfsson et al. (2013) sin anbefaling.

4.2.6 Valg av samarbeidspartnere

Funn

Det viser seg at valg av eksterne samarbeidspartnere er viktig for våre informanter. Dette kan vi se ut av sitatene i tabell 18. De trekker frem leverandøren av nettbutikkplattform som en sentral sparringspartner. Valget av partnere avhenger av hvilke områder daglig leder har begrenset kunnskap. Samarbeidspartnerne bistår med kunnskap slik at daglig leder kan fokusere på å drive butikken.

Tabell 18: Valg av samarbeidspartnere

Sitater
Det var flaks at jeg fant den leverandøren som vi fortsatt har i dag. Som også har blitt kjempestor.. Vi gjør endringer en gang i året. Det har vi alltid gjort for å forbedre oss. Og følge med da... Leverandørene våre er viktige, de ansatte, de på teknisk support, Posten, at de leverer. Det er utrolig viktig det hjulet der. Med en gang det stopper opp så stopper alt opp.
Jeg måtte finne noen som kunne lage nettsiden, hvordan den skulle se ut. Så vi jeg har fått til et team nå som sitter rundt og har kompetanse ... Det synes jeg funker kjempe fint, å leie inn ressurser som er gode på det de holder på med. Jeg kan ikke alt. Jeg må bare være god på å drive butikk.
Han blir jo en rådgiver, men også et firma. Vi snakkes ofte og han vil oss det beste.

Tolkning

Flere av informantene vi har snakket med har sett egne begrensinger spesielt knyttet til tekniske løsninger. De må velge hvorvidt de ønsker å lære seg det de har behov for eller få noen andre til å utføre oppgavene. Det er en vurdering hvorvidt det lønner seg å utkontraktere deler av virksomheten, eller om de har nok tid og kan tilegne tilstrekkelig kunnskap for å håndtere oppgavene selv (Geyskens et al. 2006).

Enkelte har valgt å finne noen som kan hjelpe til der daglig leder mangler kunnskap. Dette vitner om at de har ambisjoner og mål om at nettbutikken skal gå bra. Bruken av eksterne samarbeidspartnere er viktig for at de skal utvikle seg videre. Enkelte av informantene har funnet eksterne samarbeidspartnere som følger med på trendene og de teknologiske endringene. Flere av informantene har trukket frem at det tekniske rundt drift av nettbutikken er utfordrende. Ettersom de mangler kunnskap og erfaring for å sette opp en skreddersydd nettbutikk med integrasjoner, innhenter flere av informantene ekstern ekspertise. Dette er i tråd med hva Keh og Shieh (2001) poengterer, bedriftene trenger ikke å gjøre alt selv for å være levedyktig.

De rette eksterne samarbeidspartnerne har kunnskap og kompetanse som bidrar til videre vekst. På den måten kan daglig leder fokusere på å drive butikken. Flere av informantene har kommentert at velger de feil samarbeidspartner, kan det i verste fall føre til at nettbutikken må legges ned.

4.2.7 Vurdering av tidsbruk

Funn

Etablering av nettbutikk og drift av egen bedrift er tidkrevende. Det tar mer tid enn de hadde forventet. Sitatene i tabell 19 viser at flertallet av casebedriftene vi har snakket med har få eller ingen ansatte og at daglig leder gjør store deler av arbeidet selv. De trekker frem at det på mange måter er

en livsstil og at de til tider må jobbe døgnet rundt. For å overleve må de legge ned en betydelig mengde innsats. Det nytter ikke å drive på hobbybasis.

Tabell 19: Vurdering av tidsbruk

Sitater
Jeg klarte ikke å følge opp prosjektet slik som jeg hadde tenkt.
Det er ingen 8-16 jobb, det er jobb 24/7. Man satser så det griner etter, men jeg har veldig tro på at hvis man gjør det halvveis så legger man lokk på det. Jeg hadde ikke vært her i dag hvis jeg hadde trodd at jeg skal drive på hobbybasis.
Så er man glad i å jobbe og stå på. Jobber hver dag. Du skal være glad i jobben din når du driver for seg selv. Det er mye jobb.
Alt som er halvveis blir ingen suksess. Du må gå all in og satse.

Tolkning

Som vi kan se ut i fra sitatene ovenfor, er samtlige informanter tydelig på at det å drive egen bedrift er tidkrevende og man må gi alt for å lykkes. Det er utfordrende at de har få eller ingen ansatte. Det medfører mye jobb for daglig leder. De har alle en ambisjon om å skape sin egen arbeidsplass og det kreves mye for å få det til.

Flere av de vi har snakket med trekker frem at det kan virke enkelt å etablere nettbutikk, men dette er ikke tilfelle. Først og fremst må man vite hva man holder på med. Det er ikke bare å sette opp en nettside og så går den av seg selv. Det krever innsats for å finne de rette samarbeidspartnerne, leverandørene og drive med markedsføring av nettbutikken. Kundene forventer høy tilgjengelighet og krever raske svar på sine henvendelser. For å få det til må daglig leder ofte ofre ferie og helligdager for å jobbe. Vedkommende er sterkt knyttet til bedriften slik som Hang og Wang (2012) beskriver.

Informantene har vært enstemmige om at det er avgjørende hva man legger ned av tid og kapital, når man skal etablere nettbutikk. Er man ikke villig til å satse, taper man konkurransen mot større aktører. En av informantene valgte å legge ned bedriften ettersom resultatene uteble. Informanten poengterte selv at vedkommende ikke klarte å vie nok tid for å følge opp prosjektet. Dette bekreftes av Kartiwi og MacGregor (2007) som trekker frem at små selskap ofte synes det er vanskelig å implementere nettbutikk. Prosessen er kompleks og det tar tid før de ser resultatene.

4.3 Hvilke verktøy/modeller benyttes i beslutningsprosessen og hva er datagrunnlaget?

4.3.1 Beslutningen om å etablere nettbutikk er intuitiv

Funn

Selve beslutningen om etablering nettbutikk er en rask avgjørelse. Avgjørelsen er basert på magesfølelsen uten nærmere undersøkelser. Sitatene i tabell 20 viser som vi tidligere har trukket frem, at flere av informantene har vært i en situasjon hvor de har hatt behov for endring. De bestemmer seg derfor raskt for at de skal etablere nettbutikk. Andre har trukket frem at de gjorde det for moro skyld eller etter ønske fra kundene. Først når beslutningen er tatt, starter de å innhente informasjon om hvordan de skal gå frem for å få nettbutikken på plass.

Tabell 20: *Beslutningen om å etablere nettbutikk er intuitiv*

Sitater
Det var mannen min som sa du har jo alltid hatt lyst til å drive interiørbutikk. Kan du ikke bare gjøre det? Nå har du muligheten, nå gjør du det! Så da bestemte jeg meg. Ja, nå gjør jeg det.
Det var egentlig bare for moroskyld mens jeg studerte og hadde en annen jobb i tillegg. Jeg hadde sett litt. Og vi drev og pusset opp og ville ha ting til det rekkehuset vi da hadde selv. Jeg så fort hvor mye billigere jeg kunne finne ting hvis jeg kjøpte direkte fra fabrikk. Bestilte omtrent inn varer samme dag som jeg fikk ideen og bestemte meg bare, jeg er ganske spontan på sånne ting. Tok inn ting mer og mer gradvis da.
Så da var det en natt i april 2013 at navnet poppet opp i mitt hode. Ferdig snakket. Så begynte ballen å rulle. I oktober 2013 hoppet jeg ut av en fast stilling hvor jeg tjente gode penger med begge bena og satset. I do it my way, betenkningstid var det ikke i det hele tatt. Da var det bare å gønne på. Da hadde jeg bestemt meg... Det var med på å få sparket i gang gründerbabyen som var i magen i mange år. Så da tenkte jeg at jeg måtte få gjort noe med den. Da smalt det. Jeg begynte intenst.
Men vi fikk en del henvendelser fra kunder ute i Norge som ville at vi skulle sende varer. Vi hadde vel ganske høye ambisjoner om nettbutikken, men ambisjonene våre innfridde ikke i fjor da.. det blir litt sånn når du åpner nettbutikk. Hvor mye selger vi for? Du lager deg et budsjett. Okay, vi håper at vi kan selge for 1 million neste år. Nå var ikke det realistisk

Tolkning

Vi ser et tydelig skille i selve beslutningen hos informantene. Selve beslutningen om å etablere nettbutikk tas uten å ha gjort noen nærmere undersøkelser av terskelressurser eller av markedssituasjonen. Flere har kommet til et punkt på tidligere arbeidsplass hvor de har ønsket

endring. Andre har latt seg påvirke av kundene og har hatt troen på at nettbutikk er fremtiden. Felles er at de har tatt en rask avgjørelse og bestemt seg for å etablere nettbutikk. Beslutningen er i stor grad basert på intuisjon som er vanlig for ledere i små bedrifter (Belew & Elad 2017; Sadler-Smith 2016).

4.3.2 Innhenting av informasjon skjer etter de har valgt å etablere nettbutikk

Funn

Innhenting av informasjon om ulike leverandører, produkter og samarbeidspartnere starter etter selve beslutningen om etablering av nettbutikk er tatt, dette bekreftes av sitatene i tabell 21. Samtlige informanter har brukt mye tid på å innhente informasjon for å finne den riktige nettbutikkplattformen. Innhenting av informasjon i forbindelse med andre valg ser ut til å variere ettersom hvor viktig daglig leder anser beslutningen. Kun en av informantene har foretatt en spørreundersøkelse for å finne ut hva kundene ønsker. Hvordan de innhenter informasjon er varierende hos våre informanter. De fleste foretar søk på internett og tar direkte kontakt med leverandører. Noen har også benyttet seg av nettverket for å innhente informasjon.

Tabell 21: Innhenting av informasjon er tidkrevende

Sitater
Da begynte jeg å finne ut hvilken type nettbutikk jeg ville ha, det finnes et hav av muligheter der også. Så jeg søkte, Googlet, researchet og begynte å opprette nettbutikk. Jobbet intenst med det, samtidig som jeg jobbet mot Asia i forhold til fabrikker for å få på plass import. Det var ikke sånn at jeg lurte på hvilke varer skal jeg velge. Det var helt klart for meg. Den stilen jeg har, den skal jeg kjøre på.
Vi innhentet noen priser og i forhold til hva jeg ville ha var det veldig dyrt. Så det var en Google-analytiker som jobbet for en kompis, som jobbet i media som lagde nettbutikken, utrolig nok så kunne han lage nettbutikk.
Da satt jeg jo liksom mye hjemme på nettet, så at i Danmark og Sverige var det litt nettbutikker som var kommet litt mer og litt lenger enn oss.

Jeg sluttet i min forrige jobb i februar i fjor, så jeg brukte hver arbeidsdag frem til sommeren egentlig. På å gå igjennom all slags løsninger og planlegge alt. Planlegge varesortiment og bygge opp alt bra bunnen av ... Så jeg gikk igjennom og snakket med folk, søkte på nett, leste og fant ut. Jeg gjorde en spørreundersøkelse. Spurte både om type produkter og generelt forskjellige spørsmål om å starte butikk her. Og jeg spurte litt på pris også blant annet. Veldig mange av de tilbakemeldingene jeg fikk var at de ønsket priser i midtsjiktet. Så jeg har bevisst ikke lagt meg på de aller dyreste design varene. Det jeg har sett, som er litt interessant.. det er ikke nødvendigvis bare det moderne man må satse på. Men jeg hadde ikke orket å holde på med noe annet enn det jeg virkelig liker og brenner for selv.

Tolkning

Vi ser at informantene har benyttet en del tid på å innhente informasjon etter beslutningen om å etablere nettbutikk er tatt, men før nettbutikken ble lansert. Hvilken informasjon avhenger av hva daglig leder anser som viktig å innhente tilbud om. Det kan se ut som valg av nettbutikkplattform er viktig for informantene. De har derfor brukt mye tid på å undersøke og innhente tilbud fra ulike leverandører av nettbutikkplattform. Før valg av nettbutikkplattform innhenter de informasjon om funksjonalitet, brukervennlighet og pris fra flere aktører. Flere av de spurte har brukt opp mot 12 måneder på å kontakte leverandører og samarbeidspartnere. Innhenting av informasjon fra ulike leverandører kan bidra til å redusere risikoen slik Jahanshai et al. (2015) beskriver. Flertallet har valgt en løsning der andre har bygd opp nettbutikken. Det har derfor vært viktig å finne den rette samarbeidspartnerne for deres bedrift.

En av informantene gjennomførte spørreundersøkelse før etableringen av nettbutikk. På den måten fikk vedkommende verdifull informasjon om hvilke varer kundene foretrekker samt prisnivå. Jahanshai et al. (2015) trekker frem at markedsundersøkelser kan bidra til å redusere investeringsrisikoen for små bedrifter.

4.3.3 Konkurrentene er en inspirasjonskilde

Funn

Informantene vi har snakket med ser i liten grad på konkurrentene som en trussel. Ingen har trukket frem at det er høy konkurranseintensitet. De ser heller på konkurrentene som en inspirasjonskilde. Sitatene i tabell 22 viser at de får inspirasjon til utforming av nettsider, vareutvalg og prising av produkter. Enkelte av informantene har også samtaler med sine konkurrenter om hvordan de arbeider. Konkurrentene er således også en del av deres nettverk.

Tabell 22: Konkurrentene er en inspirasjonskilde

Sitater
Jeg har jo en venninne som startet interiørbutikk for 5 år siden ... Jeg lærer mye av henne og hadde jeg ikke hatt henne som sparringspartner ville jeg nok gjort mer feil enn det jeg har gjort. Det er et veldig nødvendig bekjentskap og ha, vi snakkes nesten daglig om hvordan det går med bedriften. Så da får man en slags sparringspartner og kollega.
Så på andre nettbutikker om hvordan man ville ha det eller ikke. Søkte på varer jeg selv synes var fint, så på hva andre hadde av pris på samme produkt.
Vi ser jo på hva konkurrentene gjør.
Det er klart jeg tittet på noen andre og så. Men det var ikke så mange nettbutikker når jeg etablerte. Det var mange som hadde showroom og blogget om det. Som brukte sosiale medier. Jeg tenkte «hvordan klarer man å ha oversikten over bestillinger via sosiale media og ha det på en strukturert måte». Det skjønnte jeg ikke at var mulig. Du må jo sette opp en nettbutikk, du må jo ha koll på det du driver med. Så jeg gjorde det. Da var det ikke mange, men fra 2015 sa det pang. Så jeg tittet på noen. Da var jeg også rundt og tittet på kjedebutikker for å se hvordan ting var satt opp i butikker og sånt da.

Tolkning

Informantene ser ikke på konkurrentene som en trussel. Dette er i tråd med litteraturen om effectuation. Entreprenørene er i større grad opptatt av å inngå strategiske allianser for å redusere usikkerhet og oppstartsbarrierer (Saravathy 2001). Informantene i vår studie har ikke inngått noen formelle allianser. Flere har likevel uformelle samtaler med andre netthandelsaktører. En av informantene har et tett samarbeid med en av konkurrentene som fungerer som en sparringspartner. Andre har regelmessige samtaler med daglige ledere i nettbutikker innenfor andre bransjer. Informantene forsøker å ta lærdom av hvordan andre gjør det og dette er med på å redusere risiko ved avgjørelsene som tas (Jahanshai et al. 2015).

At de velger å følge konkurrentene under usikkerhet bekreftes av Schu (2017) som trekker frem at press fra omgivelsene kan føre til at de etablerer nettbutikk uten å foreta nærmere undersøkelser. På den ene siden er konkurrentene en viktig inspirasjonskilde. På den andre siden kan imitasjon av konkurrentene føre til at de tar beslutninger på feil grunnlag.

4.3.4 Nettverk benyttes aktivt i beslutningsprosessen

Funn

Nettverk benyttes aktivt for å finne leverandører og samarbeidspartnere. Nettverket bidrar med informasjon og tips, når det gjelder valg av produkter og eksterne samarbeidspartnere. Dette bidrar de å redusere usikkerheten og korte ned tiden det tar å ta en beslutning. Nettverket er i stor grad venner og familie. Nettverket utvides etterhvert som bedriften blir større. Sitatene kan sees i tabell 23.

Tabell 23: Nettverk benyttes aktivt i beslutningstaking

Sitater
Så det var en Google-analytiker som jobbet for en kompis, som jobbet i media som lagde nettbutikken, utrolig nok så kunne han lage nettbutikk.
Vi fikk god hjelp av leverandøren som har levert nettbutikken før vi valgte de som tar markedsføringsbiten for oss. De er de som fant dem for oss. Det er en jungel. Vi blir kontaktet av aktører hver dag og alle sier at de kan gjøre det bedre for oss.
Alt kommer «via, via» når man holder på. Jeg har jo nå et nettverk som begynner å bli et hav stort.
Jeg har jo en venninne som startet interiørbutikk for 5 år siden og det er litt henne jeg har brukt malen til. Jeg lærer mye av henne og hadde jeg ikke hatt henne som sparringspartner ville jeg nok gjort mer feil enn det jeg har gjort. Det er et veldig nødvendig bekjentskap og ha, vi snakkes nesten daglig om hvordan det går med bedriften. Så da får man en slags sparringspartner og kollega. Så var jeg utkikk og det er ikke så lett å vite hva man skal velge når du ikke kjenner noen regnskapsførere. Så det var tips fra en annen bekjent som bidro til valget. Det jeg har lært meg ved å starte opp selv er at man bruker hele nettverket sitt.

Tolkning

Bruken av nettverk i en eller annen form er noe de fleste informantene er enig om at er viktig i beslutningsprosessen. Det er avgjørende at de finner de rette leverandørene, regnskapsførere og andre samarbeidspartnere. Bruk av nettverket aktivt i denne prosessen bidrar til å gjøre det lettere å finne de riktige partnerne og ta de rette beslutningene. Dette støttes av litteraturen om effectuation, entreprenører benytter nettverket sitt aktivt i beslutningstaking (Sarasvathy 2001). Ved å bruke nettverket aktivt, ser vi at informantene reduserer usikkerheten, de sparer tid og finner raskere de rette samarbeidspartnerne.

4.3.5 Bearbeidingen av informasjon er ulik

Funn

Sitatene i tabell 24 viser at informantene bearbeider datagrunnlaget på ulike måter. Det ser ikke ut til at noen av de har et system for hvordan de strukturerer og vurderer informasjon i forbindelse med beslutningsprosesser. Det kan se ut som om det avhenger av hvor viktig daglig leder anser beslutningen og hvor i livssyklusen bedriften er på tidspunktet. En av informantene forteller at vedkommende deler informasjonen inn i mapper for å ha bedre oversikt over de ulike løsningene. Enkelte av aktørene som har fysisk butikk fra før, vurderer tidligere salgstall som grunnlag for beslutninger samt benytter seg av samarbeidspartnere til bearbeiding av data.

Tabell 24: Bearbeidingen av informasjon er ulik

Sitater
Vi prøvde oss på å selge gjennom en markeds plass på internett før vi vurderte nettbutikk. Vi så at salgstallene var gode og det var dyrt å selge via markeds plassen. Vi valgte derfor å satse på egen nettbutikk.
Jeg laget mapper på mail. Prøvde å være strukturert, hadde alt under egne leverandørmapper og slike ting.
Inni hodet. Nei vet du hva, det var ikke en kjempe stor undersøkelse. Jeg har jo gjort en del undersøkelser før i tidligere stillinger som var mye mer omfattende. Og bare gå igjennom alt, lese igjennom alle svarene. Jeg fikk ganske mye skriftlig svar. Da er det egentlig bare å lese igjennom det folk skriver.
Bearbeidet informasjonen sammen med ekstern samarbeidspartner. Han kom med hjelp til å vurdere betalingsløsning og hvor server skal ligge.

Tolkning

Det er svært ulikt hvordan informantene bearbeider data. Det er ingen felles trekk i hvordan de går frem for å strukturere og vurdere informasjon i forbindelse med beslutningsprosesser. Dette gjelder både når det kommer til selve beslutningen om å etablere nettbutikk og de enkelte delbeslutningene.

Små bedrifter som er i etableringsfasen bearbeider i stor grad informasjonen de har fått fra leverandørene ved hjelp av intuisjon. En av informantene nevner at de benytter mapper for å strukturere informasjonen fra hver enkelt leverandør. En annen av informantene trekker frem at vedkommende har lest igjennom svarene på spørreundersøkelsen han/hun har gjennomført.

Informantene hos de aktørene som hadde fysisk butikk først ga et noe annet svar. En aktør ser på tidligere salgstall som et ledd i beslutningen om videre ekspansjon. En annen trekker frem dette med å sparre med eksterne samarbeidspartnere for å bearbeide informasjon om avtaler og tekniske spesifikasjoner.

Teorien trekker frem at innhenting av informasjon og vurderingen av denne avhenger av utdanning og erfaring (Bood & Postma 1998; Foster 1993; Postma & Liebl 2003; Shadbolt et al. 2017). Samtlige av informantene i vår studie har som nevnt høyere utdanning eller erfaring fra lederstillinger i større bedrifter. Dette taler for at de burde hatt en mer strukturert måte for å bearbeide og vurdere informasjonen i forbindelse med beslutninger. Likevel ser vi at det gjøres i liten grad.

4.3.6 Benytter andre beslutningskriterier

Funn

Beslutningskriterier som benyttes av små bedrifter i forbindelse med investeringer er i liten grad finansielle. Dette gjelder uavhengig av om aktørene har drevet fysisk butikk over flere år eller ikke. Informantene vurderer mye basert på magesfølelse og benytter ikke kvantitative analyseverktøy. En del av informantene benytter budsjetter som en pekepinn på hvordan driften kan utvikle seg, men forteller at de ofte estimerer galt. Dette tyder på at de har liten kunnskap om hvilke kvantitative analyseverktøy som kan og bør benyttes i forbindelse med investeringer. Tabell 25 viser sitater fra noen av informantene som bekrefter dette.

Tabell 25: Benytter andre beslutningskriterier

Sitater
Når jeg startet skulle jeg jo sette opp et budsjett, men jeg fant ut at du har ikke peiling på hvor mye du kom til å selge. Så jeg satt jo bare opp noen tall, jeg hadde jo ingen anelse. Og de tallene...altså jeg satt opp et mye høyere tall enn det jeg solgte for.
I min tidligere jobb, da var det styremøter hele tiden. Budsjetter, tall hele tiden. Jeg holdt på å bli sprø av det. Det overstyret alt. Så når jeg startet for meg selv bestemte jeg meg for at jeg aldri skulle ha et budsjett. Det har jeg faktisk klart og resultatet er veldig bra. Man kan si hva man vil, men det går. Det er følelsesstyrt. Nå har jeg jo drevet så lenge at det ikke er noe nytt. Jeg bruker magesfølelsen masse. Men det skal også sies at jeg er forsiktig.
Jeg så på hva andre aktører tok for tilsvarende varer, hva jeg hadde av innpriser og forholde meg til. Jeg så ikke på så mange leverandører da. Jeg regnet med å bestille det direkte fra fabrikk i Kina enn å kjøpe det via grossister.

Tok en økonomisk beregning i forhold til etableringen, men litt var også magefølelse. Vi må gjøre det bra og legge ned tid på det. Det er fremtiden.

Benyttet ingen økonomiske kriterier, kun magefølelse. Jeg burde vel kanskje gjort det.

Vi bruker jo regnskapet i alt vi gjør. Det gikk jo mest i forhold til...ehm.. det blir litt sånn når du åpner nettbutikk. Hvor mye selger vi for? Du lager deg et budsjett. Okay, vi håper at vi kan selge for 1 million neste år. Nå var ikke det realistisk.

Tolkning

Ingen av informantene benytter finansielle beslutningskriterier i forbindelse investeringer. Et fåtall av informantene benytter budsjetter i selve beslutningen om å etablere nettbutikk. Så lenge de har råd til å tape pengene de investerer, ser de på det som liten risiko å foreta investeringer. Dette er i tråd med entreprenørens tankegang som trekkes frem av Sarasvathy (2001) i effectuation litteraturen.

Små bedrifter benytter andre beslutningskriterier enn scenarioanalyse, sensitivitetsanalyse og kontantstrømanalyse heter det i teorien. Dette avhenger i stor grad av daglig leders egen kunnskap og erfaring med modellene (Hang & Wang 2012). I vårt tilfelle har alle beslutningstakerne hatt høyere utdanning eller erfaring fra ledende stillinger. Dette taler for at de skulle ha gjennomført nærmere undersøkelser og analyser før beslutningen ble tatt (Hang & Wang 2012; Jansen et al. 2011). Det viser seg å ikke være tilfellet for noen av våre informanter. Flere har gitt inntrykk av de burde ha brukt kvantitative analyseverktøy og finansielle beslutningskriterier. Vi antar at de i tidligere jobb har hatt metoder og verktøy for beslutningstaking. De har derimot ikke benyttet seg av denne kunnskapen i beslutningen om å etablere nettbutikk.

Det er ingen av informantene som måler lønnsomheten i form av avkastning på investert kapital (ROIC) før de tar beslutningen om å etablere nettbutikk. Dette er særlig aktuelt for de som har hatt fysisk butikk fra før. Selv om flere av de spurte har enn viss økonomiske innsikt, er det få som har sett på hvorvidt investeringen er lønnsom eller ikke. Hadde de derimot vurdert ROIC, kunne de raskt sett om nettbutikk er noe å satse på eller om de burde fokusert på å forbedre lønnsomheten ved dagens drift. Som tidligere nevnt fokuserer de på inntekter og ikke kostnader. Omsetningsvekst er ikke nødvendigvis verdiskapende for selskapet hvis driftskostnadene er for høye (Koller et al. 2015).

For de som har etablert nettbutikk og fysisk butikk samtidig, er det vanskelig å måle lønnsomheten. De har lite tall å sammenligne med ettersom de ikke har drevet butikk tidligere. Dette taler for å lage budsjetter med estimater av inntekter og kostnader. Informantene har derimot trukket frem at det er vanskelig å estimere riktig. Dette taler for å benytte scenario- og sensitivitetsanalyse som beskrevet i kapittel 2.4.3 og 2.4.4 for å vurdere hva utfallet kan bli ved ulike tilfeller. Målet må være å

få dekket inn de faste kostnadene slik at de går tilnærmet i null selv ved verst tenkelig utfall. Som tidligere nevnt benyttes metodene lite av små bedrifter i dag, men som Damodaran (2012) trekker frem kan informasjonen være verdifull i beslutningstaking.

4.3.7 Realopsjonstankegang benyttes for å identifisere handlingsalternativer

Funn

Informantene innhentet og vurderte informasjon i forbindelse med enkelte av delbeslutningene i prosessen med å etablere nettbutikk. De benyttet realopsjonstankegang til å vurdere leverandører, produkter og salgskanaler. Tabell 26 viser at innhenting av informasjon avhenger av hvor viktig daglig leder anser beslutningen. Informantene virker å være bevisst på at valgene de tar kan begrense senere valgmuligheter.

Tabell 26: Realopsjonstankegang benyttes for å identifisere handlingsalternativer

Sitater
Vi startet med å selge varer på en salgsside på nett fordi vi ligger på et lite sted og så muligheten for å ansette flere, få større varerullering og ønske om større omsetning. Vi hadde valg om å velge en enklere løsning hvor man måtte gjøre mye selv. Men valget av kasseleverandør begrenset mulighetene senere, dette tok vi ikke høyde for. Kanskje vi hadde vurdert andre kasseløsninger hvis vi hadde visst hva vi vet nå.
Jeg kunne ha valgt fysisk butikk. Det var ikke aktuelt i det hele tatt. Da var helt riktig med nettbutikk i mitt hode. Da jeg så hvordan verden begynte å bli. Og vi skulle ha et showroom, vi skulle ha varer, mest mulig selvimport.
Jeg sjekket vel et par andre nettbutikkleverandører også, nå begynner dette å bli noen år siden. Jeg sjekket et par andre i forhold til faste kostnader i måneden og det var vel ganske likt egentlig.
Jeg har ikke planlagt å være her veldig lenge, dette er jo mitt eget hus. Det er jo rett og slett fordi det er greit i forhold til husleie. På grunn av at blant annet den integrasjonen med nettbutikk så fant jeg riktig løsning for meg. Men det er også andre aktører på markedet som jeg har hørt er veldig bra, men de hadde ikke de løsningene som jeg var på utkikk etter.
Et familiemedlem gav et beløp for å prøve Google-annonsering, og da så vi trafikken til nettbutikken økte.

Tolkning

Etablering av nettbutikk skjer under usikre forhold, da teknologien er i stadig endring og netthandelen utvikler seg kontinuerlig. Dette taler for å benytte realopsjonstankegang (Favato & Vecchiato 2017). Informantene innhentet og vurderte informasjon i forbindelse med enkelte av delbeslutningene i prosessen med å etablere nettbutikk. Graden av informasjonsinnhenting og vurdering avhenger av hvor viktig daglig leder anser beslutningen. Realopsjonstankegangen benyttes for å identifisere ulike alternativer i forbindelse med etablering av nettbutikk. Ved å proaktivt søke informasjon, kan informantene redusere risikoen forbundet med beslutningen (Benaroch 2018).

I prosessen med å etablere nettbutikk, har enkelte av informantene vurdert ulike krav for nettbutikkplattformen opp mot deres egne ressurser og kapabiliteter. Jahanshai et al. (2015) hevder at kunnskap, kompetanse og evnen til å lære gjør at bedrifter kan utforske nye muligheter. Flere av informantene har trukket frem at de valgte en nettside som var enkel å betjene ettersom de manglet teknisk kompetanse. Andre har løst denne utfordringen ved å finne en ekstern samarbeidspartner som kan håndtere det tekniske.

Som en av informantene har trukket frem er det dyrt å velge feil leverandør og det kan begrense valgene senere. De hadde før etableringen av nettbutikk valgt en kasseløsning som begrenset utvalget av nettbutikkplattformer, dersom de ønsket en integrert løsning. Dette førte til at de måtte velge et kostbart alternativt, når de skulle etablere nettbutikk. Hadde de innhentet mer informasjon ved valget av kasseløsning, kunne det potensielt vært unngått. Ved å vurdere flere ulike alternativer og ikke låse seg til en leverandør reduseres investeringsrisikoen (Benaroch 2018; Jahanshai et al. 2015).

4.3.8 Bruk av kvantitative analyseverktøy øker med tiden

Funn

Selve beslutningen om å etablere nettbutikk er i liten grad bygget på kvantitativ analyse. Informantene benytter magefølelse i selve beslutningen om etableringen av nettbutikk. Ingen av informantene vi har snakket med har trukket frem noe annet enn budsjetter i forbindelse med etableringen. Etterhvert som de får mer erfaring tar flere i bruk kvantitative analyseverktøy for å ta vurderinger i forbindelse med den daglige driften. Dette kan sees av situatene i tabell 27.

Tabell 27: Bruk av kvantitative analyseverktøy øker med tiden

Sitater
Det som er så fint nå i forhold til før er at hvis man brukte 250.000 på annonser i magasiner, man ante ikke effekten. Men i dag kan vi si at vi åpner pengekrana.. Alt blir målt i ROI. Hvis du bruker 100.000 så vet vi hva vi får igjen. Det er et bra verktøy, fordi det kan måle hvert eneste salg på ROI. Men jeg kjenner at jeg er glad for at vi har folk som gjør dette for oss...
Hadde jeg besittet den kunnskapen jeg sitter med i dag så hadde jeg valgt noen andre veier. Det som kanskje er det viktigste jeg har lært er kalkyler. Det å se avanse på produkter. Det er helt avgjørende om jeg har en 3 kalkyle, 2,5 kalkyle eller 2,2 kalkyle... Kalkyler er viktig, være tro mot kalkylene. Det er ikke vits at varene ligger på lager et år, da bør man heller kjøre salg.
Jeg hadde heller ikke bygd opp et så stort varelager som jeg gjorde i 2015. For da satt vi på et varelager på nærmere 2,5 mill. Og det er klart at det er alt for mye i forhold til sånn jeg driver. Jeg vokste raskt og 2017 blir et år jeg går ned i omsetning, men egentlig helt bevisst fordi jeg brukte 2017 på å skalere ned varelageret. Ikke tok kostnader, mer enn jeg måtte... Det ser ut til nå at ifølge regnskapsfører går ned i omsetning, men jeg tjener penger i 2017. Det samme er egentlig hvor mye omsetningen er bare man tjener penger. For jeg vil heller ha positive tall enn negative tall.
Jeg ser på varer jeg har liggende på lager og klisser til med 50% salg med en gang. Da har jeg regnet ut at jeg går akkurat i null, kanskje jeg tjener 100 kr plagget. Selger jeg på 70% er det tap. Etter et år har jeg ikke noe igjen på lager og taper derfor lite penger. Hun som jobber med sosiale medier for oss analyserer all annonseringen på Google og regner på hva vi får igjen.
Vi hadde butikk på utsiden av byen hvor vi fikk et høyt overskudd. Etter vi flyttet til byen gikk vi betydelig i minus. Så saken talte seg selv da.
Vi samarbeider med en av Norges topp bloggere, vi kjøper plass på bloggen hennes. Det er ofte sånn at ting hun fotografer ser vi det direkte i nettbutikken. For da kommer det bestillinger fra hennes følgere på de tingene. Totalt sett er det bunnlinja som teller, tjener vi penger.
Vi regner på hvor stor avkastning vi får på Facebook-annonseringer

Tolkning

I startfasen benyttes det lite kvantitative analyseverktøy. Bruken av kvantitative verktøy øker gradvis etter hvert som bedriften kommer lengre ut i livssyklusen. Det kan tyde på at flere av informantene blir mer bevisst i forhold til driften av selskapet og hva de bør se på for å øke lønnsomheten.

En faktor som kan spille en viktig rolle i forhold til økt bruk av kvantitative verktøy, er informantenes erfaring fra tidligere arbeid. Calabretta et al. (2016) har trukket frem at av økonomiske tall i forbindelse med formelle analyser kan være utfordrende for små bedrifter ettersom lederne mangler kunnskap og erfaring. Som tidligere nevnt, har alle informantene hatt høyere utdanning eller erfaring fra ledende stillinger. Vi må derfor kunne anta at de har kunnskap om og erfaring fra beslutningsprosesser. Over tid tar de i større grad i bruk økonomiske tall og kvantitative analyser.

Vi kan se at flere av informantene over tid benytter kalkyler i prissetting av produkter. En av informantene har trukket frem at hun regner på priser og hvor mye hun kan selge varen for på salg uten å tape penger. På den måten har hun vurdert hvor sensitiv bedriften er for endringer i inntekt. Flere har trukket frem at det er en bratt læringskurve og at de har fått mer erfaring med tiden.

Som vi poengterte tidligere, regner ikke informantene som hadde fysisk butikk på om bedriften er verdiskapende før de beslutter å etablere nettbutikk. Det vi derimot kan se er at flere av casebedriftene etterhvert analyserer avkastning på investering (ROI) i forbindelse med annonsering. Flere av informantene har satt bort jobben til andre da de ikke innehar kunnskap til å gjøre dette selv.

5 Diskusjon

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er motivene for etablering av nettbutikk?

5.1.1 Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 1

Motivene bak etableringen av nettbutikk er i teorien begrunnet med vekst. Det handler om å utnytte komplementære ressurser, nå ut til flere kunder, bedre kommunikasjonen og informasjonen om kundene. Analysen avdekket derimot at dette ikke alltid er tilfellet for våre informanter.

Analysen viser at motivet for å etablere nettbutikk er todelt. Det er flere faktorer som påvirker valget, men det er tydelig at det er avgjørende hvor i livssyklusen de befinner seg. For aktørene som etablerte hybrid- eller ren nettbutikk fra starten, er valget begrunnet i ønsket om endring. For aktørene med fysisk butikk fra før, er det et ønske om vekst. Med vekst mener informantene økt omsetning gjennom å nå ut til flere kunder. De andre motivene i teorien nevnes ikke av noen av informantene.

Samtlige informanter med unntak av én, trekker frem at netthandelen er avgjørende for å overleve som et motiv. De poengterer at netthandelen i Norge er økende, noe som også bekreftes av teorien. Flere følger også med på hva som skjer i andre land. Enkelte har opplevd at fysiske butikker i nærområdet har måtte legge ned som følge av konkurranse fra nettbutikker.

5.1.2 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 1

Motivet for etablering av nettbutikk er todelt

Analysen avdekket at motivet for etablering av nettbutikk er todelt og noe avvikende fra teorien.

Motivet avhenger i stor grad av hvor i livssyklusen bedriften befant seg på etableringstidspunktet for nettbutikken. Selv om motivet er todelt, var det til dels store likheter i svarene fra informantene i de ulike delene av livssyklusen.

De som etablerte hybrid- eller ren nettbutikk fra starten

Etableringen av nettbutikk for de nyetablerte ble utløst av en ekstern faktor. De har alle gått med drømmen om å drive egen butikk eller ha sin egen bedrift over en lengre periode. Da de sto ovenfor en endring i livssituasjonen, tok de raskt en beslutning om å realisere drømmen. Valget om å ha nettbutikk var helt klart for informantene fra starten av. Hvorvidt dette motivet kan overføres til andre i bransjen eller små bedrifter generelt er vanskelig å si. Det er nærliggende å tro at flere går med en drøm om å starte nettbutikk ettersom det ifølge Belew og Elad (2017) krever lite erfaring og er noe alle klarer.

De som etablerte fysisk butikk før de åpnet nettbutikk

Når det kommer til de som allerede hadde fysisk butikk, var motivet for etableringen av nettbutikk annerledes. Aktørene hadde et ønske om vekst i form av økt omsetning ved å nå ut til flere kunder. Vi antar at dette motivet er overførbart til andre små aktører med fysisk butikk ettersom digitalisering og netthandel er en økende trend. Det er fortsatt en stor andel små bedrifter som kun har fysisk butikk i Norge.

Netthandel er avgjørende for overlevelse

Det er stor enighet blant informantene om at netthandelen er avgjørende for å overleve. De har sett at netthandel er en økende trend både nasjonalt og internasjonalt. Det er ikke nok å ha fysisk butikk for å overleve. Informantene har sett at andre i bransjen med kun fysisk butikk ikke har overlevd og ser derfor nødvendigheten av å ha nettbutikk i tillegg. Kundene vil handle når det passer for dem og ikke være avhengig av butikkens åpningstid.

Aktørene som har etablert seg i senere tid, har vært helt klare på at de ønsket nettbutikk fra starten. Flertallet har gått for en hybridløsning, ettersom de ser det som en fordel å ha kombinasjon av fysisk butikk og nettbutikk. Nettbutikk bidrar til å trekke flere kunder til den fysiske butikken. Kundene får mulighet til å se og prøve varene i den fysiske butikken og kan selv velge hvilken kanal de ønsker å foreta kjøpet. De får et sted hvor de kan henvende seg og skape en relasjon med selgeren. Dette bekreftes også av teorien. Kundene verdsetter tilstedeværelse i begge kanaler (Binder et al. 2015; Rigby 2011).

Slik vi ser det, er ikke etablering av nettbutikk avgjørende for om de kommer til å overleve. Netthandelen ser ut til å være fremtiden, men det er flere faktorer som påvirker hvorvidt de har livets rett. Informantene gjør lite undersøkelser og de fokuserer i stor grad kun på inntekter og glemmer kostnadene. Dette kommer vi nærmere tilbake til senere i diskusjonen.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke beslutninger tas i forbindelse med etablering av nettbutikk?

5.2.1 Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 2

Vi har ikke funnet noe forskning som tar for seg hvilke beslutninger som tas i forbindelse med etableringen av nettbutikk. Teorien fokuserer i stor grad på hvilke ressurser og kapabiliteter som er viktig i forbindelse med etableringen. I kapittel 2.3.1 har vi tatt for oss hvilke terskelressurser vi anser som avgjørende for etableringen av nettbutikk. Terskelressursene er områder hvor bedriftene bør innhente og vurdere informasjon samt foreta beslutninger. Hvilke valg som tas, avhenger i stor grad av hvor viktig daglig leder anser beslutningen.

Terskelressurser ved etablering av nettbutikk

- Nødvendig kunnskap om teknologi for å lykkes
- Mulighet til å utforme bruker- og servicevennlig nettside
- Tilstrekkelig kunnskap om lager og distribusjon
- Riktige strategiske allianser
- Tilgang på tilstrekkelig kapital

Valgene som tas av informantene

- Valg om å etablere nettbutikk, uten hensyn til delbeslutningene
- Valg av salgskanaler
- Valg av lagerløsning og distribusjon
- Valg av samarbeidspartnere
- Valg av nettbutikkplattform
- Valg av markedsføringskanaler
- Vurdering av tidsbruk

Som vi kan se, er det i stor grad samsvar mellom terskelressursene i teorien og valgene vi har identifisert gjennom analysen. Det kommer også tydelig frem at valget om å etablere nettbutikk skjer uten å vurdere de ulike delvalgene i forbindelse med etableringen. Det kom frem under intervjuene at det er svært tidkrevende å drive egen bedrift. Informantene gjør derfor i en vurdering av tidsbruk i forbindelse med etableringen av nettbutikk, noe som ikke er dekket i teorien. Vi har ikke tatt for oss markedsføring i teorikapittelet, men valget av markedsføringskanaler viser seg å være viktig. Synlighet påvirker hvorvidt etableringen av nettbutikken blir en suksess.

For aktørene som etablerte nett- og fysisk butikk samtidig, ble valget av salgskanaler tatt samtidig med at de valgte å starte egen bedrift. Dette vitner om at informantene anser det som en viktig beslutning. Vi vil ikke diskutere dette nærmere ettersom det i stor grad er dekket i kapittel 5.1.1.

5.2.2 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 2

Valget om å etablere nettbutikk tas uten hensyn til delbeslutningene

Analysen viser at informantene tar valget om å etablere nettbutikk uten å vite hva som kreves og må på plass. Beslutningen tas raskt og er basert på magesfølelse. De har ikke oversikt over hvilke valg som følger med beslutningen om å etablere nettbutikk. Enkelte av informantene drives av ønsket om å skape egen arbeidsplass og dette overskygger alt annet. Dette støttes av Sadler-Smith (2016) som trekker frem at daglig leder er uløselig knyttet til bedriften. Informantene er fast bestemt på at de skal ha nettbutikk, uavhengig av hva de måtte avdekke i løpet av prosessen.

Det er overraskende at informantene ikke har satt seg grundigere inn i hvilke valg som bør tas i forbindelse med etablering av nettbutikk. De tar først stilling til hva annet som må på plass etter at de har bestemt seg. Hvorfor de tar beslutningen på denne måten er uvisst, men det kan i flere av tilfellene tyde på at skyldes et sterkt ønske om endring. De bestemmer seg for å etablere nettbutikk uten å vite om de har de rette forutsetningene for å lykkes.

Valg av lagerløsning og distribusjonskanal

I teorien fremkommer det at små bedrifter i liten grad har kunnskap om ulike lager- og distribusjonsløsninger. Dette stemmer overens med resultatene fra analysen. Det er derfor overraskende at ingen av informantene har gjort noen undersøkelser av hvilke løsninger som finnes, i forbindelse med etableringen av nettbutikk. Vi antar dette har sammenheng med at daglig leder ikke anser beslutningen som viktig. Teorien poengterer at for å få en effektiv drift, kan det lønne seg at å utkontraktere lager og distribusjon (Geyskens et al. 2006).

Informantene vurderer ikke ulike lagerløsninger. Samtlige har lager for fysisk- og nettbutikk sammen. Valget av lagerløsning begrunnes i ønske om nærhet mellom fysisk butikk og nettbutikk. Ved å ha lager i tilknytning til butikken, kan kundene få varene med en gang. Dette virker å være utslagsgivende og den viktigste faktoren for valg av lagerløsning. Tilsvarende gjelder for ulike distribusjonsløsninger. De hverken innhenter informasjon eller vurderer ulike alternativer, selv om det finnes en rekke ulike aktører. Samtlige trekker frem at de velger å sende pakker med Posten.

Dette kan tyde på at valg av lager og distribusjon ikke er viktig for informantene, eller at de ikke har tilstrekkelig med kunnskap om hvilke andre løsninger som finnes på markedet.

Valg av nettbutikkplattform

Valget av løsning er kritisk, ettersom de små bedriftene ofte mangler kunnskap om teknologien (Al-Weshah & Al-Zubi 2012). Hvordan siden er utformet viser seg å være avgjørende for om kundene velger å handle eller går til en konkurrent (Agnihotri 2015; Cao & Li 2015; Jin et al. 2010; Keh & Shieh 2001). For å oppnå synergieffekter, må hybridbutikkene ha en god integrasjon mellom fysisk- og

nettbutikk, hvor lager- og betalingsløsninger er viktige faktorer som må på plass (Jeansson et al. 2016; Kim & Min 2015).

Informantene trekker i stor grad frem betydningen av å ha en integrert løsning. De er spesielt opptatt av at varelageret må oppdateres i sanntid mellom nettbutikk og kassesystemet i butikken. Dette samsvarer godt med teorien. En skreddersydd nettbutikk med integrerte løsninger koster betydelig mer enn enklere alternativer hvor informantene må gjøre det meste selv. Hvilken løsning de til slutt velger, avhenger i stor grad av pris og tilgjengelig kapital. I de fleste tilfellene, har de vært villig til å investere en god sum med penger i selve nettbutikken for å få en skreddersydd løsning. Dette er med på å gjøre forskjellen mellom aktørene større og det blir tøft for nye å etablere seg.

Valg av markedsføringskanaler

Vi har ikke inkludert markedsføring i teorikapittelet, men det fremgår av intervjuene at dette er et viktig valg. Tidligere annonserte flere av informantene i trykte medier, men nå foregår all markedsføring via internett. Flere har poengtert at det er komplisert. Det handler i stor grad om manglende kunnskap om teknologi, noe som bekreftes av Al-Weshah og Al-Zubi (2012) i deres studier. Informantene har i alle tilfellene trukket frem at markedsføring er viktig, men ikke alle er villig til å bruke penger på det. Graden av markedsføring varierer derfor blant informantene.

Funnene vi avdekket i analysen er tydelig. Valget av markedsføringskanaler er viktig. De fleste benytter sosiale medier som Facebook og Instagram i markedsføringen. Det er varierende hvorvidt de benytter seg av betalt annonsering på plattformene. En av informantene har hatt et aktivt samarbeid med en blogger for å promotere nettbutikken. Google-annonsering er en økende trend. Enkelte av informantene har trukket det frem som helt avgjørende, mens andre mener at det er for komplisert og kostbart. Casebedriftene markedsfører ofte den fysiske butikken via nettbutikken og oppnår dermed synergieffekter. De får vist frem varesortimentet og lokket kunder til den fysiske butikken. Analysen viser at synlighet koster og at det er viktig å bruke penger på markedsføring dersom man velger å satse på nettbutikk.

Valg av samarbeidspartnere

Mangel på kunnskap om teknologi trekkes frem som en kritisk faktor ettersom daglig leder ofte mangler relevant utdanning eller erfaring (Al-Weshah & Al-Zubi 2012; Ortega et al. 2011). De må tilegne seg kunnskapen de mangler eller inngå samarbeid med noen som har de rette ferdighetene (Keh & Shieh 2001). For at samarbeidet skal være vellykket, må partnerne ha komplementære ressurser og en felles målsetting (Cummings & Holmberg 2012).

Analysen avdekket at de riktige samarbeidspartnerne er avgjørende for casebedriftene sin suksess. Samtlige informanter har trukket frem at de har begrenset teknisk kompetanse. Informantene ser

derfor i stor grad på leverandøren av nettbutikkplattformen som en viktig samarbeidspartner. Leverandøren må kunne bidra med kunnskapen de mangler og de må ha et felles mål om å lykkes. Flere av informantene har trukket frem at det kan være utfordrende å finne den riktige partneren. Det er vanskelig å kjenne intensjonen til de man inngår et samarbeid med. Det er derfor viktig å bruke god tid i valget av samarbeidspartnerne.

Vurdering av tidsbruk

Teorien har ikke kommentert tidsbruk nevneverdig. Vi ser allikevel at dette er en avgjørende faktor for våre informanter. Det er større sannsynlighet for å lykkes, hvis man legger ned betydelig med tid i prosjektet. Det gjelder før etablering, men også underveis etter bedriften er etablert. Det kan se enkelt ut fra utsiden å etablere nettbutikk. Antallet nyetablerte nettbutikker er økende de senere årene, men vi ser også at mange ikke overlever særlig lenge. Analysen avdekket at dette også var inntrykket til informantene vi snakket med. Det er ikke nok å etablere nettbutikk og tro at den skal gå av seg selv. Det er tidkrevende for daglig leder, ofte har de få eller ingen ansatte. Det er ikke nødvendigvis tiden man legger ned som er avgjørende for suksess, men hvor mye tid man legger ned i å innhente informasjon og vurdere ulike alternativene påvirker resultatet.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke verktøy benyttes i beslutningsprosessen og hva er datagrunnlaget?

5.3.1 Oppsummering av funn og svar på forskningsspørsmål 3

I kapittel 2.4 tar vi for oss hvilke beslutningsverktøy som vi mener er fornuftige å bruke i en investeringsbeslutning. Realopsjoner, beslutningstrær og scenarioanalyse bør benyttes til å innhente og vurdere informasjon. Beslutningen tas på bakgrunn av sensitivitetsanalyse og nåverdiberegning. Det vi derimot ser, er at få eller ingen av informantene benytter kvantitative analyseverktøy i beslutningsprosessen.

Beslutningen om å etablere nettbutikk er en rask avgjørelse, som er basert på magesfølelse og ikke kvantitative analyser. Beslutningen tas uten å gjøre nærmere undersøkelser av markedet eller hva som kreves av ressurser. På den måten avviker beslutningsprosessen i små bedrifter seg fra større selskap. Vi har i analysen sett at informantene i stor grad bekrefter dette og vi vil ikke diskutere dette nærmere. Innhenting av informasjon om leverandører, samarbeidspartnere og produkter skjer først etter at beslutningen om å etablere nettbutikk er tatt. Bearbeiding av informasjon er i stor grad ikke tilstede. Informantene vurderer ikke andre konkurrenter på markedet. Konkurrentene blir ikke sett på som en trussel. Flere ser på konkurrentene som en del av sitt nettverk, som de kan søke råd hos.

Informantene i vår studie har alle høyere utdanning eller erfaring fra ledende stillinger som tilsier at de har kunnskap om økonomiske verktøy. Flere har trukket frem at de har benyttet seg av

økonomiske verktøy i tidligere arbeid, men at de ikke benytter det i sin egen virksomhet. Enkelte lager budsjetter, men trekker selv frem at de synes det er utfordrende å estimere inntekter. Lønnsomhetsanalyse er det ingen av aktørene som benytter. Erfaring spiller likevel en viktig rolle i beslutningstakingen. Etter hvert som bedriften blir mer moden, benytter flere av informantene kvantitative analyseverktøy.

5.3.2 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 3

Innhenting av informasjon skjer etter de har valgt å etablere nettbutikk

Brealey et al. (2008) trekker frem at det er viktig å bruke mye tid i prosessen med å innhente informasjon selv om man ikke nødvendigvis ser avkastningen på investeringen umiddelbart. Daglig leders erfaring og utdanning påvirker hvor mye informasjon som innhentes før de tar beslutning (Hang & Wang 2012).

Som tidligere nevnt, valgte våre informanter i stor grad å etablere nettbutikk uten å gjøre noen nærmere undersøkelser før selve etableringen. Avgjørelsen skjer raskt og uten innhenting av informasjon om ulike alternativer. Analysen avdekket at innhenting av informasjon om leverandører, ulike nettbutikkplattformer og produkter skjer først etter at beslutningen om å etablere nettbutikk er tatt. Hvilken informasjon som innhentes avhenger av hva daglig leder anser som viktig. De innhenter som regel kun informasjon og priser på produkter og ulike nettbutikkplattformer. Andre ting, slik som lager og distribusjon, har de ikke undersøkt i det hele tatt. De har tatt det for gitt at det kun er Posten på markedet og ender med å bruke en leverandør som ikke nødvendigvis passer deres behov.

Kun en av informantene har foretatt en spørreundersøkelse rettet mot målgruppen for nettbutikken. Vedkommende avdekket gjennom undersøkelsen hvilket varesortiment og priser de potensielle kundene ønsket. Dette bidrar til å redusere usikkerheten og kan avdekke hvorvidt det er grunnlag for å etablere nettbutikk. Det er overraskende at ikke flere av informantene har gjort tilsvarende undersøkelser.

Vi tror det potensielt er mye å spare på å undersøke ulike løsninger i forkant av etableringen av nettbutikk. Det ser ikke ut til at informantene har nok fokus på kostnadene og hvilke løsninger som passer best for deres virksomhet. Vi ser av regnskapene at andre driftskostnader utgjør en betydelig andel av det totale kostnadsbildet. Flere har hatt negativt regnskapsresultat over flere år. Ved å innhente informasjon og tilbud fra ulike leverandører, vil de i større grad kunne forhandle pris og forhåpentligvis forbedre sine resultater.

Nettverk benyttes aktivt i beslutningsprosessen

Teorien om effectuation viser at entreprenører benytter nettverket i beslutningsprosessen (Read et al. 2009; Sarasvathy 2001). Nettverk og nettverksbygging er viktig for å skape relasjoner som kan bidra til å redusere usikkerhet. Ved å benytte nettverk aktivt, forbedres rasjonaliteten i beslutningsprosessen. Nettverket kan gi innspill på områder hvor daglig leder har begrenset med kunnskap.

Analysen avdekket at nettverk ble benyttet som sparringspartner og bidro til å finne leverandører, regnskapsførere og andre samarbeidspartnere. Flere av informantene trakk frem at konkurrenter sees på som en del av nettverket. Konkurrentene blir ikke oppfattet som en trussel, men som en inspirasjonskilde. Det kan være i forhold til prising av varer, varesortiment og hvordan nettbutikken er utformet. Dette bekreftes Schu (2017) som trekker frem at små bedrifter ofte kopierer andre aktørers beslutninger og følger de under usikkerhet. Konkurrentenes suksess er ikke nødvendigvis ensbetydende med at den som kopierer, oppnår de samme resultatene. Bedriftene kan ha ulike ressurser og kapabiliteter som ligger til grunn. Det kan likevel være en fordel å ha dialog med andre aktører i bransjen. Dialog kan redusere risiko i forbindelse valg av blant annet leverandører. Hvilke leverandører bør man samarbeide med og hvilke skal man holde seg unna? Konkurrentene er på den måten en samarbeidspartner og en del av nettverket.

En mulig ulempe ved å bruke nettverket aktivt slik vi ser det, er faren for å ikke gjøre egne undersøkelser. Istedenfor å søke informasjon blir de ulike valgene tatt på bakgrunn av en anbefaling. Beslutningstakeren stoler blindt på andre og det kan potensielt bidra til at man tar feil valg.

Bearbeiding av informasjon er ulik

Informasjonen beslutningstakerne innhenter bearbeides på ulike måter og dette påvirker beslutningsprosessen (Sadler-Smith 2016). For å identifisere ulike alternativer og avgrense beslutningskriteriene, bør beslutningstakerne benytte realopsjonstankegangen, beslutningstrær og scenarioanalyse, slik som vi har trukket frem i kapittel 2.4.

Måten informantene bearbeider informasjonen de innhentet varierer. De har ikke noe system for hvordan de strukturerer og vurderer informasjon, når de skal ta beslutninger i forbindelse med etableringen av nettbutikk. Enkelte bearbeider informasjonen i hodet og tar valg basert på hva de tror passer for deres bedrift. En av informantene delte informasjonen inn i mapper, andre så på tidligere salgstall eller benyttet seg av nettverk til bearbeiding av data.

Vi ser at det er utfordrende å vurdere ulike løsninger og fatte en beslutning, når informasjonen ikke bearbeides på en systematisk måte. Usikkerheten ved beslutningen øker og sannsynligheten for at

man velger et alternativ som kan ha negativ innvirkning på måloppnåelsen er stor. Dermed øker også sannsynligheten for å gå konkurs slik Jahanshai et al. (2015) poengterer.

Benytter andre beslutningskriterier

Kvantitative analyseverktøy som scenario- og sensitivitetsanalyse benyttes i liten grad av små bedrifter (Hang & Wang 2012). De har ofte gode forretningsideer, når de skal starte nettbutikk, men mangler evnen til å konvertere visjonen til en realistisk inntektskilde, da beslutningene er basert på intuisjon (Doherty & Ellis-Chadwick 2010; Sadler-Smith 2016). De etablerte selskapene som har drevet over flere år, sitter på regnskap med informasjon om tidligere trender og prestasjoner. Ved å benytte denne informasjonen, kan de redusere risikoen ved beslutninger (Busenitz & Barney 1997). Daglig leder mangler derimot ofte kunnskap og erfaring om bruk av økonomiske tall i analyser (Calabretta et al. 2016). De fokuserer ofte på inntekter, men økte inntekter medfører ikke nødvendigvis merverdi for selskapet (Koller et al. 2015)

Casebedriftene vi har snakket med benytter i liten grad kvantitative analyseverktøy. Samtlige har som tidligere nevnt, kunnskap og erfaring med økonomi fra tidligere arbeidsforhold. Det tilsier at de burde være mer komfortable med å gjennomføre kvantitative vurderinger. Likevel velger de å ikke benytte det i egen virksomhet. Dette bekrefter en av informantene i følgende sitat:

«Benyttet ingen økonomiske kriterier, kun magesfølelse. Jeg burde vel kanskje gjort det.»

Informantene trekker frem at de ønsker å drive en bedrift som tjener penger og at de har fokus på økte inntekter. Estimering av inntekter trekker de derimot frem som vanskelig og dette gjelder spesielt for de nyetablerte som ikke har noe sammenligningsgrunnlag. De bør derfor ha mer fokus på kostnadene, ettersom det er lettere å estimere. Utrekninger vi har foretatt viser at kostnader overstiger inntektene i de fleste tilfellene. Vi kan ikke se hva de har benyttet pengene til ettersom dette ikke kom frem av det offentlige regnskapet. Vi vil likevel anbefale dem å få en bedre oversikt over kostnadsbildet for å kunne forbedre driftsresultatet.

Informantene som først etablerte fysisk butikk har informasjon fra tidligere driftsår. Vi ser at de allikevel velger å ikke benytte informasjonen som ligger i regnskapene. Vi vil anbefale å måle lønnsomheten i form av avkastning på investert kapital (ROIC), før de vurderer å etablere nettbutikk. Det er nærliggende å tro at flere kan ha nytte av å vurdere lønnsomheten før de foretar investeringer. For å kunne fokusere på vekst, må ROIC være større enn kapitalkostnad (r). Er derimot ROIC lavere enn r , må lønnsomheten forbedres før man fokuserer på vekst (Koller et al. 2015). Utrekning av ROIC viser at det kun er to aktører som har grunnlag for å fokusere på vekst.

Realopsjonstankegang benyttes for å identifisere handlingsalternativer

Mye taler for å benytte realopsjonstankegang i investerings situasjoner. Dette gjelder i stor grad også for små bedrifter. Realopsjonstankegangen er en læringsprosess som kan benyttes for å innhente informasjon og vurdere alternativer intuitivt (Favato & Vecchiato 2017; Klingebiel & Adner 2015). Søker man aktivt informasjon i forbindelse med beslutninger, kan risikoen knyttet til etablering av nettbutikk reduseres (Jahanshai et al. 2015).

Realopsjonstankegangen benyttes av våre informanter til å vurdere ulike nettbutikkplattformer, leverandører, salgskanaler og produktvalg. Hvilke beslutninger daglig leder velger å se nærmere på, avhenger av hvor viktig vedkommende anser beslutningen. Flertallet av informantene har benyttet tankegangen ved valg av nettbutikkplattform. Enkelte har valgt plattformer hvor de selv må sette opp nettbutikken. Informantene er klar over at de har liten teknisk kompetanse, men velger fortsatt denne løsningen. Underveis viser deg seg at det var vanskeligere enn de først trodde. Andre har sett sin egen begrensning og velger å sette bort utforming og oppsettet av nettbutikken til profesjonelle.

Vi mener at casebedriftene i større grad burde benytte realopsjonstankegangen i forbindelse med etablering av nettbutikk. Ved å aktivt innhente informasjon i delbeslutningene og i beslutningen om å etablere nettbutikk, vil de kunne indentifisere flere handlingsalternativer. Dette mener vi kan bidra til at de i større klarer å identifisere og velge alternativt som passer best for deres bedrift.

Bruken av kvantitative analyseverktøy øker med erfaring

Som tidligere trukket frem, benytter ikke informantene kvantitative analyseverktøy. Hverken i beslutningen om å etablere nettbutikk eller i de ulike delvalgene. Dette stemmer med teorien om at små bedrifter ikke benytter kvantitative analyseverktøy (Bood & Postma 1998; Foster 1993; Postma & Liebl 2003; Shadbolt et al. 2017) og i liten grad har en rasjonell tankegang, når de vurderer ulike alternativer (Hang & Wang 2012; Sadler-Smith 2016).

Etter at nettbutikken er etablert, ser vi at bruken av kvantitative verktøy øker. Informantene får mer erfaring over tid og ser i større grad verdien av verktøyene når bedriften vokser. Dette gjelder særlig ved prising av varer og når det kommer til å vurdere lønnsomheten i forbindelse med annonsering. Dette taler for at kunnskap og erfaring spiller en viktig rolle i beslutningstaking hos små bedrifter.

En av informantene har over tid sett behovet for å effektivisere driften. Vedkommende har derfor utkontraktert lager og distribusjon til en ekstern partner. På den måten frigjør hun tid og kan rette større fokus på drift av butikk- og nettbutikk. Dette virker å være et smart trekk også for å redusere kostnaden. Casebedriften har hatt høye leiekostnader, ettersom de har vært avhengig av å ha et stort lager i tilknytning til den fysiske butikken. Ved å sette det bort, kan butikken flytte til mindre

lokaler. Kostnadene ved leie av lokale var for casebedriften, større enn kostnaden ved å utkontraktere.

5.4 Teoretiske implikasjoner

I denne delen ønsker vi å belyse de teoretiske implikasjonene ved oppgaven. På den måten vil vi få frem hvorvidt vår studie samsvarer med, eller skiller seg fra tidligere forskning på området. Vi vil også ta for oss for oss hva som er vårt bidrag til litteraturen om beslutningstaking i små bedrifter.

Oppgaven er en teoredrevet kvalitativ casestudie og eksisterende forskning har derfor hatt en sentral rolle. Vi har funnet lite teori om beslutningen om å etablere nettbutikk. Teorikapitlet er derfor satt sammen av tidligere forskning om nett- og hybridbutikker, samt teori om beslutningstaking i små bedrifter. Ettersom vårt teorikapittel er satt sammen av to ulike fagområder, kan vi ikke med sikkerhet fastslå at beslutningen om å etablere nettbutikk er lik andre strategiske beslutninger i små bedrifter. Vi forventet derfor at det ville være noen avvik fra teorien og de faktiske funnene. Vår modell for beslutningstaking i SB er basert på teori og har vært grunnlaget for utforming av intervjuguiden. Datainnsamlingen er derfor i stor grad påvirket av tidligere forskning, selv om vi har hatt fokus på å stille åpne spørsmål for å kunne avdekke nye forhold.

Motivene for å etablere nettbutikk som vi identifiserte på bakgrunn av teorien er komplementære ressurser (Fuentelsaz et al. 2015), flere kunder (Cao & Li 2015; Kim & Min 2015), bedre kommunikasjon og informasjon om kundene (Hendalianpour et al. 2016; Jeansson et al. 2016; Reddy & Reinartz 2017). Vår studie avviker derimot noe fra teorien. Motivet for å etablere nettbutikk er todelt blant våre informanter. For informantene som etablerte en ny bedrift, er motivet i stor grad ønske om endring. For informantene som allerede har fysisk butikk, er motivet ønske om vekst og økt omsetning.

Realopsjonstankegang ved investeringsbeslutninger trekkes frem som en måte å redusere risiko ved å vurdere ulike alternativer (Benaroch 2018; Favato & Vecchiato 2017; Jahanshai et al. 2015; Klingebiel & Adner 2015; Trigeorgis 1993). Teorien sier derimot ikke noe metoden benyttes av små bedrifter. Vi ser at våre Informanter benytter realopsjonstankegangen i enkelte av delbeslutningene de tar i forbindelse med etableringen av nettbutikk. De benytter tankemåten og innhenter informasjon, før de gjør vurderinger av de valgene daglig leder selv anser som viktige.

Videre vil gå nærmere inn på våre tre hovedfunn og kommentere hvordan de avviker fra teorien:

Funn 1: Valget om å etablere nettbutikk tas uten å vurdere ressursgrunnlag og markedssituasjon

Før beslutningen om å etablere nettbutikk tas, bør det gjennomføres en analyse av nåsituasjonen for å avdekke om man har de rette ressursene og kapabilitetene (Roos et al. 2003). Bedriftene må vurdere hvorvidt de har tilstrekkelig kunnskap om teknologi (Al-Weshah & Al-Zubi 2012; Jeansson et al. 2016; Kim & Min 2015), mulighet til å utforme brukervennlige nettsider (Agnihotri 2015; Cao & Li 2015; Jin et al. 2010; Keh & Shieh 2001), kunnskap om lager og distribusjon (Agnihotri 2015; Grewal et al. 2002), de rette strategiske alliansene (Geyskens et al. 2006; Keh & Shieh 2001; Yang et al. 2016) og tilstrekkelig med kapital (Al-Weshah & Al-Zubi 2012; Kartiwi & MacGregor 2007; Rahayu & Day 2016). I tillegg til å se på interne faktorene, må de vurdere eksterne faktorer som muligheter og trusler i omgivelsene. Herunder konkurrenter som kan påvirke måloppnåelsen (Andersén et al. 2016; Grant & Jordan 2015).

Våre informanter har i stor grad tatt avgjørelsen om å etablere nettbutikk uten å ha gjort nærmere undersøkelser. De undersøker ikke hva som kreves og må på plass, eller hvorvidt de har de rette ressursene og kapabilitetene for å etablere nettbutikk. Beslutningen tas raskt og baseres på intuisjon. Når beslutningen om å etablere nettbutikk er tatt, starter de å gjøre undersøkelser om hva som må på plass og hvilke delvalg som må tas. Hvilke beslutninger daglig leder velger å se nærmere på, avhenger av hvor viktig vedkommende anser valget. De gjør vurderinger av om de har tilstrekkelig teknisk kompetanse, hvordan de kan skaffe kapital, hva slags varer og hvilke samarbeidspartnere de trenger. Selv om flere avdekker at de mangler kompetanse, fortsetter de likevel arbeidet med å få på plass nettbutikken, ettersom de allerede har bestemt seg for å etablere nettbutikk.

Funn 2: Nettverk benyttes aktivt

Teorien om beslutningstaking trekker i liten grad frem bruk av nettverk i beslutningsprosessen for små bedrifter. Det har derimot en sentral rolle i entreprenørskapslitteraturen om effectuation. Entreprenørene bruker sitt eget nettverk som grunnlag for beslutninger (Read et al. 2009; Sarasvathy 2001).

Informantene i vår studie har et stort nettverk som de benytter aktivt. De har opparbeidet seg nettverk via familie og venner samt gjennom kurs i kommunen for nyetablerte. Enkelte benytter også konkurrentene som en sparringspartner i ulike situasjoner og på den måten er de også de en del av nettverket. Nettverket ble benyttet i hele beslutningsprosessen, med unntak av i de endelige beslutningene. Informantene var klare på at de var de som tok valgene. Likevel vil vi anta at de lar seg påvirke før beslutningen tas, ettersom nettverket kommer med innspill og deler sin kunnskap. Nettverket er sentralt i valg av leverandører og samarbeidspartnere. Det benyttes særlig i situasjoner hvor daglig leder har begrenset med kunnskap og kompetanse. Flere trekker frem at det er via

nettverket de har funnet eksterne samarbeidspartnere som kan håndtere nettbutikk og andre tekniske løsninger.

Funn 3: Bruken av kvantitative analyseverktøy øker over tid

Teorien er klar på at små bedrifter i liten grad benytter kvantitative analyseverktøy i beslutningstaking. Daglig leder har ikke ressursene og kompetansen som kreves (Hang & Wang 2012). Våre funn bekrefter i stor grad teorien. Bruken av kvantitative analyseverktøy er lav hos informantene. Det som derimot er overraskende, er at samtlige av våre informanter har høyere utdanning eller erfaring med bruk budsjetter og regnskap i forbindelse med analyser. Dette taler for at de skulle benyttet kvantitative analyseverktøy i egen bedrift.

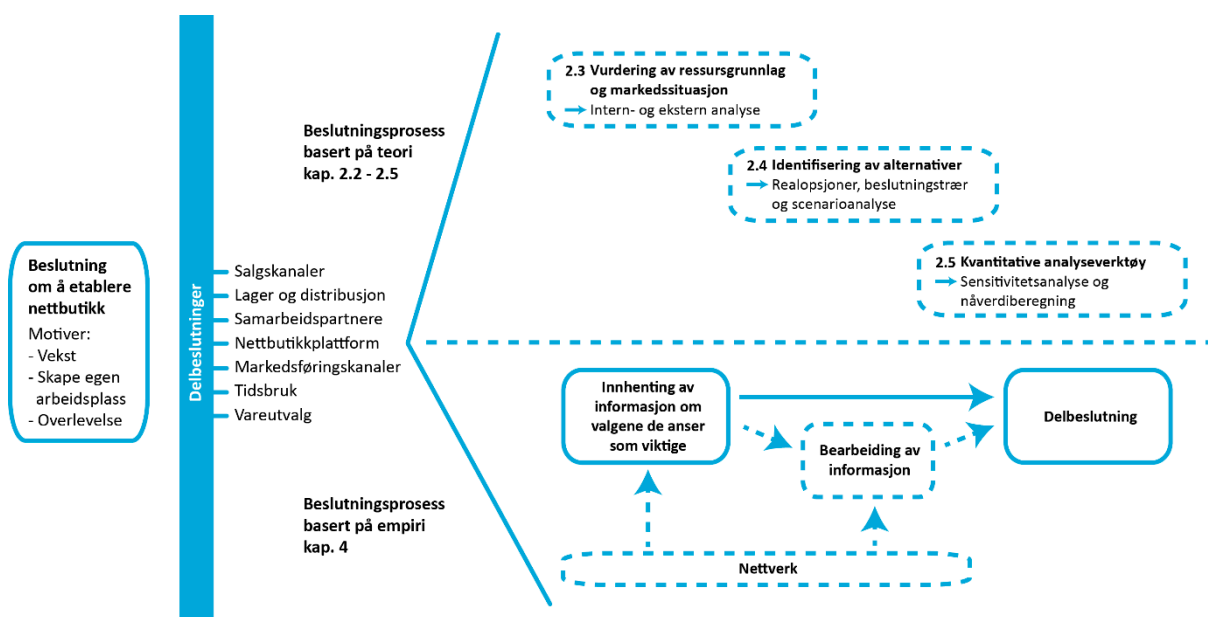
Vi ser derimot at bruken av kvantitative analyseverktøy øker over tid. Informantene får mer erfaring med å drive egen bedrift og tidligere kunnskap kommer til nytte. De ser etter hvert verdien av å tallfeste beslutningene og ikke bare benytte magefølelsen. Priskalkyler, lønnsomhet- og sensitivitetsanalyse er verktøy enkelte av informantene tar i bruk. Beregningene de foretar er enkle og baserer seg på de grunnleggende prinsippene for de ulike verktøyene. Dette bidrar også til å øke rasjonaliteten i beslutningstakingen.

Oppsummerende figur av koblingen mellom teori og empiri

Funnene vi har avdekket i analysekapittelet danner grunnlag for figur 13. Figuren illustrer koblingen mellom vår modell i figur 5 som er basert på teori i kapittel 2.2-2.5 og empirien på bakgrunn av intervjuene i kapittel 4.

Motivene danner grunnlaget for beslutningen om å etablere nettbutikk. Valget om å etablere nettbutikk tas intuitivt før det gjøres noen nærmere undersøkelser. Informantene avdekker først hva som må på plass etter at beslutningen er tatt. Undersøkelse av om de har tilstrekkelig med ressurser og kapabiliteter for å kunne gjennomføre etablering skjer i forbindelse med de ulike delbeslutningene.

Deretter innhenter de informasjon om de valgene daglig leder anser som viktig, som illustrert i nedre del av figuren. Det varierende hvorvidt de bearbeider informasjonen de innhenter. Dette er vist ved hjelp av den stiplede linjen. I prosessen benyttes nettverk som bidrar med kunnskap og innspill. Den endelige beslutningen tas som oftest av daglig leder alene. Beslutningen er basert på intuisjon og ikke kvantitative analyseverktøy slik teorien anbefaler.



Figur 13: Koblingen mellom teori og empiri

5.5 Praktiske implikasjoner

Vi ønsker også å belyse de praktiske implikasjonene ved oppgaven og hva resultatet medfører for andre aktører i bransjen. Som trukket frem i kapittel 3.5.3, antar vi at resultatet er overførbart til andre små bedrifter innenfor møbel- og interiørsegmentet samt lignende bransjer som klær og sko. Ved generalisering, må man ta hensyn til at motivet er ulikt for de som starter en ny bedrift og aktørene som allerede har en fysisk butikk. Det er også et klart skille mellom avgjørelsen om å etablere nettbutikk og de påfølgende beslutningene som tas i forbindelse med dette. Enkelte funn slik som større kostnadsfokus, mer informasjonsinnhenting og økt bruk av ekstern ekspertise, mener vi er gjeldende også for små bedrifter som skal ta strategiske beslutninger i andre bransjer.

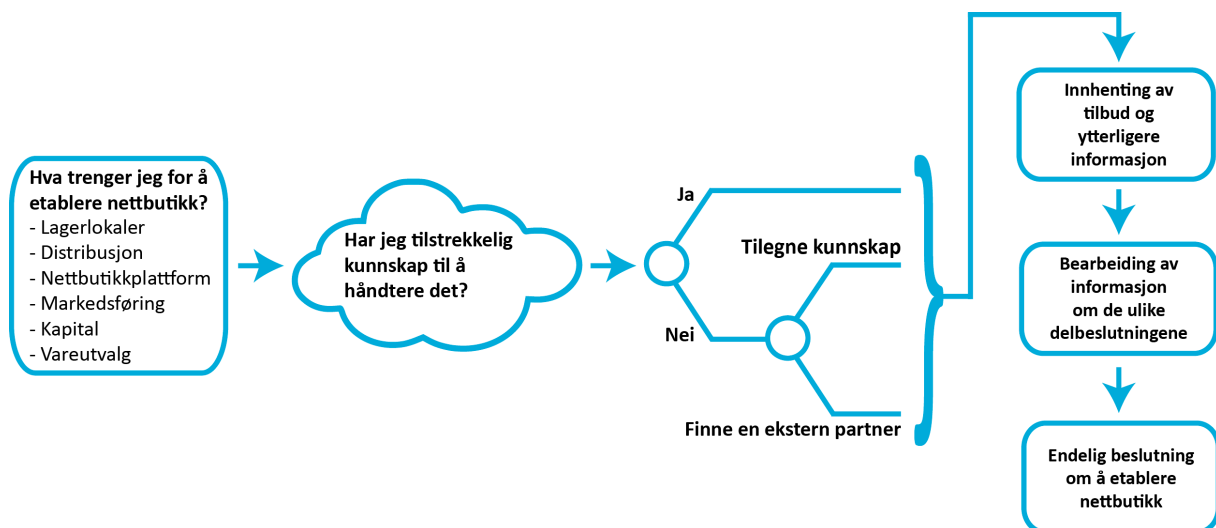
Ut fra analysen, ser vi at det er en del potensielle svakheter i beslutningsprosessen for små bedrifter. Dette gjelder både de som starter en ny bedrift og aktørene som allerede har fysisk butikk. De har i liten grad rutiner for å innhente og vurdere informasjon i forbindelse med beslutningstaking. Vi antar at større bedrifter har dette på plass.

Lidenskapen daglig leder har for det de holder på med er ikke nok for å lykkes. Konkurransen er stor og det kreves mye både før og etter etableringen av nettbutikken. Før de tar beslutningen om å etablere nettbutikk, bør det undersøkes hva som må på plass. På den måten er det lettere å se om de har den rette kompetansen til å håndtere det selv, eller om de må få hjelp av andre. Små bedrifter har ofte få ansatte og mye av jobben ligger hos daglig leder. Det kan i mange tilfeller være lurt å la eksterne håndtere lager og distribusjon, teknisk drift av nettbutikken samt annonsering.

Fokuserer bedriftene på feil ting antar vi at de lettere vil kunne bli utkonkurrert ettersom konkurranseintensiteten i interiørbransjen er høy. I det følgende, har vi gått nærmere inn på hvordan beslutningstakingen ved etableringen av nettbutikk er i dag samt hvordan den bør foregå for henholdsvis de som etablerer en ny bedrift og aktørene som allerede har fysisk butikk.

Beslutningsprosess for nye bedrifter som ønsker å starte nettbutikk

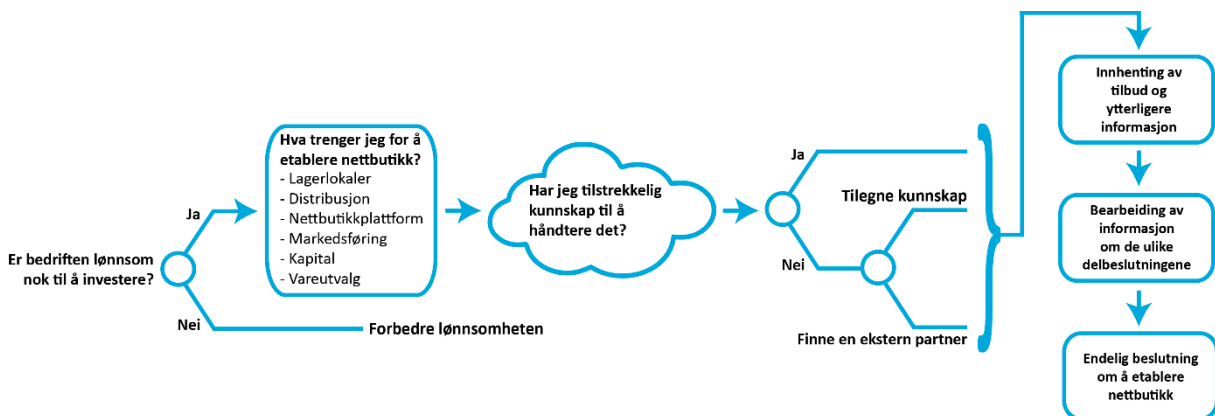
Før selve etableringen av nettbutikk, må daglig leder avdekke hva man trenger å få på plass i form av lager, distribusjon, nettbutikkplattform, markedsføring, varesortiment og kapital. Deretter må daglig leder undersøke hvorvidt de innehar kunnskap og kompetanse til å håndtere etableringen selv eller om de må finne en ekstern samarbeidspartner. Etter å ha avgjort om ressursene er tilgjengelig, må de innhente tilbud tilknyttet de ulike delbeslutningene. Informasjonen om funksjonalitet og pris må bearbeides og de ulike alternativene må settes opp mot hverandre. Nyetablerte bedrifter har ikke tidligere regnskapstall tilgjengelig. Som et ledd i beslutningen, er det hensiktsmessig å estimere et budsjett med forventet inntekt og kostnad. Dette danner grunnlag for å utarbeide ulike scenarier for hvordan utfallet kan bli. Daglig leder må være sikker på at bedriften vil gå i null og ikke taper penger ved et pessimistisk utfall. Det er først etter at de ulike delbeslutningene er bearbeidet, at avgjørelsen om de skal starte nettbutikk eller ikke må tas. Om det blir suksess er tilfeldig, men med et grundig forarbeid mener vi at det øker sannsynligheten. I figur 14 nedenfor, har vi illustrert hvordan beslutningsprosessen bør foregå for de nye aktører som etablerer nettbutikk:



Figur 14: Beslutningsprosess ved etablering av nettbutikk for nye bedrifter

Beslutningsprosess for etablerte butikker som ønsker å starte nettbutikk

Beslutningsprosessen for aktørene som allerede har fysisk butikk er i stor grad lik. De har derimot en fordel av at de har regnskapstall fra tidligere år tilgjengelig. Vi mener at regnskapstallene bør benyttes, når de vurderer videre ekspansjon. Både når det kommer til å etablere nettbutikk, men også i andre beslutninger som å åpne flere butikker. Har de ikke kunnskapen til å gjøre dette selv, bør de få andre til å vurdere om bedriften er lønnsom nok til å ekspandere. Ved å vurdere hvorvidt bedriften er lønnsom nok til å investere, vil de redusere risiko og øke sannsynligheten for å lykkes. Dette kan gjøres ved å regne avkastning på investert kapital (ROIC) som tidligere beskrevet i kapittel 2.2.1 og 5.3.2. I kapittel 2.5.2 har vi beregnet kapitalkostnaden (R) til å være 16,55 % for små bedrifter uavhengig av bransje. Investerer de når $ROIC < R$ vil de potensielt kunne gå konkurs. Vi har utarbeidet et eksempel på hvordan ROIC kan beregnes ved hjelp av Excel, se vedlegg 6.



Figur 15: Beslutningsprosess ved etablering av nettbutikk for aktører med fysisk butikk

5.6 Begrensninger og videre forskning

5.6.1 Begrensninger

Som tidligere nevnt i kapittel 3.2, har vi hatt begrenset med tid og ressurser. Reiseavstand og -kostnad har derfor vært med på å avgrense valget av casebedrifter. Vi har holdt oss til fylkene Akershus, Buskerud, Oslo, Vestfold og Østfold. Dette er relativt tett befolkede områder, hvor vi må anta at det er kundegrnlag for å kunne drive en fysisk butikk uten å nødvendigvis måtte ha nettbutikk. På mer avsides plasser, kan det tenkes at nettbutikken spiller en enda viktigere rolle ettersom kundegrnlaget i fysisk butikk er mindre. Vi kan derfor ikke fastslå at våre funn er gjeldende for resten av landet. Vi har likevel fått indikasjoner i et av intervjuene på at mye er likt for hybridbutikkene andre steder i landet: «Men det er litt forskjeller faktisk. Generelt ellers er det helt likt...».

Casebedriftene er tilfeldig valg ut innfor kriteriene vi satt opp i kapitel 3.2. Under intervjuene kom det likevel frem at alle informantene har hatt høyere utdannelse eller arbeidet i en høyere stilling som salgssjef eller lignende. Informantene har derfor svært lik bakgrunn og vi må anta at de innehar mye av den samme kunnskapen. Til tross for deres bakgrunn, ser vi at de i liten grad benytter tidligere erfaring i egen bedrift. Vi kan ikke utelukke at informanter med en annen bakgrunn ville hatt en annen tilnærming og handlet annerledes. Det er likevel nærliggende å tro at resultatet i stor grad ville blitt det samme. En annen begrensning ved utvalget, er at vi kun har snakket med bedrifter som har etablert nettbutikk. De anser derfor valget om å etablere nettbutikk som den rette beslutningen. Ved å se nærmere på de som har vurdert å etablere nettbutikk, men valgt å la være kunne resultatet blitt annerledes.

Intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene er en potensiell begrensning. Måten vi har stilt spørsmål kan ha påvirket svarene fra informantene. Både formulering og rekkefølgen på spørsmålene kan ha påvirket intervjusituasjonen. Intervjuguiden ble endret etter første intervju, ettersom vi ikke fikk tilfredsstillende svar med tanke på forskningsspørsmålene våre. Endringen var vellykket og medførte at de påfølgende intervjuene ga bedre besvarelser. Vi har også gradvis blitt bedre på å gjennomføre intervjuer underveis i prosessen. Dette kan ha ført til at vi ikke klarte å avdekke alle forhold ved fenomenet under de første intervjuene. Studien er teoridrevet og vi har derfor tilegnet oss mye informasjon om temaet før vi gikk i gang med intervjuene. Vi har også interesse av området vi studerer og dette kan ha påvirket oss i intervjusituasjonen. Vi har forsøkt å motvirke dette ved å stille åpne spørsmål og ved å være tilstede under intervjuene, noe som er nærmere beskrevet i kapitel 3.3 og 3.5.

5.6.2 Videre forskning

Det er enkelte begrensninger ved vår studie og dette danner grunnlag for nærmere forskning på området. Grunnet begrenset med tid og et fåtall informanter, er det grunn til å anta at våre funn ikke representerer hele sannheten. Det er dermed interessant å gjennomføre en bredere studie hvor antallet informanter er betydelig større.

En mulig måte å gjennomføre en større studie er en kvantitativ spørreundersøkelse. På den måten kan man enklere nå ut til et større antall informanter. Terskelen for å delta kan også tenkes å være lavere. Dersom svarene i en større studie peker i samme retning, vil man i større grad kunne bekrefte eller avkrefte teorien. Dette danner grunnlag for større generalisering på tvers av aktørene. Det gir også mulighet for å utarbeid felles praksis for hvordan man skal gå frem for å ta beslutningen om å etablere nettbutikk.

Vi har i vår studie sett på informanter fra ulike deler av livssyklusen, men alle har vært små bedrifter med hybridbutikk. Studien kan derfor potensielt utvides til å også dekke aktørene som har valgt å etablere en ren nettbutikk, for å se om beslutningstakingen avviker fra hybridbutikkene. Det kunne også vært interessant å snakke med større bedrifter for å bekrefte eller avkrefte at de har en annen tilnærming til beslutningstaking.

Ved videre forskning kan validiteten til studiet økes gjennom å se nærmere på bedrifter som har vurdert å etablere nettbutikk, men som har valgt å la være. Det kan tenkes at de har hatt en annen tilnærming til beslutningsprosessen enn informantene vi har snakket med og derfor valgt å ikke etablere nettbutikk.

6 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven undersøkt hvordan små bedrifter tar beslutningen om å etablere nettbutikk. Oppgaven tar utgangspunkt i hybridbutikker, det vil si kombinasjon av fysisk butikk og nettbutikk innenfor interiørbransjen.

Motivet bak beslutningen om å etablere nettbutikk avhenger av flere faktorer, deriblant hvor i livssyklusen bedriften befinner seg. For bedriftene som har hatt fysisk butikk fra før, er beslutningen begrunnet i ønsket om vekst. De ser på nettbutikk som nødvendig for å kunne vokse og overleve. For de nyetablerte, er motivet et ønske om endring i livssituasjonen til daglig leder. De bryter med tidligere jobb og velger å starte sin egen bedrift.

Beslutningen om å etablere nettbutikk er i stor grad basert på intuisjon og magesfølelse. Valget tas raskt uten nærmere undersøkelser. De undersøker ikke hvilke ressurser og kapabiliteter som må være til stede for å kunne etablere nettbutikk. De benytter heller ikke kvantitative analyseverktøy. Først når valget om å etablere nettbutikk er tatt, starter man å innhente informasjon om hva som kreves. Hvilke delbeslutninger daglig leder velger å se nærmere på, avhenger av hvor viktig de anser beslutningen. Flertallet har fokusert på valget av nettbutikkplattform. Det varierer hvorvidt man vurderer ulike salgskanaler, lager og distribusjon, markedsføringskaler og samarbeidspartnere. Dette gjelder både for de som har hatt fysisk butikk fra før og de nyetablerte aktørene.

I vår oppgave har daglig leder i casebedriftene hatt høyere utdanning eller erfaring, noe som ifølge teorien tilsier at de innhenter og vurderer informasjon før beslutninger tas. Allikevel ser vi at de innhenter begrenset med informasjon. Det er heller ikke noe felles system for hvordan de bearbeider informasjonen. Enkelte benytter realopsjonstankegangen i de ulike delbeslutningene. De vurderer ulike alternativer opp mot deres egne kriterier. Vi ser at nettverket spiller en viktig rolle i beslutningstakingen. Nettverket benyttes som sparringspartner og bidrar i valg hvor daglig leder har begrenset med kunnskap. Over tid blir daglig leder mer rasjonell og benytter mindre intuisjon.

7 Kilder

- Agnihotri, A. (2015). Can Brick-and-Mortar Retailers Successfully Become Multichannel Retailers? *Journal of Marketing Channels*, 22: 62-73.
- Al-Weshah, G. & Al-Zubi, K. (2012). *E-business enablers and barriers: empirical study of SMEs in Jordanian communication sector*: papers.ssrn.com.
- Andersén, J., Jansson, C. & Ljungkvist, T. (2016). Resource Immobility and Sustained Performance: A Systematic Assessment of How Immobility Has Been Considered in Empirical Resource-based Studies. *International journal of management Reviews*: 371-214.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*: Universitetsforlaget.
- Augustine, B., Bhasi, M. & Madhu, G. (2012). Linking SME Performance with the use of Forecasting Planning and Control: Empirical findings from Indian Firms. *European Journal of Scientific Research*, 73 (1(2012)): 86-105.
- Avery, J., Caracella, M., Deighton, J. & Steenburgh, T. J. (2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing*.
- Bach, D. (2018). Kjedene som ikke har netthandel innen 3-4 år, vil trolig gå dukken. (30.01.2018). Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/digitalisering/bi-forsker-kjedene-som-ikke-har-netthandel-innen-3-4-aar-vil-trolig-gaa-dukken/24243068>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*.
- Behfar, K. & Okhuysen, G. A. (2018). Perspective—Discovery Within Validation Logic: Deliberately Surfacing, Complementing, and Substituting Abductive Reasoning in Hypothetico-Deductive Inquiry. *Organization Science*, 29 (2): 323-340.
- Belew, S. & Elad, J. (2017). *Starting an Online Business All-in-One For Dummies*, b. 5.
- Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Journal*, 56 (1): 45-53.
- Benaroch, M. (2018). Real Options Models for Proactive Uncertainty-Reducing Mitigations and Applications in Cybersecurity Investment Decision-Making. *Information Systems Research*. doi: 10.1287/isre.2017.0714.
- Benninga, S. & Sarig, O. H. (1996). *Corporate Finance, A Valuation Approach*: McGraw-Hill Education.
- Berk, J. & DeMarzo, P. (2014). *Corporate Finance*. 3 utg.: Pearson Education
- Binder, J., Herhausen, D., Herrmann, A. & Schoegel, M. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91: 309-325.
- Bood, R. P. & Postma, T. J. B. M. (1998). Scenario analysis as a strategic management tool. Graduate School/Research Institute Systems, Organisation and Management.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. & Allen, F. (2008). *Principles of Corporate Finance*. 9 utg.: McGraw-Hill Companies.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*.
- Brønnøysundregistrene. (2017). *Næringskoder*. Tilgjengelig fra: <https://www.brreg.no/bedrift/naeringskoder/> (lest 23.01.2018).
- Busenitz, L. W. & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12 (1): 9-30.
- Cader, H. A. & Leatherman, J. C. (2009). Small Business survival and sample selection bias. *Small Business economics*, 2011 (37): 155-165. doi: 10.1107/s11187-009-9240-4.
- Calabretta, G., Gemser, G. & Wijnberg, N. M. (2016). The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. *Organization Studies*, 38 (3-4): 365-401.
- Cao, L. & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91 (2,2015): 198-216.

- Carraher, S. & Auken, H. V. (2013). The use of financial statements for decision making by small firms. *Journal of Small Business & ...*
- Chandler, G., DeTienne, D., McKelvie, A. & ... (2011). *Causation and effectuation processes: A validation study*. Journal of business ...: Elsevier.
- Cummings, J. L. & Holmberg, S. R. (2012). Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, 45 (2-3): 136-159.
- Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J. & Fabeil, N. F. (2014). Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148 (2014): 119-126. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.025.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 3rd edition utg.: John Wiley & Sons Inc.
- DIBS. (2017). Norsk e-handel 2017. Oslo.
- DnB. (2018). *Lånekalkulator DnB*: DnB. Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/bedrift/finansiering/kalkulator/laanekalkulator.html>.
- Doherty, N. F. & Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: the past, the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11/12): 943-965.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. (2007). Theory Building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50 (1): 25-32.
- English Oxford Living Dictionaries*. (2018). I: Press, O. U. (red.): Oxford University Press. Tilgjengelig fra: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/decision> (lest 29.04.2018).
- Esmailpour, M. (2016). An emperical analysis of the adoption Barriers of E-Commerce in Small and Medium sized Entepriasis(SMEs) with implementation of Technology Acceptance model. *Journal of Internet Banking Commerce*.
- Favato, G. & Vecchiato, R. (2017). Embedding real options in scenario planning: A new methodological approach. *Technological forecasting & Social Change*, 124 (2017): 135-149. doi: 10.1016/j.techforce.2016.05.016.
- Fjeldstad, Ø. D., Kvålshaugen, R., Lunnan, R. & Viken, M. B. (2010). *Grunnbok i strategi*: Cappelen akademisk.
- Foster, J. (1993). Scenario Planning for Small Businesses. *Long Range Planning*, 26 (1): 123-129. doi: 0024-6301/93.
- Fuentelsaz, L., Garrido, E. & Maicas, J. P. (2015). Incumbents, technological change and institutions: How the value of complementary resources varies across markets. . *Strategic Management Journal*: 1778-1801.
- Furuseth, T. (2011). *Aksjeverdsettelse del 2, Kontantstrømsmodell*. morningstar.no. Tilgjengelig fra: <http://www.morningstar.no/no/news/87128/aksjeverdsettelse-del-2-kontantstrømsmodell.aspx>.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*: 519-543.
- Ghuri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*: 109-124.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29 (13): 1465-1474. doi: 10.1002/smj.722.
- Grant, R. M. & Jordan, J. (2015). *Foundations of Strategy*: Wiley.
- Grewal, D., Iyer, G. R. & Levy, M. (2002). Internat retailing: enablers, limiters and market consequences. *Journal of Business Research*, 57 (2004): 703-313. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00348-X.
- Hang, X., . & Wang, C. (2012). Strategic Decision-making in small and medium-sized enterprises: Evidence from Australia. *International Journal of Business Studies*, 20 (1): 91-110.
- Hassani, B. K. (2016). *Scenario Analysis in Risk Management, Theory and Practice in Finance*: Springer, Cham.

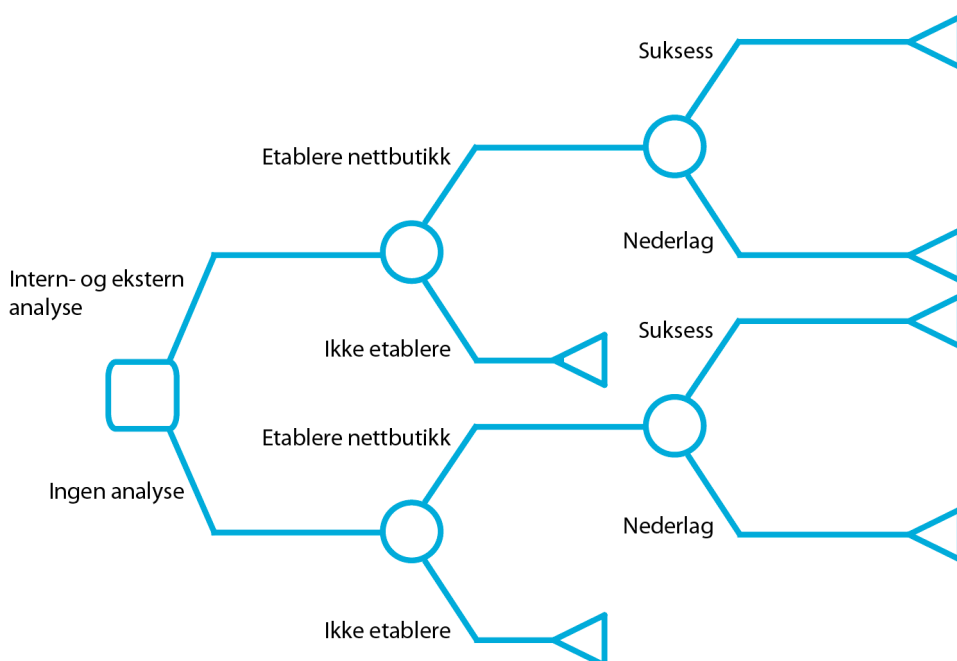
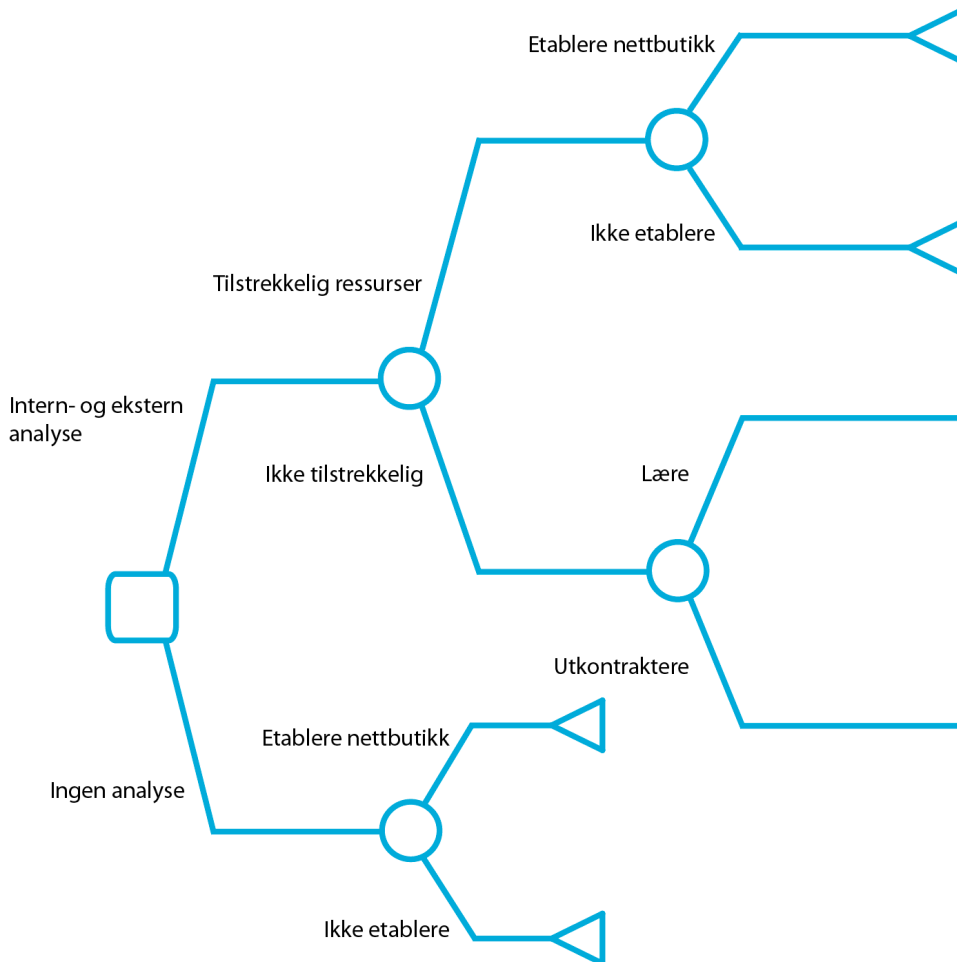
- Heitmann, M., Huhn, T., Sievers, S., Schembecker, G. & Bramsiepe, C. (2016). Framework to decide for an expansion strategy of a small scale continuously operated modular multi-product plant. *Chemical Engineering and Processing*, 113 (2017): 74-85.
- Hendalianpour, A., Razmi, J. & Sarvestani, A. R. (2016). Applying decision tree models to SMEs: A statistic-based model for customer relationship management. *Management Science Letters*, 6 (2016): 509-520. doi: 10.5267/j.msl.2016.5.002.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1998). *Metodevalg og metodebruk*, b. 2: Tano Aschehoug.
- Inman, J. J. & Nikolova, H. (2017). Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitude and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*, 93 (1,2017): 7-28. doi: 10.1016/j.jretai.2016.12.006.
- Jahanshahi, A. A., Nawaser, K., Eizi, N. & Etemadi, M. (2015). The Role of Real Options Thinking in Achieving Sustainable Competitive Advantage for SME. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Jansen, R. J. G., Curseu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A. & Gibcus, P. (2011). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal*, 31 (2): 192-216. doi: 10.1177/0266242611406762.
- Jeansson, J., Nikou, S., Lundquist, S., Marcusson, L., Sell, A. & Walden, P. (2016). SME's online channel expansion: value creating activities. *Elektron Markets*, 2017 (27): 49-66. doi: 10.1007/s12525-016-0234-1.
- Jin, B., Park, J. Y. & Kim, J. (2010). Joint influence of offline store attributes and offline operations on performance of multichannel retailers. *Behavior & Information Technology* (29:1): 85-96. doi: 10.1080/01449290701497202.
- Jocumsen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decision? A model of process. *European Journal of Marketing*, 38 (5/6): 659-674. doi: 10.1108/03090560410529277.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, b. 3: abstrakt forlag.
- Johnston, D. A., Wade, M. & McClean, R. (2007). Does e-Business Matter to SMEs? A Comparison of the Financial Impacts of Internet Business Solutions on European and North American SMEs. *Journal of Small Business Management*, 45 (3): 354-361.
- Kartiwi, M. & MacGregor, R. C. (2007). Electronic Commerce Adoption Barriers in Small to Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Developed and Developing Countries: A cross-Country Comparison. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 5 (3): 35-48.
- Keh, H. T. & Shieh, E. (2001). Online Grocery Retailing: Success Factors and Potential Pitfalls.
- Kim, S. K. & Min, S. (2015). Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (2015): 4-57. doi: 10.1002/sej.1193.
- Klingebiel, R. & Adner, R. (2015). Real Options Logic Revisited: The Performance Effects of Alternative Resource Allocation Regimes. *Academy of Management Journal*, 58 (1): 221-241. doi: 10.5465/amj.2012.0703.
- Koller, T., Goedhart, M. & Wessels, D. (2015). *Measuring and Managing the Value of Companies*. 5 utg., b. 6: Wiley.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. *InterView[s] learning the craft of qualitative research interviewing*.
- Lindøe, O. J. (2017). *Butikken er død, lenge leve handelen*: Creuna. Tilgjengelig fra: <https://www.creuna.com/no/meninger/butikken-er-dod/> (lest 31.01.2018).
- McKinsey & Company INC., Koller, T. & Goedhart, M. (2015). *Measuring and Managing the Value of Companies*. 5 utg., b. 6: Wiley.
- Min, S. & Wolfinbarger, M. (2004). Market Share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks and specialists in e-commerce. *Journal of Business Research*, 58 (2005): 1030-1039. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.02.005.

- Nærings- og handelsdepartementet. (2012). *Små bedrifter – store verdier*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/102377_NHD_SMB_Web.pdf (lest 23.01.2018).
- OECD. (2005). *SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES)*. Tilgjengelig fra: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123> (lest 23.01.2018).
- Ortega, A. O., Corona, J. R., Hernández, E. S. & Montaña, O. (2011). Knowledge, Learning and Development: the Challenge of Small and Medium Enterprises to Global Competition. I: Pachura, P. (red.) *The Economic Geography of Globalization*, s. Ch. 06. Rijeka: InTech.
- Palepu, K. G., Healy, P. M. & Peek, E. (2017). *Business Analysis and Valuation: IFRS edition*, b. 02: Annabel Ainscow.
- Pentina, I., Pelton, L. & Hasty, R. (2009). Performance implications of online entry timing by store-based retailers: a longitudinal investigation. *Journal of Retailing*.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European journal of marketing; Bradford*, 32 (9/10): 785-802.
- Perry, J., Chandler, G. & ... (2012). *Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research*. Entrepreneurship Theory ...: Wiley Online Library.
- Popli, A. & Mishra, D. S. (2015). Factors of Percived Risk Affecting Online Purchase Decisions of Consumers. *Pacific Business Review International*, 8 (2): 49-58.
- Postma, T. J. B. M. & Liebl, F. (2003). How to improve scenario analysis as a strategic management tool? *Technological forecasting & Social Change*, 72 (2005): 161-173. doi: 10.1016/j.techfore.2003.11.005.
- PWC. (2017). Risikopremien i det norske markedet. <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/pwc-markedsrisikopremie-2017.pdf>.
- Rahayu, R. & Day, J. (2016). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Bus Rev*, 2017 (7): 25-41. doi: 10.1007/s40821-016-0044-6.
- Read, S., Song, M. & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of business venturing*, 24 (6): 573-587.
- Reddy, S. K. & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1): 10-17.
- Rekdal, K. E. (2016). *Møbler og interiørbransjene 2016*: Virke.
- Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R. & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*, 47 (4): 595-606.
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*.
- Roos, G., Von Krogh, G. & Roos, J. (2003). *Innføring i Strategi*, b. 3: Fagbokforlaget.
- Sadler-Smith, E. (2016). The role of intuition in entrepreneurship and business venturing decisions. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (2): 212-225. doi: 10.1080/1359432X.2015.1029046.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26 (2): 243-263.
- Schu, M. (2017). *Online Growth Options for Retailers, Part II: Establishment of Online Shops by SME Retailers and Wholesalers-A Rational decision or Institutional Pressure?:* Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co.
- Shadbolt, N., Apparao, D., Hunter, S., Bicknell, K. & Dooley, A. (2017). Scenario analysis to determine possible, plausible futures for the New Zealand dairy industry. *New Zealand journal of Agricultural Research*, 60 (3): 349-361. doi: 10.1080/00288233.2017.1351377.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. Fifth edition utg.: SAGE Publications Ltd.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Trigeorgis, L. (1993). Real options and Interactions with Financial Flexibility. *Financial Management*, 22 (3): 202-224. doi: 10.2307/3665939.

- Trigeorgis, L. & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1): 42-63.
- Utheim, E. B. (2017). Virke regner med at 350-kronersgrensen fjernes. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/makro-og-politikk/virke-regner-med-at-350-kronersgrensen-fjernes/24145253> (lest 11.03.2018).
- Virke. (2017a). e-Handelsrapporten 2017.
- Virke. (2017b). Handelsrapporten 2017/2018.
- Vochozka, M., Psárska, M. & Sheng, P. (2017). Sensitivity analysis within a chosen manufacturing company. *Perspectives of Business and Entrepreneurship Development in Digital Age*.
- Wang, S., Cavusoglu, H. & Deng, Z. (2015). Early mover advantage in e-commerce platforms with low entry barriers: The Role of customer relationship management capabilities. *Information & Management*, 53 (2016): 197-206. doi: 10.1016/j.im.2015.09.011.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for International business research. *Journal of International Business Studies*, 42 (5, Qualitative Research in International Business): 740-763.
- Xia, Y. & Zhang, G. P. (2010). The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation. *Decision Sciences*, 41:3: 517-546.
- Yang, Q., Zhao, X., Yeung, H. Y. J. & Liu, Y. (2016). Improving logistics outsourcing performance through transactional and relational mechanisms under transaction uncertainties: Evidence from China. *Int. J. Production Economics*, 175 (2016): 12-23. doi: 10.1016/j.jipe.2016.01.022.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods*. 5th ed. utg. Los Angeles, California: SAGE.
- Zahradníčková, L., . & Vacík, E. (2014). Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning. *Procedia Engineering*, 69 (2014): 665-669.

Vedlegg

Vedlegg 1: Eksempler på beslutningstrær



Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene

Hei, vi er to avgangsstudenter på Handelshøyskolen ved NMBU som denne våren skal levere vår masteroppgave. Dette er avslutningen på vår utdanning som siviløkonom med spesialisering innenfor økonomistyring og strategi. Vi kontakter deg ettersom vi finner din bedrift interessant for vårt prosjekt og vi ønsker å høre hvordan du har tatt beslutningen om å etablere nettbutikk. Intervjuet tar ca 45 minutter, vi er fleksible på tidspunkt og sted.

Tittelen for vår oppgave er:

«Hvordan tar små bedrifter avgjørelsen om å etablere nettbutikk?»

Bakgrunn og formål

Forskningsprosjektet tar utgangspunkt i beslutningen om å åpne nettbutikk i tillegg til eksisterende fysisk butikk. Nettbutikk gir mulighet for å nå ut til flere kunder, som igjen kan føre til økt omsetning og overlevelse i et marked hvor stadig mer av handelen foregår på internett. De senere årene har det vært en økende trend blant små bedrifter å etablere nettbutikk ettersom oppstartskostnadene er lave og det er lett å komme i gang.

Formålet med studien er å øke kunnskapen om hvordan små bedrifter tar strategiske avgjørelser i forbindelse med etablering av nettbutikk. Vi ønsker å utarbeide et enkelt rammeverk som kan bidra til økt kunnskap og forståelse blant ledere i små bedrifter om beslutningstaking knyttet til teamet.

Utvalget av informanter er basert på et nettsøk over interiørnettbutikker på Østlandet som er ytterligere avgrenset på bakgrunn av regnskapsdata fra Proff.no. Undersøkelsen er en del av vår masteroppgave på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse i studien innebærer at du må stille opp på et intervju som tar cirka 1 time. Vi avtaler et tidspunkt og sted som passer for deg. Spørsmålene vil omhandle hvordan din bedrift tok beslutningen om å etablere nettbutikk og hvilke resultater det har gitt for dere. Under intervjuet vil vi ta lydopptak og notater fra samtalen dersom vi får din tillatelse. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Data fra intervjuet vil kun være tilgjengelig for undertegnede med veileder. Dataene vil lagres på passordbeskyttet område. Deltagende bedrifter vil bli anonymisert og kan ikke kunne gjenkjennes i den endelige masteroppgaven. Dersom vi har sitert deler av intervjuet med deg vil du få mulighet til sitatsjekk.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.08.2018. Datamaterialet fra intervjuene vil etter publikasjon slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vi håper at du har anledning til å delta i studiet og ser frem til å høre fra deg! Dersom du skulle ha noen spørsmål ta kontakt.

Med vennlig hilsen

Silje Stokke Kotonski
Mastergradsstudent

470 12 606

silje.stokke.kotonski@nmbu.no



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Handelshøyskolen ved Norges miljø-
og biovitenskapelige universitet

Markus Molin Wang
Mastergradsstudent

452 22 610

markus.molin.wang@nmbu.no

Veileder: Silja Korhonen-Sande (<http://www.nmbu.no/ans/silja.korhonen-sande>)

Vedlegg 3: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Basisinformasjon

- Navn
- Arbeidssted
- Stilling
- Utdannelse

Bakgrunn

- **Hva var bakgrunnen for etableringen av nettbutikk?**
 - o Når etablerte du/dere fysisk butikk? Etablerte du/dere nettbutikk samtidig?
 - o Når og hvordan fikk du/dere ideen om å starte nettbutikk?
 - o Tok det lang tid fra du/dere fikk ideen til dere tok beslutningen om å etablere?
 - o Hvorfor ønsket du/dere å etablere nettbutikk?
 - Hvilke fordeler så du/dere med å ha nettbutikk?
 - Hvilke utfordringer har du/dere møtt?

Beslutningstaking

- **Hvilken informasjon innhentet du/dere i forbindelse med etablering av nettbutikken?**
 - o Intern og ekstern analyse
 - Egen kunnskap
 - Ulike teknologiske løsninger
 - Brukervennlighet og service
 - Lager og logistikk
 - Strategiske allianser (leverandørallianser)
 - Konkurransenintensitet
- **Hvordan bearbeidet du/dere informasjonen?**
 - o Identifisering av handlingsalternativer
 - Så dere på andre vekstalternativer enn nettbutikk?
 - Flere butikker
 - Ny lokasjon
 - Evt. avvikling
 - o Beslutningsverktøy
 - Realopsjoner og beslutningstrær
 - Sensitivitet/scenarioanalyser
 - Risikofaktorer
 - Utfall: bra, middels, dårlig
- **Har beslutningen gitt ønsket utfall?**
 - o Ut fra kunnskapen og kompetansen du har i dag, ville du tatt beslutningen på en annen måte?
 - Hvordan ville du tatt beslutningen?
 - Ville det gitt et annet utfall?
 - o Har du/dere hatt ekstern bistand i forbindelse med etableringen av nettbutikk?
 - Regnskapsfører
 - Familie og venner
 - Annen bistand (finans, markedsføring, drift)

Resultat

- **Hvilke resultater har etableringen av nettbutikk gitt?**
 - o Hvor mye har etableringen av nettbutikk kostet (teknisk løsning)?
 - o Har det kommet andre kostnader som følge av etableringen av nettbutikk? (økt varelager, økende logistikkostnader etc)
 - o Har etableringen av nettbutikk ført til vekst i fysisk butikk?
 - o Har etableringen av nettbutikk ført til økt driftsresultat totalt?

Har du noe mer å tilføye?

Vedlegg 4: Koding av intervjuer

Grovkoding

Personlige egenskaper hos daglig leder utdannelse tidligere jobb personlighet Teknisk kompetanse
Beslutning om nettbutikk/fysisk butikk .- hvorfor startet du opp med nettbutikk og hvilke fordeler har det (identifisering av muligheter:fysisk butikk/showroom/nettbutikk) .-når(nettbutikk og showroom samtidig)
Hvilke beslutninger tas i forbindelse med etablering av nettbutikk? .- kriterier for valg av nettverkløsning .- eksterne samarbeidspartnere Varesortiment fysisk butikk/showroom i tillegg Investorer/ kapital .-Synlighet internett flere butikker lokasjon lager og distribusjon åpningstider
Beslutningsprosessen .- lang tid fra du tenkte til du etablerte .- Aktivt søk i de eksterne omgivelsene(leverandører, nettverksplattform) .-passivt søk i de eksterne omgivelsene(familie, penger, bank, nettverk) .- konkurranseanalyse
Hvilke verktøy/modeller brukes og hvordan benyttes de i beslutningsprosessen? .-bearbeiding av informasjon .-analyseverktøy(kalkyler/lønnsomhetsanalyse) Intuisjon(magefølelse, følelser) .- valg av partnere(hvorfor velges akkurat de) .-økonomi og investering
Suksessfaktorer .-viktige egenskaper for å overleve <i>risikofaktorer</i> tidsbruk .-tjene penger .- nye aktører(konkurrenter) .- riktige allianser .-Synlighet

Finkoding

Hva er motivene for etablering av nettbutikk? En strategisk beslutning har komplementære ressurser få flere kunder bedre kommunikasjon og informasjon med kunder sømløs handleopplevelse/synergier .-fordel med nettbutikk
Hvilke beslutninger tas i forbindelse med etablering av nettbutikk? lager og distribusjon allianser/samarbeid fysisk/showroom lokasjon investorer/kapital Nettbutikkkløsning Varesortiment Synlighet på internett tidsbruk
Hvilke verktøy benyttes i beslutningsprosessen og hva er datagrunnlaget .- kriterier for valg av nettverkløsning bearbeiding av informasjon .-analyseverktøy(kalkyler/lønnsomhetsanalyse) realopsjoner scenario sensitivitet
Hva kjennetegner beslutningstaking i SME Enkeltpersoner tar beslutninger benytter andre beslutningskriterier(dvs ikke formelle analyseverktøy) Beslutninger baseres i større grad på intuisjon
Mangler følgende terskelressurser Har de nødvendig kunnskap om teknologi? Tilstrekkelig kunnskap om lager og distribusjon Tilgang på de rette strategiske alliansene Tilgang på tilstrekkelig kapital
Annet nettverksbygging suksessfaktorer risikofaktorer

Vedlegg 5: E-post med sitatsjekk til informantene

Hei, viser til hyggelig intervju i forbindelse med vår masteroppgave.

Ettersom vi har valgt å sitere deler av intervjuet sender vi deg en sitatsjekk som avtalt. Sitatene er anonymisert slik at hverken du eller bedriften kan gjenkjennes i den endelige masteroppgaven.

Sitatene ligger vedlagt.

Dersom vi ikke hører noe fra deg innen tirsdag 08.05 anser vi sitatene som godkjent.

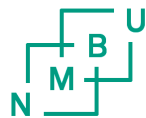
Ha en fortsatt fin dag og lykke til videre med bedriften!

Med vennlig hilsen

Silje Stokke Kotonski
Mastergradsstudent

470 12 606

silje.stokke.kotonski@nmbu.no



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Handelshøyskolen ved Norges miljø-
og biovitenskapelige universitet

Markus Molin Wang
Mastergradsstudent

452 22 610

markus.molin.wang@nmbu.no

Veileder: Silja Korhonen-Sande (<http://www.nmbu.no/ans/silja.korhonen-sande>)

Vedlegg 6: Beregning av avkastning på investert kapital (ROIC) for etablerte aktører

Kundefordringer	
+ Varelager	
+ Kontanter	
- Leverandørgjeld	
+ Varige driftsmidler	
= Investert kapital	

Salgsinntekt	
- Varekostnad	
- Salg og administrasjonskostnad	
- Avskrivninger	
= Resultat (EBIT)	
- Skatt	
= Nettoinntekt uten gjeld (NOPAT)	

$$\text{Avkastning på investert kapital (ROIC)} = \frac{\text{Nettoinntekt uten gjeld (NOPAT)}}{\text{Investert kapital}}$$

Beregnet kapitalkostnad (R) for små bedrifter i henhold til kapittel 2.5.2 = 16,55 %

For å investere må ROIC > kapitalkostnaden (r)

Dersom ROIC < kapitalkostnaden (r) må lønnsomheten forbedres før investering



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway