

# **Makt i distribusjonskanaler**

## *Effekter av samarbeidsformer og bruk av påvirkningsstrategier på bedriftens tilfredshet*

---

*The effects of governance structures and the use of influence  
strategies on firm satisfaction*

**Hanne - Lisbet Løite**

**”Makti si må ein mann med vit høvsamt og høveleg bruke”  
(Håvamål)**

Avhandlingen er avgitt ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold  
avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap, som en del av akademisk krav for graden  
Master of Science in Marketing

Desember 2014

## **FORORD**

Høsten 2009 starter jeg på masterstudiet i markedsføring ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Desember 2014 leverer jeg endelig masteravhandlingen. Prosessen har vært svært lærerik og spennende, og samtidig lang og krevende ved siden av full jobb. Masterstudiet har gitt meg verdifull og oppdatert kunnskap om markedsføring, strategi og forskning, noe som har kommet godt med i jobben min som redaktør og markedsansvarlig i NDLA. En mastergrad gir utvilsomt nye karrieremuligheter, både innen akademia og næringsliv.

Valg av tema for denne avhandlingen er et resultat av Bjørn-Ove Grønseths inspirerende forelesinger i distribusjonsstrategi. Min bakgrunn fra forlag gjorde at jeg fattet særlig interesse for maktproblematikk i distribusjonskanaler, og dette ble derfor et opplagt valg av tema.

Bjørn-Ove Grønseth ble min første veileder, og han fortjener en takk for sin spesielle evne til å stille de rette spørsmålene framfor å servere svarene. Jeg vil også takke professor Håvard Ness som overtok som veileder midtveis i prosessen. Med sin direkte, ryddige og effektive stil bidro han til rask framdrift. Fusjonen mellom høgskolen i Vestfold og høgskolen i Buskerud i 2014 førte til bytte av veileder, og jeg fikk tildelt Erik W. Jakobsen i innspurten av masteravhandlingen. Han har med sin solide teoretiske og praktiske tilnærming loset meg i havn på en inspirerende og særdeles effektiv måte. Tusen takk for det!

Videre er det på sin plass å takke alle mine kontakter i bokbransjen som har hjulpet meg i prosessen. Torgeir Huseby (markeds- og informasjonssjef i Gyldendal), Birgit Christensen (markedsdirektør Cappelen Damm), Ottar Samuelsen (forlagssjef i Dinamo Forlag) og Anita Figenschou (høgskolelektor på BI) har alle gitt meg verdifull informasjon om bokbransjens beskaffenhet. Pål Løwe (ekspert på bokbransjen) hjalp meg til å rydde opp i bokhandelkjedenes noe uoversiktlige struktur og sammensetning. Anne Schiøtz og Sidsel Henriksen i Bokhandlerforeningen fortjener en takk for tilgang til adresselister. Bokhandlerne Harald Lindstøl og Inger Helen Hommefoss Johnsen, og kollega Paal Eckhoff Salvesen fortjener en stor takk for gjennomgang og gode innspill til utforming av spørreskjemaet.

OG – sist, men ikke minst - tusen takk til Tore som med sin ro og tålmodighet har støttet, lyttet og jattet på de rette tidspunktene.

Risør, desember 2014

Hanne-Lisbet Løite

## **SAMMENDRAG**

Makt i distribusjonskanaler er et omdiskutert tema både i forskningssammenheng og i media. Aktører i distribusjonskanaler benytter ulike former på makt og påvirkningsstrategier for å påvirke tilknyttede kanalmedlemmer. Relasjoner mellom aktører i distribusjonskanaler kjennetegnes ved gjensidig avhengighet der tilfredshet i relasjonen er en av suksessfaktorene. I denne studien argumenteres det for en sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og bedrifters tilfredshet. Videre ses dette i sammenheng med ulike samarbeidsformer i den norske bokbransje, en bransje preget av sterk vertikal integrasjon. Konteksten for denne studien er derfor den norske bokbransjen med forlag og bokhandlere som aktører. Hensikten med studien er å avdekke i hvilken grad det er en sammenheng mellom forlagenes bruk av påvirkningsstrategier og bokhandlers tilfredshet, gitt ulike samarbeidsformer i relasjonen.

Studien testes empirisk i et utvalg som består av bokhandlere som er medlem av Bokhandlerforeningen. Det ble gjennomført en tverrsnittstudie i form av et elektronisk spørreskjema som ble sendt til daglige ledere i bokhandlere. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 26. oktober til 22. november 2014.

Resultatene viser en signifikant sammenheng mellom samarbeidsform og bruk av påvirkningsstrategier. Det ble derimot ikke funnet noen signifikant sammenheng mellom forlagenes bruk av påvirkningsstrategier og bokhandlers tilfredshet. Det argumenteres for årsaker til dette i kapittel 6. Avhandlingen avsluttes med å diskutere funnene og tilhørende implikasjoner, og avsluttes med en drøfting av studiens begrensinger og forslag til videre forskning.

## INNHALDSFORTEGNELSE

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUKSJON.....                                       | 8  |
| 1.1 Posisjonering .....                                    | 8  |
| 1.2 Relevant forskning.....                                | 9  |
| 1.3 Forskningsspørsmål .....                               | 11 |
| 1.4 Avhandlingens struktur.....                            | 11 |
| 2. KJENNETEGN VED DEN NORSKE BOKBRANSJEN.....              | 12 |
| 2.1 Forlag.....  | 12 |
| 2.2 Eierstruktur i bokbransjen.....                        | 12 |
| 2.3 Distribusjon .....                                     | 14 |
| 2.4 Konkurransforhold.....                                 | 15 |
| 2.5 Marked og markedsandeler .....                         | 16 |
| 2.6 Salgskanaler.....                                      | 17 |
| 2.7 Bokhandel og bokhandelkjedene .....                    | 19 |
| 2.7.1 Ark bokhandel.....                                   | 20 |
| 2.7.2 Tanum AS .....                                       | 20 |
| 2.7.3 Norli Libris AS.....                                 | 20 |
| 2.7.4 Fri Bokhandel .....                                  | 21 |
| 2.7.5 Notabene.....  | 21 |
| 2.7.6 Boklageret AS .....                                  | 21 |
| 2.7.7 Akademiske bokhandelkjeder.....                      | 21 |
| 2.7.8 Kjedefrie bokhandlere .....                          | 22 |
| 2.8 Interesseorganisasjoner .....                          | 23 |
| 2.9 Bokavtalen og boklov.....                              | 24 |
| 2.9.1 Bokavtalen.....                                      | 24 |
| 2.9.2 Forslag til ny boklov.....                           | 25 |
| 3. TEORI .....   | 27 |
| 3.1. Ulike teoretiske tilnæringsmåter .....                | 27 |
| 3.2. Begrepet tilfredshet – den avhengige variabelen ..... | 29 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.3   | Begrepet påvirkningsstrategier .....                       | 31 |
| 3.3.1 | Maktbaser og påvirkningsstrategier .....                   | 31 |
| 3.3.2 | Forskning på påvirkningsstrategier .....                   | 32 |
| 3.3.3 | Ulike definisjoner av begrepet påvirkningsstrategier ..... | 33 |
| 3.3.4 | Påvirkningsstrategier .....                                | 34 |
| 3.3.5 | Oppsummering .....   | 40 |
| 3.4   | Graden av vertikal integrasjon .....                       | 40 |
| 3.4.1 | Teori om vertikal integrasjon .....                        | 40 |
| 3.4.2 | Forskning på vertikal integrasjon .....                    | 42 |
| 3.4.3 | Begrepsdefinisjon .....                                    | 43 |
| 3.5   | Oppsummering .....   | 45 |
| 4.    | MODELL OG HYPOTESER .....                                  | 46 |
| 4.1   | Modellens rammeverk .....                                  | 46 |
| 4.1.1 | Modellen .....   | 47 |
| 4.1.2 | Hypoteser .....  | 48 |
| 4.1.3 | Påvirkningsstrategi og tilfredshet .....                   | 48 |
| 4.1.4 | Vertikal integrasjon og påvirkningsstrategi .....          | 49 |
| 5.    | FORSKNINGSDESIGN OG METODE .....                           | 51 |
| 5.1   | Forskningsdesign .....                                     | 51 |
| 5.2   | Tverrsnittstudie og kausalitet .....                       | 52 |
| 5.2.1 | Isolasjon .....  | 52 |
| 5.2.2 | Samvariasjon .....   | 53 |
| 5.2.3 | Temporaritet .....   | 54 |
| 5.3   | Empirisk setting .....                                     | 54 |
| 5.4   | Utvalg .....   | 55 |
| 5.4.1 | Populasjon og utvalgsramme .....                           | 55 |
| 5.4.2 | Utvalgsstrategi .....                                      | 56 |
| 5.5   | Målutvikling .....   | 57 |
| 5.5.1 | Tilfredshet .....  | 57 |
| 5.5.2 | Påvirkningsstrategi .....                                  | 60 |
| 5.5.3 | Graden av vertikal integrasjon .....                       | 64 |
| 5.5.4 | Kontrollvariabler .....                                    | 65 |
| 5.6   | Nøkkelinformanter .....                                    | 66 |
| 5.7   | Spørreskjema og datainnsamling .....                       | 67 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 6.    | ANALYSER OG RESULTATER .....                                | 70  |
| 6.1   | Databehandling .....  | 70  |
| 6.2   | Deskriptiv statistikk .....                                 | 70  |
| 6.3   | Målvalidering.....  | 72  |
| 6.3.1 | Konvergent validitet.....                                   | 72  |
| 6.3.2 | Faktoranalyse.....  | 74  |
| 6.3.3 | Divergent validitet.....                                    | 81  |
| 6.3.4 | Reliabilitet .....  | 82  |
| 6.3.5 | Diskriminant validitet .....                                | 87  |
| 6.4   | Hypotesetesting og resultater .....                         | 87  |
| 6.4.1 | Oppsummering av regresjonsforutsetningene .....             | 88  |
| 6.4.2 | Test av forskningsmodellen.....                             | 91  |
| 7.    | DISKUSJON OG IMPLIKASJONER.....                             | 98  |
| 7.1   | Diskusjon og teoretiske implikasjoner.....                  | 98  |
| 7.2   | Ledelsesmessige implikasjoner.....                          | 101 |
| 7.3.  | Studiens begrensninger og forslag til videre forskning..... | 102 |
| 7.4   | Konklusjon .....  | 105 |
|       | REFERANSELISTE .....  | 106 |

## VEDLEGG

- Vedlegg 1: Spørreskjema til bokhandlere
- Vedlegg 2: Spørreskjema til kjedekontorene
- Vedlegg 3: Deskriptiv statistikk
- Vedlegg 4: Korrelasjonstabell
- Vedlegg 5: Scatterplots
- Vedlegg 6: Korrelasjonstabell for regresjonsforutsetninger

## FIGURER

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Figur 2.1: | Eierstruktur i bokbransjen.....           | 13 |
| Figur 2.2: | Verdikjeden i den norske bokbransjen..... | 14 |
| Figur 4.1: | Teoretisk modell.....                     | 47 |
| Figur 6.1: | Resultater regresjonsanalyse.....         | 97 |

## TABELLER

|   |    |
|---|----|
| Tabell 2.1: Markedsandeler per forlag.....                      | 17 |
| Tabell 2.2: Markedsandeler per salgskanal.....                  | 18 |
| Tabell 2.3: Antall bokhandlere per kjede.....                   | 19 |
| Tabell 2.4: Markedsandeler per bokhandelkjede.....              | 22 |
| Tabell 3.1: Påvirkningsstrategier.....                          | 35 |
| Tabell 3.2: Begrepsdefinisjoner.....                            | 45 |
| Tabell 5.1: Tilfredshet – sosial interaksjon.....               | 59 |
| Tabell 5.2: Tilfredshet – finansiell dimensjon.....             | 60 |
| Tabell 5.3: Anbefalinger.....                                   | 61 |
| Tabell 5.4: Informasjonsutveksling.....                         | 61 |
| Tabell 5.5: Løfter.....   | 62 |
| Tabell 5.6: Anmodning.....                                      | 62 |
| Tabell 5.7: Juridiske søksmål.....                              | 63 |
| Tabell 5.8: Trussel.....  | 63 |
| Tabell 6.1: Sosial tilfredshet – urotert faktoranalyse.....     | 74 |
| Tabell 6.2: Sosial tilfredshet – rotert faktoranalyse.....      | 75 |
| Tabell 6.3: Finansiell tilfredshet – urotert faktoranalyse..... | 76 |
| Tabell 6.4: Finansiell tilfredshet – rotert faktoranalyse.....  | 77 |
| Tabell 6.5: Anbefaling – urotert faktoranalyse.....             | 78 |
| Tabell 6.6: Informasjon – urotert faktoranalyse.....            | 78 |
| Tabell 6.7: Løfte – urotert faktoranalyse.....                  | 79 |
| Tabell 6.8: Anmodning – urotert faktoranalyse.....              | 80 |
| Tabell 6.9: Juridisk – urotert faktoranalyse.....               | 80 |
| Tabell 6.10: Trussel – urotert faktoranalyse.....               | 81 |
| Tabell 6.11. Divergent validitet.....                           | 82 |
| Tabell 6.12: Resultater fra reliabilitetsanalysen.....          | 86 |
| Tabell 6.13: Deskriptiv statistikk for regresjonsanalyse.....   | 88 |
| Tabell 6.14: Oppsummering av regresjonsresultater.....          | 96 |

## 1. INTRODUKSJON

### 1.1 Posisjonering

Bruk av makt i distribusjonskanaler er et tema det skrives mye om i media, særlig gjelder det dagligvare- og bokbransjen. I dagligvarebransjen er det fire store matvarekjeder som dominerer, og i bokbransjen er det tre store forlagskonsern som eier deler av eller hele verdikjeden. Den norske bokbransjen kjennetegnes ved et stort innslag av vertikal integrasjon, dvs. virksomheter som helt eller delvis eier flere ledd i verdikjeden (Forleggerforeningen 2011). Det er særlig tre forlag som er sterkt vertikalt integrert, nemlig Aschehoug, Gyldendal og Cappelen Damm. Vertikal integrasjon representerer en utfordring for bransjen siden de tre store til sammen eier hele sine respektive distribusjonskanaler, selv om disse er noe forskjellige organisert. I dette ligger at de tre store forlagene eier både lager- og distribusjonsenheten og bokhandelledet. De tre store forlagene blir fra flere hold, med forlegger Arve Juritzen i spissen, beskyldt for å utnytte sin markedsposisjon til egen fordel. Alt dette på bekostning av de små forlagene og til ulempe for forbrukerne (Dagbladet 14.02.2011; Dagbladet 28.01.2013). Dette materialiseres først ute i detaljistledet, altså hos bokhandlerne. De store forlagene på sin side hevder at dette er oppspinn og viser til en sterk og sunn konkurranse forlagene og bokhandlerne i mellom (Dagbladet 11.03.2013; Dagbladet 17.02.2011).

Debatten omkring ny boklov som den rødgrønne regjeringa la fram våren 2013, har også bidratt til økende medieinteresse for temaet (Dagsavisen 26.04.2013). I kapittel 2 blir bokbransjen og bokloven beskrevet nærmere.

Nyheten om at Interpress Norge AS legger ned sin bokdistribusjon fra januar 2015 har sørget for at debatten har blusset opp igjen (Bok365.no 2014). Interpress Norge AS står i dag for 10 prosent av distribusjonen av blader, magasiner, serielitteratur og bøker til massemarkedet, som omfatter kiosk, dagligvare og bensinstasjoner. I praksis betyr denne nedleggelsen at det kun blir én aktør igjen i markedet for massedistribusjon, nemlig Bladcentralen. Bladcentralen eies (direkte eller indirekte) blant annet av Gyldendal, Aschehoug og Cappelen Damm, og disse vil dermed styrke sin posisjon i verdikjeden, se figur 2.1. Eierstruktur. Senest 17. desember 2014 ble nyheten sluppet om at Bladcentralen åpnes for forlag utenom eierne. De så små forlagene



stiller seg avventende, og det er blanda mottakelse i bransjen. Noen forlag hevder at dette er med på å forsterke makten til de store forlagene (Bok365.no 17.12.14).

Med utgangspunkt i diskusjonen ovenfor er formålet med avhandlingen å kaste nytt lys over denne problematikken. Ambisjonen med denne studien dreier seg om å avdekke i hvilken grad det er slik mediene og kritikerne påstår. I hvilken grad er det en sammenheng mellom vertikal integrasjon i bokbransjen og bruk av forlagenes makt og påvirkningsstrategier overfor bokhandlerne? I hvilken grad er det slik at de store integrerte forlagene utnytter sin posisjon til å utøve makt overfor bokhandlerne? I hvilken grad er det en forskjell mellom atferden hos de store integrerte forlagene og de små uavhengige forlagene? I hvilken grad er det slik at de dominerende forlagene i større grad bruker sin makt overfor bokhandlene i form av trusler, løfter, anmodninger eller anbefalinger? I hvilken grad er det en sammenheng mellom den antatte maktbruken hos forlagene og graden av bokhandlers tilfredshet med relasjonen? Er det slik at bokhandlers tilfredshet er større i relasjon med egne eierforlag?

Dette er viktige temaer som hittil ikke ser ut til å ha blitt belyst i forskningssammenheng, og som denne studien søker svar på. Hensikten med denne studien er derfor todelt. For det første er ønsket å bidra med funn som vil belyse og gi en nærmere forklaring på den overfornevnte problematikken. Kanskje også avsløre en del myter. For det andre er hensikten å øke forståelsen for bruk av makt og påvirkningsstrategier i distribusjonskanaler generelt, og i bokbransjen spesielt. Dette gjøres ved å utforske effekten av forlagenes bruk av ulike påvirkningsstrategier på bokhandlers tilfredshet, gitt ulike samarbeidsformer.

## **1.2 Relevant forskning**

Forskningen innenfor den norske bokbransjen består for det meste av utredninger, masteravhandlinger og rapporter som hovedsakelig dreier seg om e-bøker (Figenschou 2011), pris, litteraturpolitiske virkemidler (Fredriksen 2009; Konkurransetilsynet 2004; Kulturdepartement 2011; Rønning et al. 2012) og konkurransesituasjonen (Holmboe 2012; Skola 2012). Forskning om samarbeidsformer, maktbruk og tilfredshet innenfor bokbransjen synes å være fraværende. Etter flere søk på Google og ulike vitenskapelige databaser, har det ikke lyktes å finne annen forskning på bokbransjen enn den referert til over.

Utgangspunktet for denne avhandlingen er at det forventes en sammenheng mellom ulike samarbeidsformer i en distribusjonskanal, bruk av påvirkningsstrategier og bedrifters tilfredshet. Det antas at det innenfor ulike samarbeidsformer benyttes ulike former for makt og

påvirkningsstrategier, som igjen antas å ha en effekt på tilfredshet hos kanalmedlemmene i relasjonen.

I forskningen så vel som i næringslivet, er makt og relasjoner i distribusjonskanaler et aktuelt tema. Empirisk forskning på makt har foregått siden starten av 70-tallet, mens påvirkningsstrategier har vært mer i fokus fra 80-tallet (Frazier & Rody 1991b). Frazier og Summers (1984, 1986), Frazier og Rody (1991), Boyle et. al (1992), Boyle og Dwyer (1995), Simpson og Mayo (1997), Lai (2007) og Hausman og Johnston (2010) har alle utført empiriske studier der påvirkningsstrategier blir behandlet. Relasjoner har i løpet av de siste tiåra blitt et viktig tema innenfor markedsføringsforskningen. Studier av makt, konflikt, tilfredshet, opportunistisme og tillit og forpliktelse har stått sentralt (Geyskens et al. 1999; Lai 2007). Særlig studier som viser sammenheng mellom makt, påvirkningsstrategier og tilfredshet har fått mye fokus (Frazier & Summers 1986; Geyskens et al. 1999; Geyskens & Steenkamp 2000; Lai 2007). Spesielt variabelen tilfredshet har vært gjenstand for mye oppmerksomhet innen forskning på markedsføring og markedsføringskanaler (Geyskens et al. 1999; Geyskens & Steenkamp 2000; Lai 2007). Tilfredshet er avgjørende for gode relasjoner mellom aktørene i en markedskanal, fordi tilfredshet påvirker moral, arbeidsklima og samlet effektivitet i kanalen (Lai 2007). Frazier og Summers (1986) konkluderte i sin studie blant annet med at tvang brukes motvillig, og kun når andre påvirkningsstrategier ikke har resultert i ønsket resultat. En sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og tilfredshet ble også påvist, der tilfredshet ble definert kun som en endimensjonal variabel. Metastudien til Geyskens, Steenkamp og Kumar (1999) viser for eksempel en klar sammenheng mellom bruk av ulike typer påvirkningsstrategier og tilfredshet. Hovedkonklusjonen deres er at bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier har en negativ effekt på bedrifters tilfredshet, mens ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier påvirker tilfredshet positivt. Studien peker også på viktigheten av å skille mellom økonomisk og ikke-økonomisk tilfredshet, et skille som flere tidligere studier ikke har vektlagt. Videre viser studier at det er språk i hvordan tilfredshet konseptualiseres og måles, og også hvilke variabler tilfredshet relateres til (Geyskens et al. 1999).

Det fins imidlertid få studier av sammenhengen mellom samarbeidsformer og bruk av ulike påvirkningsstrategier i distribusjonskanaler (Boyle et al. 1992; Keith et al. 1990). Omfattende søk i vitenskapelige databaser og google har ikke resultert i relevante treff. Et unntak er eksperimentet til Dwyer and Walker (1981) der det ble påvist at forhandlingsprosess og – resultat ble påvirket av maktstrukturer (Keith et al. 1990). Studien til Boyle et. al (1992)

undersøkte påvirkningsprosesser mellom kanal deltakerne der aktivitetene i kanalen ble koordinert ut i fra helt ulike styringsstrukturer. Funnene viste klare sammenhenger mellom styringsstruktur og bruk av påvirkningsstrategier, og konkluderte med en positiv sammenheng mellom graden av integrasjon og bruk av påvirkningsstrategi. Men disse studiene utforsket ikke sammenhengen mellom styringsstruktur, påvirkningsstrategi og tilfredshet. Boyle et. al (1992) innfører i sin studie variabelen «relationalism» som delvis kan tolkes som tilfredshet siden målene dreier seg om viktigheten og varigheten på relasjoner. Igjen defineres tilfredshet som en endimensjonal variabel og skiller ikke mellom økonomisk og ikke-økonomisk (sosial) tilfredshet som etterlyses av blant andre Geyskens et al. (1999) og Geyskens og Steenkamp (2000).

### 1.3 Forskningsspørsmål

Forskningen på bokbransjen er mangelfull, og til dels ensidig. På bakgrunn av diskusjonen i forrige avsnitt, er det ønskelig med en dypere forståelse for relasjoner og samarbeid i bokbransjen. Videre er det et mål å finne ut mer om sammenhengen mellom bruk av påvirkningsstrategier og bedrifters tilfredshet, gitt ulike samarbeidsformer. Den manglende forskningen på sammenhengen mellom samarbeidsformer og bruk av påvirkningsstrategier, samt ønsket om en bedre forståelse av sammenhengen mellom bruk av påvirkningsstrategier og bedrifters tilfredshet, leder til følgende forskningsspørsmål:

*Gitt ulike samarbeidsformer i en distribusjonskanal – i hvilken grad er det en sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og bedrifters tilfredshet?*

### 1.4 Avhandlingens struktur

Avhandlingen består av totalt 8 kapitler. I kapittel 2 presenteres kjennetegn ved den norske bokbransjen, hvilket er nødvendig for å kunne forstå avhandlingens problemstilling. I kapittel 3 gjennomgås studiens teoretiske fundament, og dermed grunnlaget for forskningsmodellen og hypotesene som presenteres i kapittel 4. Kapittel 5 tar for seg avhandlingens forskningsdesign og metode, og beskriver også målutvikling og datainnsamling. I tillegg gjennomgås målvalidering og dataanalyser, hypotesetesting og resultater i dette kapitlet. Resultatene diskuteres i kapittel 6, mens avhandlingen avsluttes med teoretiske og ledelsesmessige implikasjoner, begrensninger og forslag til fremtidig forskning i kapittel 7.

## 2. KJENNETEGN VED DEN NORSKE BOKBRANSJEN

I dette kapitlet redegjøres det for særtrekk ved den norske bokbransje og for relevante avtaler og reguleringer. De største forlagene, bokhandelkjedene og interesseorganisasjonene blir presentert, og konkurransesituasjon blir beskrevet og kommentert. Dette er viktig bakgrunnsinformasjon for å få en forståelse for avhandlingens problemstilling, kontekst og variabelenes betydning og sammenheng.

### 2.1 Forlag

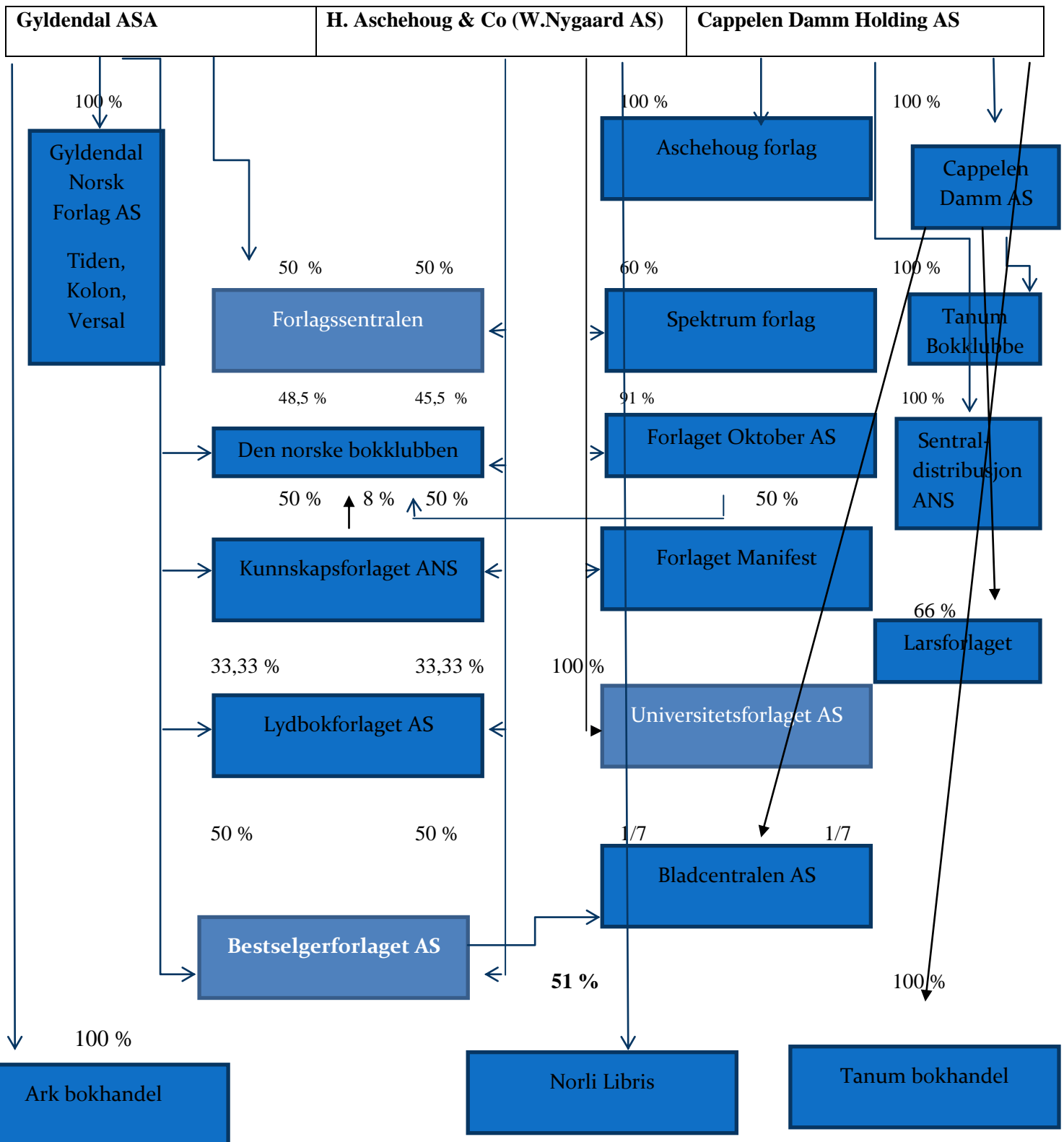
Forlagene redigerer og bearbeider manus redaksjonelt sammen med forfatterne og utgir bøker. Det er tre store forlagskonsern i Norge; Gyldendal ASA, H.Aschehoug & Co (W.Nygaard AS) og Cappelen Damm AS. Det er også et stort antall mindre forlag i Norge. I følge Forleggerforeningens bransjestatistikk for 2013 er det 4 844 forlag i Norge hvorav 4229 er medlem av Forleggerforeningen, mens 615 står utenfor (Forleggerforeningen 2013). Eierstrukturen hos de tre største forlagene blir presentert i avsnittet under. Dette har betydning for å forstå maktproblematikken og utfordringer knyttet til vertikal integrasjon, noe som er sentralt i denne avhandlingen.

### 2.2 Eierstruktur i bokbransjen

Det norske bokmarkedet er sterkt preget av vertikal integrasjon. Store forlagshus eier blant annet andre dominerende forlag, distribusjonskanaler, bokklubber og store bokhandlerkjeder. De tre største forlagskonsernene eier hver sin bokhandlerkjede og har de siste årene økt sin markedsrett gjennom oppkjøp og fusjoner. Cappelen Damm-gruppen eier bokhandlerkjeden Tanum, Gyldendal ASA eier kjeden Ark, og Aschehoug eier Norli/Libris sammen med Norgesgruppen. I tillegg kommer eierinteresser i de to store distribusjonsselskapene. Sentraldistribusjon AS eies av Cappelen Damm as, mens Gyldendal ASA og Aschehoug har 50 % eierandel hver i Forlagssentralen ANS. Forlagskonsernene er også medeier i Bladcentralen ANS, enten direkte eller indirekte. I tillegg eier forlagene andre mindre forlag, bokklubber og bokhandlere på internett.

Med utgangspunkt i forlagskonsernenes egne nettsider og [purehelp.no](http://purehelp.no), ser eierstrukturen i de tre største forlagene slik ut (Aschehoug ; Gyldendal 2014; [purehelp.no](http://purehelp.no)):

Figur 2.1: Eierstruktur i bokbransjen



## 2.3 Distribusjon

Forlagene selger sine bøker direkte til bokhandlerne og andre som selger bøker til sluttbruker (ulike salgskanaler). Det vil si at det ikke eksisterer noe eget grossistledd mellom forlag og salgslodd. Men det er etablert egne lager- og distribusjonssentraler som sørger for en samordnet utsendelse av varer til forhandlerne. Det eksisterer tre slike større distribusjonssentraler; Forlagssentralen, Sentraldistribusjon og Bladcentralen (Economics 2012).

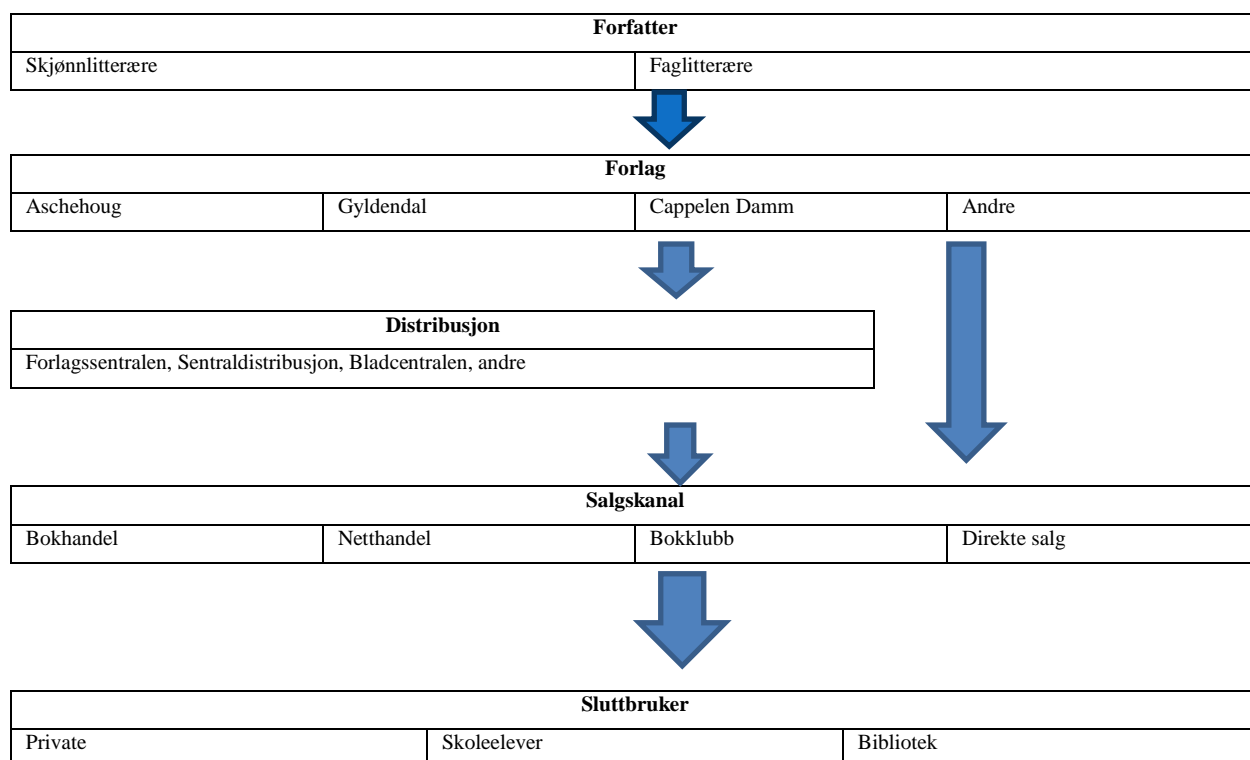
Forlagssentralen ANS eies av Gyldendal ASA og H. Aschehoug & Co (W. Nygaard) AS med 50 prosent hver. Forlagssentralen ANS er Norges største bokdistributør og leverer logistikk- og rapporteringstjenester til ca. 200 forlag og vareeiere. De distribuerer omlag 10 millioner bøker til forhandlere på vegne av forlagene og 3 millioner bøker til sluttbruker (Forlagssentralen).

Sentraldistribusjon AS eies av Cappelen Damm. Sentraldistribusjon AS har i dag over 180 forlag som kunder (Sentraldistribusjon).

Bladcentralen ANS eies av syv forlag, deriblant Cappelen Damm. De distribuerer blader og bøker tre ganger i uken til 4.000 dagligvarebutikker, 1.400 kiosker og 1.300 bensinstasjoner (Bladcentralen).

På neste side illustreres verdikjeden i den norske bokbransje, som viser hvordan boka blir til fra råvare (manus) og fram til et produkt som leveres til kunden.

**Figur 2.2: Verdikjeden i den norske bokbransje**



## 2.4 Konkurransforhold

Som vi ser av figur 2.1 og 2.2, kjennetegnes den norske bokbransjen av stort innslag av vertikal integrasjon, det vil si virksomheter som helt eller delvis eier flere ledd i verdikjeden. I tillegg til at forlag eier bokklubber og distribusjonskanaler, har de også kjøpt opp bokhandlere og flere mindre forlag. Gjennom vertikal integrasjon er forlagene sikret distribusjon av titler gjennom egne bokhandlere samt innsyn i bokhandelkjedenes strategier for innkjøp og annen markedsinformasjon. Et særtrekk med bokbransjen er reguleringene i bransjeavtalen, som blant annet slår fast at bokhandlerne plikter å selge alle titler som er utgitt av medlemsforlagene i Forleggerforeningen til prisen som det enkelte forlaget har bestemt. Forlaget har monopol på den enkelte tittelen. Bokhandlerne forhandler kun om innkjøpsprisen, ikke utsalgsprisen (Konkurransetilsynet 2004). En bokhandelkjede som er eid av et forlag, kan ha insentiv til å gi konkurrerende forlag dårlige salgsbetingelser. I ytterste konsekvens kan de dårlige betingelsene føre til at forlaget ikke finner det lønnsomt å gi ut en tittel.

Generelt vil vertikal integrasjon kunne være skadelig for konkurransen hvis dominerende forlag også dominerer i detaljistleddet slik det er tilfellet her (Konkurransetilsynet 2004). En

konsekvens av den vertikale integrasjonen, er at uavhengige forlag (forlag utenfor Forleggerforeningen) er tvunget til å bruke de etablerte distribusjonssystemene for å få solgt bøker. Det betyr at en stor del av inntektene havner hos de tre store bokkonsernene. De store forlagene på sin side viser til en sterk og sunn konkurranse forlagene og bokhandlerne i mellom (Dagbladet 11.03.2013; Dagbladet 17.02.2011).

## **2.5 Marked og markedsandeler**

Det norske bokmarkedet økte med 2,7 prosent fra 2012 til 2013 og er nå i sum på 5 640 millioner NOK. Den største omsetningsøkningen har forlag utenfor Den norske Forleggerforening og bokklubbene som økte omsetningen med 8,1 prosent etter ni år med kontinuerlig fall. Markedet for skolebøker er fortsatt stabilt, mens omsetningen av fagbøker til høyere undervisning og profesjonsmarkedet fortsatt øker jevnt. Omsetningen av ebøker fra forlag til detaljist økte fra 11,3 millioner NOK i 2012 til 19,5 millioner NOK i 2013. Dette er en økning på 73 prosent (Forleggerforeningen 2013).

Det ble i 2013 utgitt om lag 6300 nye titler og nye utgaver. En stor andel av disse faller på ebøker som omfatter om lag 1500 titler. Dersom en trekker ut av oppstillingen billigutgaver, lydbøker og ebøker, dvs. det som ikke representerer nye titler, ligger antall nye titler i 2013 på om lag 4000. Det viser at det ikke er noen vekst i antall nye titler. Samlet antall eboktitler med omsetning i 2013 var om lag 4000, mens antall tilgjengelige eboktitler var om lag 5000 (Forleggerforeningen 2013).



Splittet opp på forlag, får vi denne oversikten (Forleggerforeningen 2013):

**Tabell 2.1. Markedsandeler per forlag (utvalgte)**

| Forlag               | 2011           |           | 2012           |           | 2013           |           |
|----------------------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|
|                      | Nettoomsetning | Andel i % | Nettoomsetning | Andel i % | Nettoomsetning | Andel i % |
| Cappelen Damm        | 693 442        | 27 %      | 718 438        | 27,9 %    | 768 077        | 29,2 %    |
| Gyldendal            | 580 909        | 22,6 %    | 631 026        | 24,5 %    | 627 360        | 23,9 %    |
| Aschehoug & Co.      | 326 487        | 12,7 %    | 298 912        | 11,6 %    | 294 054        | 11,2 %    |
| Schibsted Forlag     | 171 779        | 6,7 %     | 162 138        | 6,3 %     | 163 133        | 6,2 %     |
| Universitetsforlaget | 101 400        | 3,9 %     | 81 789         | 3,2 %     | 90 827         | 3,2 %     |

Tallene viser omsetning i tusen kroner.

De resterende forlagene i Norge ligger på en omsetning fra kr 64 mill og nedover, med små markedsandeler på +/- 1 %.

Som vi ser av tabellen, har de tre største forlagene til sammen over 60 % markedsandel, en andel som har økt gradvis de tre siste årene. De samme tre forlagene dominerer også stort sett innenfor hver av de 9 bokgruppene (Forleggerforeningen 2013).

## 2.6 Salgskanaler

Bøker selges via flere salgskanaler, nemlig bokhandel, bokklubb, netthandel, men også dagligvarer og kiosker (direkte salg). Bokklubbene hadde sin storhetstid på 80-tallet med over 600 000 medlemmer. Siden den gang har bokklubbene opplevd en dramatisk nedgang i medlemsmassen på grunn av endring i Bransjeavtalen og netthandelens oppgang. I de siste årene har man opplevd en bransjeglidning mot dagligvarebransjen, hvilket innebærer at forbrukerne har anledning til å kjøpe bøkene sine i dagligvarehandelen og i supermarkeder. Bøker handles mer på impuls enn tidligere, og Aschehougs og Gyldendals oppkjøp av Aller Forlag i 2010 åpnet opp for mer salg av bøker i dagligvare (DN 26.03.2010). Det dreier seg i hovedsak om billigbøker og pocketbøker som folk putter i handlekurven sammen med fredagspizzaen.

I en undersøkelse Ipsos MMI har gjort for Bokhandlerforeningen i juni 2014, svarer 64 prosent av respondentene at siste bok ble kjøpt i bokhandelen. Dette er 6 prosentpoeng opp fra tilsvarende undersøkelse gjort i juni 2013, og høyeste måling siden undersøkelsen første gang ble gjennomført i 2003. 15 prosent oppgir at de kjøpte forrige bok på nettet, tilsvarende 2013. 50 prosent tror de i fremtiden kommer til å handle i fysisk bokhandel, 6 prosentpoeng ned fra i fjor. 33 prosent mener at de i fremtiden kommer til å handle flesteparten av bøkene sine på nettet, 3 prosentpoeng opp fra 2013. Undersøkelsen viser derfor at fysisk bokhandel fremdeles er viktigst for folk flest (Bokhandlerforeningen 2014b).

Tabellen under viser markedsandeler fordelt på salgskanaler (Bokhandlerforeningen 2014c):

**Tabell 2.2: Markedsandeler per salgskanal**

|                               | <b>Andel i %</b> |
|-------------------------------|------------------|
| <b>Bokhandel</b>              | 84 (85)          |
| <b>Bokklubb</b>               | 18 (30)          |
| <b>Supermarked/dagligvare</b> | 18 (15)          |
| <b>Kiosk/bensinstasjon</b>    | 14 (16)          |
| <b>Norsk internettbokh.</b>   | 24 (19)          |
| <b>Int. internettbokh.</b>    | 14 (10)          |
| <b>Andre steder</b>           | 13 (8)           |
| <b>Utlandet</b>               | 6 (14)           |

Tallene er hentet fra Leserundersøkelsen 2014 og er svar på spørsmålet: *Hvor har du kjøpt en eller flere bøker i løpet av siste år?* Sammenlignet med 2011, ser vi at bokhandelen fortsatt er den viktigste salgskanalen, men at internettbokhandlere spiser seg innpå. Tallene i parentes er hentet fra bokstatistikken for 2011 (Bokhandlerforeningen 2011). I utarbeidelsen av problemstillingen ble det vurdert om analyseenheten skulle omfatte alle salgskanalene, eller kun bokhandel. Siden bokhandel fortsatt er den viktigste salgskanalen, ble bokhandel det opplagte valget for analyseenhet.

## 2.7 Bokhandel og bokhandelkjedene

I 2011 er det til sammen i overkant av 600 bokhandlere (utsalgssteder) i Norge (Bokhandelforeningen 2013a). Bokhandlerne er organisert gjennom ulike kjeder/sammenslutninger. Mer enn 90 % av omsetningen i bokhandelen kommer fra bedrifter tilknyttet kjeder eller andre sammenslutninger (Bokhandlerforeningen 2014c). I tillegg fins det såkalte kjedefrie bokhandler, dvs. selvstendige bokhandlere som har valgt å stå utenfor kjedene.

Hver av de tre store forlagene eier hver sin bokhandlerkjede, henholdsvis Ark (Gyldendal), NorliLibris (Aschehoug sammen med NorgesGruppen) og Tanum (Cappelen Damm). Nye Notabene er eid av Den norske bank (95 %) og er en bokhandlerkjede uten tilknytning til forlagene. Kjedene er organisert som enten forlagseide kjedebokhandlere, frivillige kjeder, som franchisevirksomheter eller drevet som selvstendige virksomheter (kjøpsmannseid). Det finnes i tillegg bokhandlere uten kjedetilknypning, samt en gruppe akademiske bokhandlere (Economics 2012). Tabellen under viser antall bokhandlere i Norge fordelt på kjede/sammenslutning per 2014.

Det er totalt 9 bokhandlerkjeder/sammenslutninger i Norge, se tabell 2.3. Alle kjedenes butikker er medlemmer i Bokhandlerforeningen. Mer enn 90 % av omsetningen i bokhandelen kommer fra bedrifter tilknyttet kjeder eller andre sammenslutninger (Bokhandlerforeningen 2014c).

**Tabell 2.3: Antall bokhandlere per kjede**

| Kjede/sammenslutning  | Antall butikker | Markedsandel basert på innkjøp |
|-----------------------|-----------------|--------------------------------|
| Notabene              | 111             | 7 %                            |
| <b>Ark</b>            | <b>106</b>      | <b>23 %</b>                    |
| Fri Bokhandel         | 94              | 7 %                            |
| <b>Libris</b>         | <b>87</b>       | <b>16 %</b>                    |
| <b>Norli</b>          | <b>79</b>       | <b>22 %</b>                    |
| Kjedefrie             | 19              | 13 %                           |
| Akademiske bokhandler | 48              | 11 %                           |
| <b>Tanum</b>          | <b>14</b>       | <b>6 %</b>                     |
| Boklageret            | 11              | 0 %                            |

### **2.7.1 Ark bokhandel**

Ark Bokhandel AS er 100 % eid av foretaket Gyldendal ASA og har 108 butikker over hele landet. Administrerende direktør er John Tørres Thuv og Geir Mork er styrets leder. Geir Mork er også konsernsjef i Gyldendal ASA (ARK ; Gyldendal 2014). Med sitt hovedkontor i Oslo er Ark Norges største bokhandelkjede.

Ark Bokhandel er den kjeden som har klarest profil. De fleste butikkene er like store, og kjører like kampanjer. Kjeden satser på og lykkes med en gjennomført multikanalstrategi der kunden kan handle på nett og hente varene i butikk. Kjeden kjennetegnes av ren konserndrift hvor butikkene eies av kjedekontoret og hvor daglig leder er en ansatt. Ingen ansatte/ daglige ledere får lov å drive andre butikker. Da Gyldendal bygget opp sin bokhandelkjede i 2000, kjøpte forlaget opp store familieselskaper som F. Bruns Bokhandel i Trondheim, Dahl Sundem Berge i Stavanger og Beyer i Bergen. Disse bokhandlerne er store kvalitetsbokbutikker som utgjør noen av hovedbutikkene i kjeden (Løwe 2014).

### **2.7.2 Tanum AS**

Bokhandelen ble grunnlagt i 1832 og var Oslos første bokhandel. Tanum er nå eid 100% av Cappelen Damm Holding AS. Holdingselskapet eies 50/50 av Bonnier og Egmont. Tanum er dermed søsterselskap med Cappelen Damm AS, som er den nest største forlagskonstellasjonen i Norge. Bokhandelkjeden består av 14 butikker der hovedbutikken er lokalisert på Karl Johan i Oslo. Kjeden har også etablert bokhandlere på utvalgte kjøpesentre på Østlandet og på tre utvalgte flyplasser. Eva Svoldal er administrerende direktør og Tom Harald Eklund Jensen, også administrerende direktør i Cappelen Damm, er styreleder (Løwe 2014).

### **2.7.3 Norli Libris AS**

Norli Libris AS består av to kjeder som ble slått sammen i 2010, men de opererer som egne merkevarer og som to bokhandelkjeder. Norli Libris AS er eid av NorgesGruppen (49 %) og Aschehoug (51 %) med John Thomasgaard som administrerende direktør, og Harald Tyrdal som styreleder.

Norli-butikkene er helt og holdent eid av Aschehoug.

Libris med sine 87 butikker, består både av kjøpmannseide og sentralt eide butikker. Libris er eid av Norli Libris AS (Bokhandlerforeningen 2014a). De kjøpmannseide butikkene eies av selvstendige næringsdrivende og drives etter standard kjedeavtaler som for eksempel innebærer en kjedeavgift og en markedsføringsavgift (Løwe 2014).

#### **2.7.4 Fri Bokhandel**

Fri Bokhandel er en sammenslutning for de små og mellomstore bokhandlene landet rundt. Den ble stiftet 24. oktober 1998, og omfatter pr i dag 85 egneide (kjøpmannseide) bokhandlere med til sammen 94 utsalgssteder (Bokhandel 2014).

Fri Bokhandel er en frittstående bokhandelorganisering som oppfører seg som en kjede ved at de for eksempel arrangerer bokråd, kjører felles markedsføringskampanjer og har en felles innkjøpsstrategi. Men medlemskapet er ikke bundet av kontrakter. De fleste bokhandlerne som ikke er med i noen av kjedene som er nevnt over, er med i denne organiseringen. Kjente bokhandlere som for eksempel Tronsmo og Eldorado er med i denne sammenslutningen (Løwe 2014).

#### **2.7.5 Notabene**

Notabene ble slått konkurs i 2013 og ble overtatt av DnB som den største kreditoren. Driften ble videreført, og kjeden opererer i dag under navnet Nye Notabene AS der 95 % av butikkene ligger i kjøpesentre. Kjeden drives etter franchiseprinsippet og består av 111 butikker med en profil og et vareutvalg tilpasset driften i kjøpesentra. Vareutvalget består av bøker, men også papir, kort, DVD, spill, leker og gaveartikler. Tina Nyeman er administrerende direktør og Reidar Gustav Mueller er styrets leder (Løwe 2014; Notabene 2014; Purehelp.no 2014).

#### **2.7.6 Boklageret AS**

Boklageret AS er en uavhengig bokhandelkjede som satser på lave priser og et begrenset utvalg. Boklageret er en av Norges største uavhengige bokhandelkjeder, med 15 butikker fordelt over hele landet. Boklageret er eid 75 % av Bokkompaniet Holdning AS og 25 % Periscopus AS (Boklageret 2014).

#### **2.7.7 Akademiske bokhandelkjeder**

Akademika AS er Nord-Europas største pensumbokhandel med 25 bokhandlere, egen nettbokhandel og et fullintegrert forlag. Akademika ble i 2014 overtatt av forlagshuset Vigmostad & Bjørke. Kjedeleder for Akademika AS er Sylvi Steine (Akademika 2014).

Campusbok AS er en bokhandelkjede startet i 2011 av forlagshuset Vigmostad & Bjørke i samarbeid med studentsamskipnaden i Agder og studentsamskipnaden for Sunnmøre. Kjeden, som er en frivillig kjede, består av 12 bokhandlere med hovedfokus på akademisk litteratur. Kjeden ledes av Eli Gerhardsen (Leksikon 2014).

Dette gjør forlagshuset Vigmostad & Bjørke til Norges 4. største forlag målt etter omsetning. Forlagshuset Vigmostad & Bjørke har i dag ca. 265 ansatte og over 750 millioner kroner i omsetning. Forlagshuset er dessuten den tredje største bokdistributøren i Norge, med eget lager, hovedkontor i Bergen og avdelingskontorer i Oslo, Trondheim, Stavanger, Gdansk og Delhi. Forlagshuset har også Norges ledende nettbokhandel Haugenbok.no i sin portefølje (Vigmostad & Bjørke 2014).

### 2.7.8 Kjedefrie bokhandlere

Utover dette fins det 19 bokhandlere som ikke er tilknyttet noen kjede eller sammenslutning. Blant de store kjedefrie bokhandlerne finner vi bl.a. Haugen bok, Norges ledende nettbokhandel, og Gravidahl bokhandel (Bokhandlerforeningen 2014a).

Under presenteres en oversikt over markedsandeler per bokhandelkjede.

**Tabell 2.4: Markedsandeler per bokhandelkjede**

Tallene er basert på nettoomsetning (Forleggerforeningen 2012a).

| <b>Bokhandelkjede</b>                 | <b>2010</b>   | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <i>Norli</i>                          | <b>21,2 %</b> | <b>15,4 %</b> | <b>10,4 %</b> | <b>11,3 %</b> |
| <i>Libris</i>                         | <b>10,4 %</b> | <b>9,8 %</b>  | <b>7,0 %</b>  | <b>6,3 %</b>  |
| Akademika                             | 3,9 %         | 4,7 %         | 4,6 %         | 5,8 %         |
| <i>Ark</i>                            | <b>11,4 %</b> | <b>10,2 %</b> | <b>10,4 %</b> | <b>10,9 %</b> |
| Boklageret                            |               |               |               | 0,5 %         |
| Fri Bokhandel                         | 4,0 %         | 4,2 %         | 3,9 %         | 3,3 %         |
| Notabene                              | 4,8 %         | 4,7 %         | 4,0 %         | 3,1 %         |
| <i>Tanum</i>                          | <b>3,9 %</b>  | <b>3,6 %</b>  | <b>2,8 %</b>  | <b>2,9 %</b>  |
| Kjedeløse                             | 5,5 %         | 6,3 %         | 16,5 %        | 16,2 %        |
| Øvrige salgskanaler**                 | 34,9 %        | 41,1 %        | 40,4 %        | 39,7 %        |
| Samlet for de tre forlagseide kjedene | <b>46,7</b>   | <b>39 %</b>   | <b>30,6 %</b> | <b>31,4 %</b> |

\*Norli og Libris er to bokhandlere som inngår i Norli Libris AS. Derfor er tallene for disse to bokhandelkjedene slått sammen.

\*\*Øvrige salgskanaler består av Kulturrådet, Biblioteksentralen, Bladcentralen/Interpress, Bokklubber og øvrige..

Som vi ser av tabellen, har de tre største kjedene til sammen en total markedsandel på over 30 % av markedet, en markedsandel som er blitt betydelig redusert de tre siste årene. Det er for øvrig verdt å merke seg at de tre store forlagene eier Bladcentralen og flere bokklubber, og derfor er dominansen egentlig enda større. Samtidig har de kjedeløse bokhandlere økt sin markedsandel med over 10 prosentpoeng fra 2012 til 2013.

## 2.8 Interesseorganisasjoner

### **Den norske forfatterforening**

Den norske Forfatterforening (DnF) er en forening norske skjønnlitterære bøker. Foreningen ble grunnlagt i 1893, og har pr. i dag 576 medlemmer. Formålet er å verne og fremme norsk litteratur og ivareta de norske forfatteres interesser. Foreningens formål er å verne og fremme norsk litteratur og ivareta de norske forfatteres faglige og økonomiske interesser (Forfatterforeningen 2013).

### **Bokhandelforeningen**

Bokhandlerforeningen er en norsk interesseforening for bokhandlere. Foreningen har som mål å ivareta og fremme bokhandlernes interesser, og arbeide for å styrke litteraturens og bokens plass i samfunnet. Foreningen ble stiftet 10. januar 1851 og representerer 630 bokhandlere og over 3500 ansatte. Cirka 90 prosent av landets bokhandelkjeder er medlem i foreningen. Medlemmene utgjør alt fra de største bokhandelkjedene til små, uavhengige bokhandlere. (Bokhandelforeningen 2012).

### **Forleggerforeningen**

Den norske Forleggerforening ble stiftet 19. mars 1895, og er en bransjeorganisasjon for norske forlag. Foreningen representerer store og små forlag, og medlemmene og tilhørende bokklubber utgjør en markedsandel på omlag 80 prosent. Medlemmene har forpliktet seg til å følge «Bokavtalen», som blant annet skal sikre konkurranse på like vilkår mellom de ulike salgskanalene for bøker. Se for øvrig punkt 2.3. om Bokavtalen. Foreningen tar hånd om fellestiltak og service overfor medlemsforlagene og har en bred kontaktflate overfor myndigheter, organisasjoner og presse i inn- og utland.

Som medlemmer kan opptas bedriftsenheter registrert i Norge, som har forlagsvirksomhet som næring. Med forlag menes virksomheter som driver med utgivelse av bøker, vitenskapelige

tidsskrifter, lydbøker, audiovisuelle læremidler eller copyrightsbasert materiale i elektronisk form. Hensikten med organisasjonen er å ivareta og fremme medlemmenes faglige og økonomiske interesser. Kristenn Einarsson overtok i 2012 som direktør for Forleggerforeningen (Forleggerforeningen 2012b).

Bokbransjens to største interesseforeninger, Bokhandelforeningen og Forleggerforeningen, samarbeider tett om forhold der de har sammenfallende interesser. Eksempel på dette er markeds- og messeaktiviteter, bransjestatistikk og markedsundersøkelser. Det siste året har fokus vært knyttet til drøftinger av en Bokavtalen, og foreningene har hatt nær kontakt i forbindelse med arbeidet med forslag til boklov.

## **2.9 Bokavtalen og boklov**

### **2.9.1 Bokavtalen**

Bokavtalen er et frivillig samarbeid mellom forlag og bokhandler for å bevare og utvikle norsk språk og litteratur (Bokhandelforeningen 2013b). Bokavtalen, tidligere kalt Bokbransjeavtalen, er en avtale mellom Forleggerforeningen og Bokhandlerforeningen og trådte i kraft 1. januar 2011. Den varer ut 2014.

Avtalens har til hensikt å legge forholdene til rette for å styrke bøkernes posisjon i Norge gjennom å:

- Fremme kultur og kunnskapsformidling, stimulere leseinteresse og kunnskapstilegnelse og bidra til å styrke norsk språk og skriftkultur.
- Bidra til å opprettholde og sikre norsk bokutgivelse med bredde i emner og kvalitet og øke respekten for opphavsretten.
- Fremme salg av bøker i begge målformer gjennom en rasjonell distribusjon og et effektivt, landsdekkende bokhandlernet, slik at tilgjengelighet og valgfrihet for forbrukerne ivaretas.
- Legge til rette for virksom konkurranse om utvalg, utgivelser og tilgjengelighet (Bokhandelforeningen 2013b).

Det viktigste virkemiddelet i avtalen er fast pris på bøker i alle format i bokgruppe 2 – 9, dvs alle typer bøker som skjønnlitteratur, sakprosa, verk, lydbøker, elektroniske bøker, fagbøker og lærebøker, lover og forskrifter og forskningsrapporter. Bokgruppe 1 utgjør skolebøker til grunnskole og videregående skole og omfattes ikke av avtalen. Avtalen om fastpris innebærer at det enkelte forlag til og med 30. april året etter. Alle salgskanaler kan gi inntil 12,5 % rabatt på nye bøker med fastpris med unntak av billigbøker (bokgruppe 5), verk (bokgruppe 6) og



bøker i bokgruppe 7, dvs. kommisjonsbøker, lover, forskningsrapporter og tilsvarende. Før var det kun bokhandlere som hadde denne muligheten (før 2005). Samtidig forsvant også bokhandlernes monopol på salg av skolebøker. Forlagene fastsetter utsalgsprisen på sine bøker, og bøkene selges med fastpris i utgivelsesåret og fram til og med 30. april året etter.

Bokavtalen er i strid med Konkurranseloven, men aktørene har sikret seg dispensasjon og er unntatt Konkurranseloven. Dermed kan aktørene avtale bokpris seg i mellom. Unntakene er midlertidige og må fornyes hvert fjerde år.

Avtalen er omstridd, og det er fastpris på bøker som er stridens kjerne. Motstanderne av avtalen mener at fastprisordningen skader konkurransen i markedet og fører til dyrere bøker og dårlige utvalg. Motstanderne utgjør gjerne de små forlagene og bokhandlerne som står utenfor bransjeforeningene, med Arve Juritzen i Juritzen Forlag som den mest markante motstander. En ikke ukjent Ivar Tronsmo i Tronsmo bokhandel går i Dagbladet 16.02.11. sterkt ut mot de store forlagene der han argumenterer mot en friprisordning (Dagbladet 16.02.2011).

Forleggerforeningen, Bokhandlerforeningen og Forfatterforeningen støtter ordningen og ønsker å beholde fastprisordningen. Fastpris handler om forutsigbarhet i forfatterinntekter, og de argumenterer med at fripris fører til færre bokhandlerne, smalere sortiment og at det blir en kamp om å selge mest mulig bøker til lavest mulig pris. Fripris vil heller ikke ta hensyn til språk – og litteraturpolitikken, hevdes det (NRK 03.01.2012).

### **2.9.2 Forslag til ny boklov**

Den nåværende bokavtalen varer til 31.12. 2014 og må deretter reforhandles. Etter at daværende leder av Familie- og kulturkomiteen på Stortinget, Gunn Karin Gjøl, i februar 2011 lanserte et forslag om at Norge trenger en boklov, varslet daværende kulturminister Anniken Huitfeldt at hun ville utrede saken. Etter tre utredninger og flere høringsrunder, fikk kulturminister under den rødgrønne regjeringen, Hadia Tajik, videreføre arbeidet. Bokavtalen ble vedtatt 17. juni 2013 (Dagbladet 18.06.2013). Til forskjell fra bokavtalen, blir bokloven og dermed også fastprisen obligatorisk for alle leverandører av bøker, ikke bare de som er medlem av bransjeorganisasjonene. I tillegg omfatter den alle formater, også ebøker. Loven slår dessuten fast en grense på 50 prosent rabatt på salg av bøker fra forlag til bokhandel. Hensikten med bokloven er å sikre like konkurransevilkår for aktørene slik at de konkurrerer på kvalitet, ikke pris (Kulturdepartementet 2013).

Bokloven, akkurat som bokavtalen, er omstridt og gjennomdiskutert i media og i høringsrunder. Motstanderne mener den forsterker de store forlagenes hegemoni og markedsrett. Kritikere som Gunnar Stavrum påpeker at verken de frie og selvstendige forlagene eller forbrukerne selv har kommet til orde i høringsrunden, og at dette fører til skjevhet i høringsrunden, og at bokloven støtter opp under prissamarbeid og kartellvirksomhet (Nettavisen 26.04.13). Arve Juritzen sier i sitt tilsvarende svar til boklovens høringsrunde at «en obligatorisk fastpris vil derfor styrke kartelldannelsen og maktkonsentrasjonen» (Kulturdepartement 15.03.2013).

I statsbudsjettet for 2015, punkt 5.2.2 Mer konkurranse, skriver regjeringen Solberg følgende:

Omsetning av bøker har unntak fra konkurranselovens forbud mot konkurransebegrensende samarbeid. Forskriften gjelder ut 2014. I forrige stortingsperiode ble lov om omsetning av bøker (bokloven) vedtatt og sanksjonert. Regjeringen Solberg fremmet proposisjon om oppheving av loven, og Stortinget opphevet loven 5. juni 2014. Den norske Forleggerforening og Bokhandlerforeningen har forhandlet fram en ny bokavtale som viderefører en forpliktende fastprisordning for skjønnlitteratur, sakprosa og fagbøker i alle formater. Konkurransetilsynet har uttalt seg kritisk om bokavtalen og unntaket fra konkurranseloven. Regjeringen arbeider nå med ny forskrift som skal gjelde i to år fra januar 2015 (Finansdepartementet 2014). Forskriften ble lagt ut på høring 24.10.14 med høringsfrist 05.12.14. Bokhandlerforeningen og Forleggerforeningen har levert felles høringsvar hvor de gir sin støtte til videreføring av fastprisordningen (Nærings- og fiskeridepartementet 2014).

Dette kapitlet har tatt for seg særtrekk ved den norske bokbransjen. De største forlagene, bokhandelkjedene og interesseorganisasjonene har blitt presentert, og konkurransesituasjon har blitt beskrevet og kommentert. En slik bransjebeskrivelse er viktig for å forstå problemstillingens relevans, og sammenhenger i den teoretiske forskningsmodellen. Det teoretiske grunnlaget for avhandlingens forskningsmodell presenteres i neste kapittel.

### 3. TEORI

I dette kapitlet presenteres og drøftes det teoretiske grunnlaget for avhandlingens forskningsmodell og problemstilling. Kapitlet starter med en drøfting av ulike teoretiske tilnæringsmåter til studiet av markedsføringskanaler. Med utgangspunkt i dette rammeverket settes denne avhandlingen i en markedsføringsteoretisk sammenheng. Videre foretas det en presentasjon og diskusjon av hver enkelt variabel med vekt på de mest sentrale konseptualiseringene samt empirisk forskning på området. Med bakgrunn i denne diskusjonen velges det definisjoner av variablene for denne studien.

#### 3.1. Ulike teoretiske tilnæringsmåter

Det skilles mellom to tilnæringsmåter når det gjelder studiet av markedsføringskanaler, nemlig en økonomisk tilnæringsmåte og en atferdsteoretisk tilnæringsmåte (Gripsrud & Nygaard 2005). Det økonomiske perspektivet fokuserer på kanalenes oppbygning og struktur, mens den atferdsteoretiske tilnærmingen er mer opptatt av å analysere makt – og konfliktforhold som oppstår som følge av samspillet mellom de ulike partene i kanalen. Denne avhandlingen bygger dermed på begge perspektivene. Kanalenes oppbygging og struktur er en del av problemstillingen siden vertikal integrasjon utgjør en av studiens uavhengige variabler. Påvirkningsstrategier, som også er en av studiens uavhengige variabler, betraktes som en del av det atferdsteoretiske perspektivet fordi bruk av strategiene definerer samspillet mellom kanalmedlemmene.

Tradisjonell økonomisk teori var utgangspunkt for det meste av den første forskningen om markedsføringskanaler (Gripsrud & Nygaard 2005). Et grunnleggende spørsmål var hvilke aktiviteter et foretak skulle utføre selv, og hvilke aktiviteter det bør sette bort til andre. Et foretak vil gjøre aktiviteten selv så lenge de interne kostnadene ved å gjøre dette er lavere enn markedsprisen ved å kjøpe tjenesten eksternt. Som en del av dette perspektivet, har vi transaksjonskostnadsteorien som har fått stor innflytelse på forskningen om markedsføringskanaler, og som bygger på bidrag av Williamson (1975, 1981). Også den såkalte agentteorien har preget forskningen på markedsføringskanaler. Disse to tilnærmingene supplerer det tradisjonelle mikro-økonomiske perspektivet, og har som utgangspunkt at det er forskjellige former for kontrakter som regulerer økonomisk virksomhet, enten innenfor eller mellom foretak. Det grunnleggende spørsmålet i transaksjonskostnadsteorien er hvilken styringsform som bør velges for å minimalisere kostnadene ved å foreta transaksjoner mellom partene. De mulige styringsformene spennes fra totalt eiermessig integrasjon (hierarki) – hvor de to partene tilhører samme foretak – til helt uavhengige enheter (marked). Mellom disse

ytterpunktene finnes det en rekke mellomformer basert på formelle eller uformelle kontrakter, hvor franchising er et eksempel på en slik formell kontrakt (Gripsrud & Nygaard 2005). I bokbransjen er det flere ulike styringsformer representert, eller ulike grader av vertikal integrasjon. Noen kjeder er frivillige kjeder, andre igjen er sterkt kjedestyrte (Løwe 2014).

Den atferdsmessige tilnærmingen til studier av markedsføringskanaler betrakter disse som gjensidig avhengige organisasjoner, og analyserer hvordan det utvikles strukturer og prosesser som kan lette administreringen av slike interorganisatoriske enheter (Gripsrud & Nygaard 2005). Mye av forskningen på dette området har vært konsentrert om hvordan konflikter oppstår og kan løses, om hvordan makt oppstår og hvordan makt bør anvendes.

De to perspektivene har litt forskjellig fokus. Den økonomiske tilnæringsmåten fokuserer på å forklare hvilken struktur som dannes – spesielt med tanke på graden av integrasjon. Den atferdsmessige tilnærmingen er opptatt av å forklare hvordan ulike typer maktbruk kan fremme eller hemme samarbeid og effektivitet. Stern og Reve (1980) argumenterer for at disse to tilnæringsmåtene kompletterer hverandre, og deres generelle referanseramme – som kalles politisk-økonomisk – forsøker å bygge bro mellom de to grunnleggende perspektivene (Gripsrud & Nygaard 2005). I følge Gripsrud og Nygaard (2005) kan en markedsføringskanal oppfattes som sammensatt av to deler, en økonomisk del og en politisk del. Innenfor hver av de to delene kan man skille mellom struktur og prosess. Den økonomiske strukturen gjelder graden av vertikal integrasjon mellom aktørene i kanalen og spenner fra fullstendige uavhengige aktører hvor transaksjonene styres fullstendig av markedet, til en total eiermessig integrasjon mellom alle aktørene i kanalen. Med den økonomiske prosessen menes beslutningsmekanismene for å fastlegge fordelingen av oppgaver i kanalen og den økonomiske godtgjørelsen til hver enkelt part. Den sosiopolitiske strukturen i en markedsføringskanal kan beskrives ved de makt- og avhengighetsforhold som eksisterer i kanalen. Makten kan være konsentrert til en bestemt aktør for eksempel til produsenten (forlag). Alternativt kan makten være mer eller mindre jevnt fordelt mellom de ulike aktørene (Gripsrud & Nygaard 2005).

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i både den økonomiske tilnærmingen og den atferdsteoretiske tilnærmingen, og forsøker å bygge bro mellom de to perspektivene ved å knytte sammen økonomiske og atferdsmessige variabler. Det antas at det innenfor ulike styringsstrukturer, eller grader av vertikal integrasjon, benyttes ulike former for påvirkningsstrategier, som igjen har ulike effekter på ytelse. Valg av styringsstruktur er et grunnleggende spørsmål innenfor det økonomiske perspektivet. Bruk av påvirkningsstrategi

beskriver en atferd (se 3.3.2) og utgjør en del av den atferdsmessige tilnærmingen til studiet av markedsføringskanaler. Denne avhandlingens problemstilling tar derfor utgangspunkt i at en markedsføringskanal kan beskrives ut i fra begge perspektivene og at det er en sammenheng mellom økonomiske og atferdsmessige variabler, slik Stern og Reve (1980) hevder.

I de neste avsnittene presenteres og drøftes problemstillingens teoretiske variabler med fokus på sammenhenger mellom vertikal integrasjon, bruk av makt og påvirkningsstrategier og bedrifters (bokhandlers) tilfredshet.

### **3.2. Begrepet tilfredshet – den avhengige variabelen**

En distribusjonskanal, eller markedsføringskanal som det også kalles, defineres som «et sett av uavhengige organisasjoner, som, ved å utveksle output, er involvert i prosessen ved å gjøre en vare eller tjeneste tilgjengelig for konsumentene, og gjelder organisasjoner involvert i produksjon, eierskap av merkevarer, grossistvirksomhet og detaljledd» (Hopkinson & Blois 2013). Mye av forskningen innenfor markedsføringskanaler har fokusert på konseptet tilfredshet (Andersen & Narus 1990; Benton & Maloni 2005; Ganesan 1993; Geyskens et al. 1999; Geyskens & Steenkamp 2000; Kale 2010; Lai 2007; Rodriguez et al. 2006; Ruckert & Churchill 1984; Runyan et al. 2010; Sivadas et al. 2012). Tilfredshet hos kanalmedlemmene kan også relateres til andre viktige atferdsvariabler innenfor kanalen. For eksempel er det påvist at tilfredshet i kanalen vil føre til høyere moral, bedre samarbeid, færre kontraktsbrudd, færre rettssaker, færre konflikter og uoverensstemmelser (Ruckert & Churchill 1984). Derfor er tilfredshet en avgjørende faktor for et godt samarbeid mellom aktørene i relasjonen, siden tilfredshet ikke bare avgjør kanalenes moral, men er også en faktor som bidrar til kollektiv aktivitet og bedret effektivitet og effisiens (Lai 2007; Ruckert & Churchill 1984).

Tilfredshet har i litteraturen hovedsakelig blitt betraktet som en en-dimensjonal variabel der tilfredshet har blitt definert som et kanamedlems tilfredshet ved alle konsekvensene av relasjonen, både økonomiske og sosiale konsekvenser. Det har heller ikke vært noen enighet om konseptualisering og måling av tilfredshet (Chinomona & Ming-Sung Cheng 2013; Geyskens et al. 1999; Rodriguez et al. 2006). Noen forskere ser på tilfredshet som en økonomisk variabel, og definerer tilfredshet som oppfattet avvik mellom forventet og faktisk økonomisk resultat. Andre igjen oppfatter tilfredshet som et mer ikke-økonomisk, psykososialt begrep som defineres som en emosjonell respons på arbeidsforholdene mellom aktørene i relasjonen (Geyskens et al. 1999).

Tilfredshet innenfor markedsføringskanaler kan defineres på ulike måter avhengig av tilnærming og fokus. Anderson og Narus (1998) definerer tilfredshet som:

*En affektiv (følelsesmessig) tilstand som et resultat av positiv vurdering av alle aspekter ved et firmas arbeidsfelleskap med et annet firma.* I følge denne tilnærmingen, blir tilfredshet sett på som et en-dimensjonalt konsept som fanger opp både økonomisk og ikke – økonomisk (sosial) tilfredshet. Definisjonen vil imidlertid ikke fange opp forskjeller mellom de to dimensjonene, og dermed utelates en viktig del av begrepet tilfredshet slik det antas i denne avhandlingen.

Geyskens og Steenkamp (2000) hevdet imidlertid at en definisjon av tilfredshet bør skille mellom økonomisk (effektivitet) og sosial tilfredshet (effisiens). Dette fordi de to dimensjonene vil kunne ha ulike drivere og ulike effekter. Et kanamedlems aktivitet kan føre til økonomisk tilfredshet hos motparten, samtidig som motpartens sosiale tilfredshet undermineres. Videre kan det sies at sosial tilfredshet kan ha separate effekter (Geyskens & Steenkamp 2000). Ved å skille mellom den økonomiske og sosiale dimensjonen ved tilfredshet, versus det å behandle tilfredshet som en en-dimensjonal variabel, vil betydningen av tilfredshet i styring av langsiktige relasjoner bli bedre forstått.

Geyskens og Steenkamp (2000) definerer hhv økonomisk og sosial tilfredshet slik:

Økonomisk tilfredshet slik: *Et kanalmedlems evaluering av økonomisk utbytte/resultat som følger av relasjonen med partnere som for eksempel salgsvolum, marginer og rabatter.* Et økonomisk tilfreds kanalmedlem vurderer relasjonen til å være en suksess med hensyn til måloppnåelse. Kanalmedlemmet er tilfreds med den generelle effektiviteten og produktiviteten i relasjonen så vel som de økonomiske resultatene.

Sosial tilfredshet blir definert som: *Et kanalmedlems evaluering av de psykologiske aspekter ved relasjonen, det vil si i hvilken grad interaksjoner med partneren er givende, tilfredsstillende og glir lett.* Et kanalmedlem som er tilfreds med de sosiale resultatene av relasjonen, verdsetter kontakt med partneren, og liker å jobbe sammen med vedkommende på et personlig plan fordi det antas at partneren er samvittighetsfull, respektfull og villig til å utveksle ideer. Geyskens og Steenkamp (2000) påpeker videre at man kan oppnå ny innsikt ved å studere både økonomisk og sosial tilfredshet fordi dimensjonene er konseptuelt forskjellige og framkommet gjennom praksis og har ulike effekt på relasjonen.

Definisjonen skiller mellom to ulike dimensjoner og vil således ikke framstå som en samlet, overordnet definisjon på begrepet tilfredshet.

Ruekert og Churchill (1984) har en definisjon med tilhørende fire dimensjoner.

Tilfredshet defineres som: *Tilfredshet hos et kanalmedlem omfatter alle karakteristika ved relasjonen mellom et kanalmedlem (the focal organization) og en annen institusjon i kanalen (the target org) som (the focal organization) finner givende, lønnsomt, instrumentelt og tilfredsstillende eller frustrerende, problematisk, begrensende eller utilfredsstillende (Ruekert & Churchill 1984).*

De fire dimensjonene er:

- Produktdimensjonen som reflekterer etterspørselen etter, bevisstheten om og kvaliteten på produsentens produkter.
- Den finansielle dimensjonen som omfatter hvor attraktiv samarbeidet er med tanke på marginer og avkastning på investeringer.
- Assistansedimensjonen beskriver hvor god støtte produsenten gir i forbindelse med reklamekampanjer og materiell i butikker o.l.
- Dimensjonen sosial interaksjon reflekterer hvor tilfredsstillende interaksjonen mellom kanalmedlemmene blir håndtert.

Denne definisjonen vil kunne måle alle dimensjoner av begrepet ”tilfredshet” slik det er tenkt i denne avhandlingen. På bakgrunn av diskusjonen over benyttes definisjonen til Geyskens og Steenkamp (2000) som avhandlingens gjeldende definisjon. Dimensjonene og deres relevans drøftes nærmere i kapittel 5.5.1.

### **3.3 Begrepet påvirkningsstrategier**

I forrige avsnitt ble den avhengige variabelen tilfredshet drøftet og definert. Dette avsnittet tar for seg teorien om makt og påvirkningsstrategier, og relaterer dette til forskning innen markedsføringskanaler. Avsnittet starter med en diskusjon omkring konseptuelle forskjeller og likheter mellom maktbaser og påvirkningsstrategier. Videre omtales relevant forskning på området. Størstedelen av avsnittet vies derimot til drøfting av begrepet påvirkningsstrategier og tilhørende dimensjoner.

#### **3.3.1 Maktbaser og påvirkningsstrategier**

Maktbaser eller besittelse av makt er definert i atferdslitteraturen på følgende måte:

*Evnen til å framkalle en forandring i en annen atferd, dvs evnen til å få noen til å gjøre noe som han eller hun ellers ikke ville ha gjort (Gaski & Nevin 1985).* Relateres denne definisjonen

til markedsføringskanaler, er makt definert som *et kanalmedlems evne til å kontrollere beslutningsvariablene i markedsstrategien til et annet medlem i en gitt kanal på et annet distribusjonsnivå* (El-Ansary & Stern 1972).

Det er fem kilder til makt (maktbaser): Belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, identifikasjonsmakt og ekspertmakt (Gaski & Nevin 1985).

Flere forskere skiller mellom besittelse av makt og bruk av makt (påvirkningsstrategi) med den forklaring at hver maktbase lettere lar seg konseptualisere som et middel til maktbruk snarere enn en maktkilde (Hopkinson & Blois 2013). Samtidig hevdes det at flere forskere har unnlatt å markere den konseptuelle forskjellen mellom disse to tilnærmingene, delvis fordi begrepene er delvis overlappende (Hopkinson & Blois 2013) og delvis på grunn av populariteten til French og Ravens (1959) maktbaser som et rasjonale for å måle et firmas makt (Frazier & Summers 1984). For eksempel så skiller Frazier and Summers (1984, 1986) mellom tvangsbasert (aggressiv) og ikke – tvangsbasert (ikke – aggressiv) påvirkningsstrategi. Samme skille eksisterer for maktbaser. Videre er det flere påvirkningsstrategier som har en «tilsvarende» maktbase, som for eksempel trussel (tvang), løfte (belønning), informasjonsutveksling (informasjon) og juridiske krav (juridisk legitimitet). Ved å skille mellom tvangsbasert og ikke-tvangsbasert påvirkningsstrategier støtter man et syn som argumenterer for at maktbaser og påvirkningsstrategier er komplementære forskningsfelt, og at makt har sitt utspring i tvangsbaserte og ikke-tvangsbaserte maktbaser. Denne studien konseptualiserer og dimensjonerer variabelen påvirkningsstrategi med utgangspunkt i denne tilnærmingen.

### **3.3.2 Forskning på påvirkningsstrategier**

Påvirkningsstrategier er en kommunikasjonsform som benyttes i den hensikt å påvirke kanalmedlemmenes atferd og beslutningsprosesser samt å forbedre ytelse (Ghijsen et al. 2010). Tidligere forskning på påvirkningsstrategier har påvist betydningen innenfor distribusjonskanaler. Forskningen har fokusert på mange temaer som både effekter av og drivere til påvirkningsstrategier

Det har blitt forsket mye på makt i distribusjonskanaler de siste tiårene med fokus på ulike tilnærminger, definisjoner og operasjonaliseringer. Forskningen innen påvirkningsstrategier har hovedsakelig foregått på to områder: forhold mellom aktørene i en distribusjonskanal og resultater av relasjoner som holdning, moral og ytelse. Det meste av forskningen på påvirkningsstrategier analyserer hvilken strategi som benyttes av én aktør for å få en annen



nedstrøms aktør til å opptre på en spesiell måte eller på hvorvidt det er gjensidig bruk av strategier. Struktur, maktforhold mellom aktørene og samarbeid mellom aktørene ses på som drivere til bruk av påvirkningsstrategier, mens tillit og relasjonens varighet behandles som moderatorer (Ghijzen et al. 2010; Payan & McFarland 2005). Videre har forskningen studert påvirkningsstrategienes effekt på kanalkonflikt, avtaler mellom kanalmedlemmene, tilfredshet, relationalism og solidaritet (Payan & McFarland 2005).

### 3.3.3 Ulike definisjoner av begrepet påvirkningsstrategier

Påvirkningsstrategier kan defineres på flere måter, og her presenteres og drøftes noen av de mest sentrale definisjonene.

#### **Påvirkningsstrategi kan defineres på følgende måter:**

*Innholdet og strukturen på kommunikasjonen anvendt av et firmas personell i deres forsøk på å påvirke et annet firma (Frazier og Summers 1984).*

*Alternative måter å anvende makt på som kan benyttes av et firmas frontpersonell i deres forsøk på å påvirke tilknyttede kanalmedlemmer (Frazier & Summers 1986).* Denne definisjonen er en presisjon av definisjonen over der maktanvendelse er trukket inn som en del av konseptualiseringen.

*Bruk av makt – eller påvirkningsstrategi – defineres som en kommunikasjonsform som benyttes i den hensikt å påvirke kanalmedlemmenes atferd og beslutningsprosesser samt å forbedre ytelse (Ghijzen et al. 2010).*

*Alternative kommunikasjonsmåter som er tilgjengelige for et firmas personell i deres forsøk på å påvirke tilknyttede kanalmedlemmer (Frazier & Rody 1991a).*

Ganesan (1993) har en annen tilnærming til begrepet påvirkningsstrategi der han benytter begrepet forhandlingsstrategi i stedet for påvirkningsstrategi. Forhandlingsstrategi er her definert som *samhandlingsmønstre som blir benyttet av partene i en konflikt for å finne en løsning* (Ganesan 1993). Ganesans (1993) forhandlingsstrategier og tilhørende dimensjoner er til dels sammenfallende med konseptualiseringen av begrepet påvirkningsstrategi. Slik konseptet er operasjonalisert gjennom målene, forutsetter det en tilstedeværelse av en konkret konflikt eller problem mellom kanalmedlemmene som skal løses i den hensikt å oppnå fordeler kun for den ene aktøren. Selv om konteksten er lik, det vil si distribusjonskanal, samsvarer ikke

konseptualiseringen av forhandlingsstrategi med denne studiens problemstilling. Det er dermed ikke aktuelt å benytte Ganesans (1993) forhandlingsstrategi som definisjon.

De tre øvrige definisjonene er tilnærmet like og fanger opp aspekter og dimensjoner som passer til denne studiens problemstilling. Frazier og Summers (1986) definisjon av påvirkningsstrategi forutsetter en anvendelse av makt, mens sistnevnte definisjon (Frazier og Rody, 1991) fokuserer på tilgjengelighet og kommunikasjon, og ikke tilstedeværelse av makt.

Kommunikasjon mellom kanalmedlemmene defineres riktig nok som måten makt anvendes på (Frazier & Summers 1984). Denne studiens problemstilling handler om bruk av makt i distribusjonskanaler og i hvilken grad forlagenes bruk av makt innenfor ulike styringsstrukturer vil påvirke bokhandlers tilfredshet. Siden makt er sentral i denne sammenhengen, er definisjonen til Frazier og Summers (1986) den mest aktuelle for denne studien.

Følgende definisjon gjelder da for resten av denne studien:

*Alternative måter å anvende makt på som kan benyttes av et firmas frontpersonell i deres forsøk på å påvirke tilknyttede kanalmedlemmer (Frazier & Summers 1986).*

#### **3.3.4 Påvirkningsstrategier**

Frazier and Summers (1986) var de første til å spesifisere de seks vanligste påvirkningsstrategier i markedsføringskanaler. Det er følgende strategier: *Løfte, trussel, juridisk strategi, anmodning, informasjonsutveksling og anbefaling*. De tar utgangspunkt i det perspektivet at kommunikasjon mellom aktører i en distribusjonskanal påvirker ytelse, og at målsettingen ved de fleste påvirkningsstrategier er å påvirke eller endre motpartens atferd (Frazier & Summers 1984). Opprinnelig skilte Frazier og Summers (1984) de seks strategiene ut i fra hensikten med strategiene; de som var ment å endre oppfatning hos motparten (informasjonsutveksling og anbefalinger) og de som var ment å endre atferd (løfter, trusler, juridisk strategi, anmodning). Disse strategiene ble senere splittet i to kategorier og kalt for tvangsbasert (løfte, trussel, juridisk strategi) og ikke-tvangsbasert påvirkningsstrategier (anmodning, informasjonsutveksling, anbefalinger). Trusler og juridiske søksmål er påvirkningsstrategier karakterisert ved tvang fordi det innebærer negative sanksjoner fra kildens side hvis mottaker ikke samarbeider. Følgelig er anmodning, anbefaling og informasjonsutveksling det motsatte, altså eksempler på påvirkningsstrategier uten bruk av tvang.

Det er utbredt uenighet i litteraturen hvorvidt løfte er en tvangsbasert eller ikke-tvangsbasert strategi. French og Raven (1959) har antydnet at gjennomføring av en løftestrategi over tid vil føre til en styrket avhengighet og identifisering mellom partene. Frazier og Summers (1986) definerer løfte som en form for tvang fordi bruk av belønning vil over tid styrke aktør B`s avhengighet av A. I tillegg uttrykte respondentene i deres studie negative holdninger til bruk av løfte som strategi. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i Frazier og Summers (1984, 1986) perspektiver, og derfor defineres løfte her som en tvangsbasert strategi.

Påvirkningsstrategier blir benyttet i enkle koordineringsøyemed eller i forbindelse med omfattende tiltak som involverer begge parter (Payan & McFarland 2005).

Påvirkningsstrategier er, som nevnt, klassifisert som enten tvangsbaserte eller ikke-tvangsbaserte. Tvangsbaserte strategier benyttes som et middel til å oppnå mottakers samtykke der avsender kontroller og benytter påvirkningsmekanismene belønning og straff. Mottaker handler for å oppnå en tilleggsbelønning eller for å unngå straff, til tross for at selve handlingen kan være uønsket hos mottaker. Ikke-tvangsbasert påvirkningsstrategi har til hensikt å endre mottakers holdning til ønsket om den tilsiktede atferden. Her er samtykke avhengig av holdningsendring, og jo mer overbevisende påvirkningsstrategien er, desto større er sannsynligheten for at samtykke vil oppstå (McFarland et al. 2008). Det er ikke slik at det kun anvendes en enkelt strategi for å påvirke mottakeren. To eller flere påvirkningsstrategier kan benyttes samtidig eller etter hverandre innenfor samme relasjonen (Frazier & Summers 1984).

Tabell 3.1 viser en oversikt over de to kategoriene av påvirkningsstrategier med tilhørende dimensjoner.

**Tabell 3.1. Påvirkningsstrategier**

| <b>Tvangsbasert påvirkningsstrategi</b> | <b>Ikke-tvangsbasert påvirkningsstrategi</b> |
|---|--|
| Løfte                                   | Anmodning                                    |
| Trussel                                 | Informasjonsutveksling                       |
| Juridisk strategi                       | Anbefaling                                   |

Videre vil hver enkelt strategi (dimensjon) drøftes, eksemplifiseres og relateres til bokbransjen.

## **Tvangsbasert påvirkningsstrategier**

### **Løfte**

Løfte defineres som følger: *Kilden forsikrer en spesifikk belønning som avhenger av mottakers samtykke* (Boyle et al. 1992). Benyttes løfte som strategi, vil avsender love å gi mottaker en belønning så sant denne etterkommer den andre partens ønsker. Til forskjell fra anbefalinger, vil resultatet av samtykke direkte påvirkes av avsender. Effektiv bruk av løfter krever nøye overveielse når det gjelder hva slags belønning som skal gis. Særlig vil denne strategien føre til fordeler for begge parter hvis begge opplever nytten større enn kostnadene og ressursbruken ved å hhv gi og motta belønningen. Det hevdes at systematisk gjennomføring av løfte som strategi over tid vil føre at mottaker øker sin avhengighet av og identifikasjon med avsender. Men det hevdes videre at det å tilby løfter og/eller insentiver til gjengjeld for tjenester, må utføres med forsiktighet. Dette kan faktisk ha en negativ effekt på relasjonen. Hvert enkelt firma i relasjonen i en distribusjonskanal har en viss rolle som er definert gjennom oppgaver og ansvar. Belønninger relatert til spesifikke oppgaver hos avsender, f.eks. forbedret produktplassering, kan hos mottaker bli oppfattet som om avsenders ytelse ikke er tilstrekkelig. Videre så kan mottaker oppfatte løfte som en form for bestikkelse og som uprofesjonelt og fornærmende (Frazier & Summers 1984). I bokbransjen kan dette foregå ved at et forlag benytter belønning overfor bokhandlere. Rent konkret kan dette innebære at forlagene lover bokhandlene en belønning hvis bokhandlene gir en bokutgivelse en bedre eksponering enn konkurrerende utgivelser. Mange bokkunder handler på impuls, og hvilken bok som kjøpes avgjøres gjerne der og da i bokhandelen. Eksponeringen i bokhandelen får derfor stor betydning for salget av den enkelte bok. En slik belønning fra forlagenes side kan for eksempel være løfter om bedre betingelser som ikke er forhåndsregulert i bokavtalen eller kontraktene mellom partene. Det kan være løfte om å få tidlig informasjon om bokutgivelser eller eksklusiv enerett på salg av bøker.

### **Trussel**

Boyle et al. (1992) definerer trussel slik: *Kilden informerer mottaker om at mangel på samtykke fører til negative sanksjoner*. En trusselstrategi vil si at avsender kommuniserer til mottaker at han vil anvende negative sanksjoner hvis ikke mottaker utfører ønskede handlinger (Frazier & Summers 1984). I bokbransjesammenheng kan denne situasjonen oppstå i forbindelse med at forlagene ønsker best mulig hylleplassering og eksponering av en bokutgivelse. Forlagene kan true med negative sanksjoner hvis ikke bokhandlerne sørger for den beste eksponeringen

sammenlignet med konkurrerende bokutgivelser. Eksempel på slike negative sanksjoner kan være at forlagene tilbyr dårligere betingelser og service hvis utgivelsene ikke får den ønskede eksponeringen. Det antas at sanksjoner utført av store forlag gjennom sine eierposisjoner har større gjennomslagskraft enn de små. Skal en trussel lykkes, må straffen det trues med være av betydning. Mottaker må anse kostnadene ved ikke å samarbeide til å være større enn kostnadene ved å samarbeide. Videre må trusselen anses å være troverdig. Trussel er en kostnadskrevende strategi. For det første er kostnadene ved overvåking høye, særlig hvis trusseltiltakene skal iverksettes over en lang tidsperiode. Hvis ikke mottaker føyer seg, kan kostnader ved iverksettelse bli høye avhengig av type sanksjoner. Men de høyeste kostnadene ved trussel er kanskje hvordan dette påvirker relasjonen mellom aktørene. Trussel kan også redusere eller i verste fall ødelegge framtidige virkninger ved andre påvirkningsstrategier som for eksempel informasjonsutveksling og anbefalinger som baserer seg på gjensidig tillit. Dette, sammen med den negative psykologiske virkningen av trussel, vil redusere mottakers tillit til avsender og øke sannsynligheten for at mottaker som aktør forlater relasjonen (Frazier & Summers 1984).

### **Juridiske strategier**

Juridiske strategier defineres slik: *Kilden argumenterer for at mottakers samtykke krever en formell avtale* (Boyle et al. 1992). En juridisk strategi har vi derfor når den ene parten hevder at den juridiske kontrakten enten krever eller antyder at motparten skal utføre visse handlinger. Når en handling har en klar juridisk forankring i hva begge partene anser for en rettferdig avtale, vil denne strategien føre til umiddelbar og langvarig samtykke uten noe særlig overvåking av motparten. Men, hvis den ene parten anser avtalen for vag eller ubalansert i favør av motparten, vil dette sannsynligvis føre til motstand. I slike tilfeller vil overvåking være nødvendig for å sikre samtykke og handlinger i samsvar med avtalen. Særlig i de tilfeller hvor det trues om eller fører til rettssak, vil motparten gjøre det som kreves, men bære nag overfor den andre part. Videre hevdes det at henvisning til juridiske kontrakter eller uformelle avtaler kan virke fornærmende og føre til ugunstige og upersonlige framtidige relasjoner. Bruk av juridisk strategi vil dermed føre til en forsterkning av eksisterende konflikt og sannsynligvis til store rettslige kostnader for begge parter. Og hvis motparten ser på kostnadene ved å gi seg eller samtykke som store, vil han kunne bestemme seg for å avvikle relasjonen ved tap av rettssak (Frazier & Summers 1984).

Et relevant eksempel på bruk av juridisk strategi i bokbransjen har man når et forlag truer en bokhandel med søksmål. Det kan være i tilfelle hvor et forlag mener at en bokhandel ikke

holder seg til enkelte bestemmelser i bokavtalen eller ved brudd på individuelle avtaler mellom bokhandelkjede og forlag. For eksempel sier bokavtalen følgende: *Det enkelte forlag fastsetter utsalgsprisen på sine bøker. Bøker i bokgruppene 2-9 selges til fast bokpris i utgivelsesåret og frem til og med 30. april året etter* (Bokhandelforeningen 2013b). Dette gir ikke rom for at bokhandlerne praktiserer individuell prispolitikk. Hvis er bokhandel bryter denne avtalen ved å sette egne priser, vil forlagene kunne utføre sanksjoner.

## **Ikke-tvangsbasert påvirkningsstrategi**

### **Anmodninger**

Boyle et al. (1992) definerer anmodninger på følgende måte: *Kilden spør mottaker om å agere uten å nevne noen påfølgende sanksjoner*. En anmodningsstrategi viser til situasjoner hvor avsender informerer mottaker om handlinger og tiltak som mottaker anmodes å gjennomføre uten å nevne eller antyde noen spesifikke konsekvenser ved samtykke/ikke samtykke. I distribusjonskanaler er det større sjanse for at mottaker går med på anmodningene når denne finner relasjonen for både mellommenneskelig og økonomisk tilfredsstillende. Anmodninger oppstår oftest i situasjoner hvor det har blitt utviklet hyggelig og samarbeidsorienterte relasjoner og der avsender vurderer verdien av mottakers samtykke som større enn kostnadene. Vedvarende bruk av denne strategien i en relasjon er fordelaktig for begge parter hvis strategien anvendes ordentlig. I tillegg vil denne prosessen resultere i en styrking av relasjonen ved å fremme økt gjensidig tillit og personlige forbindelser mellom frontpersonell hos de to partene. Dette vil også føre til økt framtidig effektivitet av strategiene informasjonsutveksling og anbefalinger (Frazier & Summers 1984). Eksempel på en anmodningsstrategi fra bokbransjen har vi når et forlag anmoder en bokhandel om å akseptere nye ideer uten å spesifisere belønning eller straff. En ny ide kan for eksempel være nye bestillingsrutiner eller returordninger og lignende. Ved gode relasjoner mellom forlag og bokhandel er det større sannsynlighet for at bokhandelen vil akseptere og samtykke til de nye ideene.

### **Informasjonsutveksling**

Informasjonsutveksling defineres slik: *Kilden leverer informasjon uten å forvente noen spesiell atferd og uten å antyde noe* (Boyle et al. 1992). Denne strategien forklares ved at avsender bruker diskusjoner om generelle forretningsanliggender og driftsrutiner for å prøve å endre mottakers generelle oppfatning av hvordan avsender kan drive mest mulig lønnsomt. Men avsender oppmuntrer ikke til eller antyder noen spesiell handling fra mottakers side. Denne

strategien er basert på forventningene hos avsender (forlag) om at informasjonsutvekslingen vil føre til ønskede endringer i mottakers (bokhandel) driftsrutiner (Frazier & Summers 1984). Når et forlag drøfter generelle forretningsanliggender med bokhandlere i den hensikt å påvirke bokhandler til å endre atferd, har vi en såkalt informasjonsutvekslingsstrategi. Det kan for eksempel være diskusjoner om returpolicy, rabatter eller om markedsføringskampanjen til den siste utgivelsen til en suksessforfatter. Forlagene utveksler informasjon med bokhandlere i den hensikt å påvirke bokhandlernes generelle oppfatning av hvordan disse kan drive mest mulig lønnsomt, og da til fordel for forlagene.

### **Anbefaling:**

Anbefaling defineres av Boyle et al. (1992) på følgende måte: *Kilden legger vekt på at spesifikk atferd hos mottaker er ønsket for at mottaker skal kunne oppnå ønskede resultater.* En anbefalingsstrategi kan videre forklares som en strategi der avsenders frontpersonell forutser at mottaker vil bli mer lønnsomt hvis denne følger avsenders forslag til spesielle handlinger (Frazier & Summers 1984). I motsetningen til informasjonsutveksling, er anbefaling en strategi som krever at avsender klart og tydelig identifiserer og kommuniserer hva slags atferd som er ønsket hos mottaker. Sammenlignet med informasjonsutveksling, forventer man at anbefalinger får følger for og påvirker et definert sett av handlinger. Og hvis strategien benyttes effektivt, så krever den mindre tid og ressurser fra avsenders side for å oppnå ønsket endring i oppfatning og atferd hos mottaker. Videre er det tydelig for mottaker at avsender forsøker å påvirke mottakers beslutninger. I dette tilfellet vil mottaker kunne bli mistenksom overfor avsenders motiver (Frazier & Summers 1984). I bokbransjesammenheng vil et eksempel på anbefaling være når et forlag er tydelig på hvilke fordeler et spesielt tiltak måtte ha for partene i relasjonen. For eksempel når et forlag anbefaler en bokhandel å ta inn alle utgivelsene til en spesifikk forfatter i forbindelse med en kampanje eller jubileum. I følge Frazier og Summers (1984) definisjon av «anbefalinger», vil forlagene anse dette tiltaket for å være lønnsomt for bokhandlerne, men handlingen er samtidig sterkt ønsket fra forlagenes side og vil også være lønnsomt for disse. Derfor vil bokhandlerne kunne bli mistenksom overfor forlagenes motiver, det gjelder særlig i de tilfeller hvor bokhandlernes selv ikke ser noen umiddelbar fordel av handlingene. I de tilfeller hvor forlagene også eier bokhandlerkjeden, vil økt lønnsomhet hos bokhandlernes til syvende og sist komme forlagene til gode. De tette båndene mellom eierforlag og bokhandelkjede vil kunne trekke forlagenes motiver i tvil. Og det er denne problematikken mye av diskusjonen og kritikken mot de store forlagene i media dreier seg om, og som er noe av det som ønskes avdekket i denne avhandlingen.

### 3.3.5 Oppsummering

Påvirkningsstrategiene blir benyttet i hovedsak for å koordinere og kontrollere markedsaktivitetene innenfor et distribusjonssystem (Simpson og Mayo 1997). Frazier og Rody (1991) argumenterer for at aktører med makt vil favorisere bruken av informasjonsutbytte og anbefalinger framfor trusler, juridiske søksmål og løfter. Virksomheter med mindre makt må derimot ta i bruk mer direkte former for påvirkning. På den annen side, kan man også argumentere motsatt. Leverandører har ofte knapt med tid, og strategier som informasjonsutveksling og anbefalinger tar mer tid å implementere, så vil leverandører bruke disse strategiene kun overfor de viktigste distributørene. Og motsatt så vil mer tidseffektive påvirkningsstrategier bli anvendt på svakere nedstrøms aktører (Boyle og Dwyer 1995), for eksempel relasjonen forlag → liten bokhandel/bokhandel eid av et annet forlag.

Det er videre usannsynlig at en leverandør i en balansert relasjon vil iverksette tvangsbaserte strategier som trusler eller løfter. I bokbransjesammenheng så er det lite sannsynlig at Aschehoug Forlag vil true bokhandlene med at de ikke får selge siste bok av Jo Nesbø hvis ikke boka får beste plassering i bokhandelen. Siden forfatteren er et merkevarenavn i seg selv og en bestselgende forfatter både i inn- og utland, vil boka få god plassering i bokhandel uansett. Videre vil forlaget, ved å fullføre trusselen, gå glipp av et enormt salg siden forlaget er avhengig av bokhandelen, om ikke alene, for å oppnå et godt salg. Det eksisterer en gjensidig avhengighet i relasjonen, og et godt samarbeid vil være i begges interesse.

## 3.4 Graden av vertikal integrasjon

Denne avhandlingens mål er å finne ut i hvilken grad det er en sammenheng mellom graden av vertikal integrasjon, påvirkningsstrategi og tilfredshet i distribusjonskanaler. De to foregående avsnittene har tatt for seg variablene tilfredshet og påvirkningsstrategi. I dette avsnittet vil det bli redegjort for relevant forskning på variabelen vertikal integrasjon samt at begrepet vil drøftes og defineres.

### 3.4.1. Teori om vertikal integrasjon

Måten distribusjonskanaler er strukturert på er et av de viktigste strategiske beslutninger en virksomhet må ta. Valget får store økonomiske konsekvenser fordi man skal avgjøre om man ønsker å påta seg store investeringsforpliktelser i markedsføringssystemet, for eksempel i lagerbygninger, transportsystemer, administrative systemer, antall ansatte osv. (Gripsrud & Nygaard 2005). Utforming av et markedsføringssystem er derfor et spørsmål om graden av vertikal integrasjon. Vertikal integrasjon er å overta eller integrere aktiviteter som i



utgangspunktet utføres av et eller flere ledd, oppstrøms eller nedstrøms, i distribusjonskanalen. I et vertikalt integrert markedsføringssystem er markedsføringsfunksjonen kontrollert av én virksomhet slik det er tilfelle for de tre store forlagene. Et firma som skal markedsføre sine produkter, står overfor valget mellom ulike måter å organisere distribusjonen på; enten den tradisjonelle kanalen som representerer systemet med et sett uavhengige virksomheter, eller vertikale markedsføringskanaler som representerer det formaliserte systemet. Den tradisjonelle måten å distribuere produkter på gjennom uavhengige virksomheter kalles for tradisjonelle markedsføringskanaler. Kanaler som representerer sterkere styring og koordinering, kaller vi vertikale markedsføringssystemer. Valget mellom disse alternativene kaller vi ofte en «Make or Buy» - beslutning (Gripsrud & Nygaard 2005). Bokbransjen representerer derfor et eksempel på vertikal markedsføringssystemer, eller vertikalt integrert system, siden de tre store forlagene kontrollerer hele verdikjeden fra lager til detaljist.

Valget mellom «make og buy» - beslutninger bygger på transaksjonskostnadsteorien som har sitt utspring i Coase's (1937) klassiske artikkel, *The Nature of the Firm*, hvor han beskriver markeder (buy) og hierarkier (make) som alternative styringsstrukturer (Coase 1937). Det sentrale spørsmålet i transaksjonskostnadsteori er hvorvidt en transaksjon utføres mer effektivt enten innen virksomheten (make eller vertikal integrasjon) eller utenfor virksomheten (marked). Coase hevdet at valget mellom marked og hierarki avgjøres av forskjeller i transaksjonskostnader, det vil si kostnader som løper før og etter kontraktsinngåelse. Williamson (1979; 1985) videreutviklet og operasjonaliserte ideene fra Coase (1937), og introduserte transaksjonskostnadsteorien som en økonomisk teori med fokus på egenskaper ved transaksjonskostnader. Det skilles mellom tre former for styring; marked, hierarki (vertikal integrasjon) og hybridformer mellom disse. Eksempler på hybrider kan være nettverk, joint venture og strategiske allianser. Jo høyere transaksjonskostnader, desto større sannsynlighet for å velge vertikal integrasjon som styringsform.

Barney (2007) argumenterer for at det er tre tilnærminger som styrer valg av styringsform, eller graden av vertikal integrasjon. I følge ressursbasert teori bør virksomheter integrere med forretningsområder som gir dem et konkurransefortrinn. Transaksjonskostnadsteori, derimot, sier at man skal velge den styringsformen som minimerer opportunistisk atferd til lavest mulig kostnader. Det siste perspektivet er opptatt av å minimere usikkerhet og bevare fleksibilitet, og sier dermed at virksomheter ikke skal velge vertikal integrasjon under forhold karakterisert ved høy usikkerhet (Barney 2007).

Vi kan skille mellom oppstrøms eller nedstrøms vertikal integrasjon. Nedstrøms vertikal integrasjon har vi når en virksomhet kontrollerer andre virksomheter i verdikjeden nærmere sluttbruker (Barney 2007). Denne formen for integrasjon bidrar til å sikre distribusjonskanalene for en virksomhets produkter, særlig under usikkerhet. Videre er det en måte å kontrollere effektivitetsgevinster og kostnadsreduksjoner (Maleki & Cruz-Machado V. 2013). For eksempel når en produsent eier distributøren eller detaljisten, som er tilfellet i bokbransjen der de store forlagene eier lager, distributør og bokhandelledet. Når en virksomhet kjøper opp eller kontrollerer ledd i verdikjeden som tar dem lengre vekk fra sluttbruker, snakker man om oppstrøms vertikal integrasjon (Barney 2007). Eksempel på dette vil være hvis en bokhandelkjede kjøper opp et forlag.

Videre kan man angripe spørsmålet om organisering av konsern på to måter, det vil si eierintegrert eller organisatorisk integrert (Jakobsen & Lien 2001). Fra et ekspansjonsperspektiv kan man diskutere hvordan den nye forretningsenheten skal kobles til den eksisterende organisasjonen: Bør den leve sitt eget liv som selvstendig bedrift (organisatorisk integrert), eller bør den integreres i den øvrige virksomheten (eierintegrert)? Når et forlag kjøper opp et mindre forlag, for eksempel, er den enkleste måten er å la de to virksomhetene operere som frittstående forlag innenfor det samme konsernet. Et eksempel på dette er Gyldendals oppkjøp av Kolon Forlag eller Tiden Forlag. I bokbransjen betegnes disse småforlagene som et imprint, og disse opptrer som et selvstendig forlag. Man fortsetter å bruke merkenavnene på de tidligere forlagene, særlig for å videreføre sterke merkenavn innen utvalgte nisjer. Det andre alternativet er at det oppkjøpte forlaget integreres i det eksisterende, slik at det oppkjøpte forlaget forsvinner som selvstendig virksomhet. Da vil all produksjon samles i én enhet. Det samme gjelder distribusjon og salg/markedsføring. Et eksempel på dette er Aschehougs og Gyldendals oppkjøp av Universitetsforlaget i 1999, der Universitetsforlaget ble splittet opp og fordelt på de to forlagene. I denne avhandlingen ser man eksempler på begge organiseringene, som ikke vil få følger for hvordan vertikal integrasjon forstås og defineres.

#### **3.4.2 Forskning på vertikal integrasjon**

Siden Coase's (1937) avgjørende bidrag, har det blitt utviklet en del teorier som omhandler vertikale strukturer (Lafontaine & Slade 2007). Det gjelder særlig de siste 25 – 30 årene. Forskningen innen vertikal integrasjon har vært konsentrert om to perspektiver, nemlig transaksjonskostnadsteori og ressursbasert perspektiv (Gulbrandsen et al. 2009). Begge perspektivene fokuserer på effektivitetsspørsmål, men de tar for seg ulike faktorer for å forklare hvordan struktur og samarbeidsformer avgjøres. Transaksjonskostnadsteorien fokuserer på

markedssvikt som et resultat av asset specificity som den viktigste grunnen til at virksomheter velger å integrere vertikalt (Gulbrandsen et al. 2009; Williamson 1979). Men, det blir også argumentert med et behov for teorier som kan forklare begrensninger på virksomhetsstørrelse utover markedssvikt-argumentet. Flere forskere anser RBT-perspektivet (ressursbasert teori) som anvendbar i denne sammenheng. Videre har det blitt gjort forsøk på å kople disse to teoriene sammen for bedre å kunne forklare vertikal integrasjon.

Harrigan (1984;1985;1986) utviklet et rammeverk for bedre make eller buy – beslutninger samt utarbeidet fire nye dimensjoner til konseptet vertikal integrasjon (Harrigan 1984). Videre har forskningen omkring vertikal integrasjon i stor grad omhandlet drivere til og effekter av vertikal integrasjon (Gulbrandsen et al. 2009; Lafontaine & Slade 2007; Mahoney 1992). De vanligste årsakene til vertikal integrasjon er variasjon i etterspørsel, usikkerhet i omgivelsene, kundefokus, avansert teknologi og sterk konkurranse (Maleki & Cruz-Machado V. 2013).

Den videre drøftingen av begrepet vertikal integrasjon skiller ikke mellom disse to perspektivene, men tar snarere utgangspunkt i tre kategorier basert på konseptuell og operasjonell tilnærming.

### 3.4.3 Begrepsdefinisjon

Definisjon av begrepet vertikal integrasjon kan klassifiseres i tre kategorier basert på deres konseptuelle og operasjonelle tilnærming (Gulbrandsen et al. 2009). Kategoriene er: dikotome mål, verdiskapning i produksjonen og hypotetiske mål. Den første tilnærmingen ser på vertikal integrasjon som en dikotom variabel som klassifiserer en særskilt aktivitet som enten integrert i firmaet eller ikke. Fordelen med denne tilnærmingen er at definisjonen er klar og presis. Men, tilnærmingen tar bare opp i seg de aktivitetene som firmaet utfører internt. Definisjonen er for snever for denne avhandlingen, fordi bokbransjen kjennetegnes av ulike samarbeidsformer som kan defineres som ulike grader av vertikal integrasjon.

Den andre tilnærmingen fokuserer på begrepet «value added», eller verdiskapning. Value added er definert som differansen mellom totalproduksjon (eller salget) og produksjonskostnader (innkjøpskostnader). Erik W. Jakobsen (2001) definerer graden av vertikal integrasjon som *selskapets verdiskapning dividert med dets omsetning*. Verdiskapning måles som lønn og driftsresultat (det vil si omsetning minus kjøpte innsatsfaktorer) (Jakobsen

& Lien 2001). Dette perspektivet vektlegger kost/nytte mer enn selve styringsformen, og er som sådan heller ikke relevant for denne studien.

Den tredje tilnærmingen definerer vertikal integrasjon som « *i hvilken grad et firma har til hensikt å kjøpe tjenester fra en leverandør i fremtiden, eller planlegger å utføre aktiviteten internt*» (Gulbrandsen et al. 2009). Vertikal integrasjon defineres her som et hypotetisk mål som måler hensikt, altså hvorvidt bedriften vil velge å insource en aktivitet neste gang den utføres. Denne typen hypotetisk mål kan bli unøyaktig grunnet et mulig avvik mellom fremtidige preferanser og status quo. I denne studien antas det at vertikal integrasjon omhandler aktørenes status quo, samt at selve relasjonen og samarbeidsformen står sentralt. Derfor blir også denne tilnærmingen noe snever for denne studien.

Kathryn R. Harrigan (1984; 1986) bidrar med den mest relevante og gjennomarbeidete konseptualiseringen av begrepet vertikal integrasjon. Vertikal integrasjon analyseres med hensyn til relasjoner mellom en bedrift og dens enheter så vel som med hensyn til overordnede beslutninger på selskapsnivå (Harrigan 1986). Vertikal integrasjon blir analysert dimensjon for dimensjon og fremstår sådan som en grundigere analyse som går utover enkle make-buy beslutninger.

Harrigan (1984) hevder at å definere vertikal integrasjon som det å eie alle aktiviteter 100 % for å kunne dekke 100 % av en virksomhets behov, er en utdatert tilnærming. Under de rette forholdene kan kvalitetskontroll og tilgang til stabile ressurser oppnås gjennom ordninger som kan defineres som kvasi-integrasjon, som for eksempel joint ventures, eller at enkelte aktiviteter konsekvent utføres eksternt. Det avgjørende er å avklare hvilke aktiviteter som skal utføres internt, hvordan aktivitetene henger sammen, hvilke behov virksomheten skal dekke internt, hvor mye eierkapital som skal investeres for å få dette til, og til sist når disse aspektene bør justeres for å tilpasses konkurranseforholdene.

Med bakgrunn i denne argumentasjonen definerer Harrigan (1986) vertikal integrasjon som følger:

*Vertikal integrasjon innebærer oppstrøms eller nedstrømsavtaler mellom bedrifter for å skaffe til veie råmateriale eller halvfabrikerte materialer, komponenter eller tjenester (eller å kjøpe output fra eller opptre som distributør av) til hverandre (Harrigan 1986).*

Vertikal integrasjon defineres her som mer enn kun make eller buy - beslutninger fordi noen beslutninger om å integrere oppstrøms (eller nedstrøms) krever at bedrifter skaffer seg kapabiliteter utover de grunnleggende styrkene som karakteriserer kjerneaktivitetene. Problemstillingen i denne studien dreier seg om sammenhengen mellom graden av vertikal integrasjon, påvirkningsstrategier og tilfredshet i distribusjonskanaler. Variabelen vertikal integrasjon skal beskrive relasjoner mellom aktørene i kanalen, altså relasjonene mellom forlag og bokhandel. Harrigans (1986) definisjon av vertikal integrasjon omhandler relasjoner mellom en bedrift og dens enheter så vel som med hensyn til overordnede beslutninger på selskapsnivå, og er derfor relevant for denne studien og vil således være den valgte definisjonen.

### 3.5 Oppsummering

Dette kapitlet har tatt for seg relevant teori og forskning innenfor tilfredshet, påvirkningsstrategier og vertikal integrasjon. Ulike teoretiske definisjoner av begrepene har blitt presentert og drøftet, og en begrunnelse for valg av studiens definisjoner har blitt presentert og argumentert for. Forskningsmodellen med tilhørende hypoteser presenteres i kapittel 4. Konseptene som er inkludert i denne studiens med tilhørende definisjoner presenteres i tabell 3.2.

**Tabell 3.2: Begrepsdefinisjoner**

| Konsept              | Definisjon  | Referanse                 |
|----------------------|---|---------------------------|
| Tilfredshet          | Tilfredshet hos et kanalmedlem omfatter alle karakteristika ved relasjonen mellom et kanalmedlem (the focal organization) og en annen institusjon i kanalen (the target org) som (the focal organization) finner givende, lønnsomt, instrumentelt og tilfredsstillende eller frustrerende, problematisk, begrensende eller utilfredsstillende | Ruekert & Churchill, 1984 |
| Påvirkningsstrategi  | Alternative måter å anvende makt på som kan benyttes av et firmas frontpersonell i deres forsøk på å påvirke tilknyttede kanalmedlemmer   | Frazier & Summers, 1986   |
| Vertikal integrasjon | Vertikal integrasjon innebærer oppstrøms eller nedstrømsavtaler mellom bedrifter for å skaffe til veie råmateriale eller halvfabrikerte materialer, komponenter eller tjenester (eller å kjøpe output fra eller opptre som distributør av) til hverandre  | Harrigan, 1986            |

## 4. MODELL OG HYPOTESER

I dette kapitlet presenteres studiens forskningsmodell og tilhørende hypoteser. Videre argumenteres det for hypotesene retning med utgangspunkt i relevant teori.

### 4. 1. Modellens rammeverk

Utgangspunktet for modellens konseptuelle rammeverk er den såkalte structure – conduct – performance-modellen, eller SCP-modell. Modellen beskriver relasjonene mellom styringsstruktur, prosess og ytelse, en kausal sammenheng der structure fører til conduct som igjen har en effekt på performance. I følge dette paradigmet kan styringsomgivelser og struktur påvirke styringsstrukturens utfall (ytelse) indirekte gjennom dens effekt på styringsmekanismer mellom aktørene i en distribusjonskanal. Denne avhandlingen tar for seg sammenhengen mellom samarbeidsform (graden av vertikal integrasjon) og bruk av påvirkningsstrategier (conduct), for å se på hvilken effekt dette har på tilfredshet i relasjonen (performance). En SCP-modell kan fungere godt som et rammeverk for denne avhandlingen, og vil derfor danne grunnlaget for studiens modell. I følge Song et al. (2012) består struktur som nevnt i kapittel 3, av to dimensjoner, nemlig styringsomgivelser og styringsstruktur. Bokbransjen kjennetegnes av ulike former for styringsstrukturer som resulterer i samarbeidsformer som for eksempel uavhengige bokhandlere, frivillige kjeder og franchiseløsninger.

Ytelse splittes opp i to dimensjoner, nemlig relasjonell og økonomisk ytelse (Song et al. 2012). Relasjonell ytelse referer til partners vurdering av hvor verdifull, nyttig, produktiv og tilfredsstillende relasjonen er. Økonomisk ytelse fokuserer på kostnads- og lagerreduksjon samt forbedring av finansiell ytelse. I denne studien utgjør tilfredshet den avhengige variabelen i modellen og er således tolket likt med Song et al. (2010). De to dimensjonene er sammenfallende med to av de fire dimensjonene for variablene ytelse i denne avhandlingen, nemlig den finansielle dimensjonen og dimensjonen for sosial interaksjon. Dette understreker SCP-modellens relevans for denne studien.

Geyskens et al. (1999) har i sin metastudie av tilfredshet i markedsføringskanaler organisert sine hypoteser med utgangspunkt i det samme rammeverket. De kaller rammeverket for structure – conduct – outcome (SCO)-rammeverk, det O for outcome tilsvarer P – performance i rammeverket beskrevet over.

Oppsummert ser man en klar likhet mellom SCP-rammeverket som benyttes i Song et al. (2010) og Geyskens et al. (1999) og rammeverket med tilhørende variabler som danner utgangspunkt for denne studien, og som legger grunnlaget for studiens forskningsmodell.

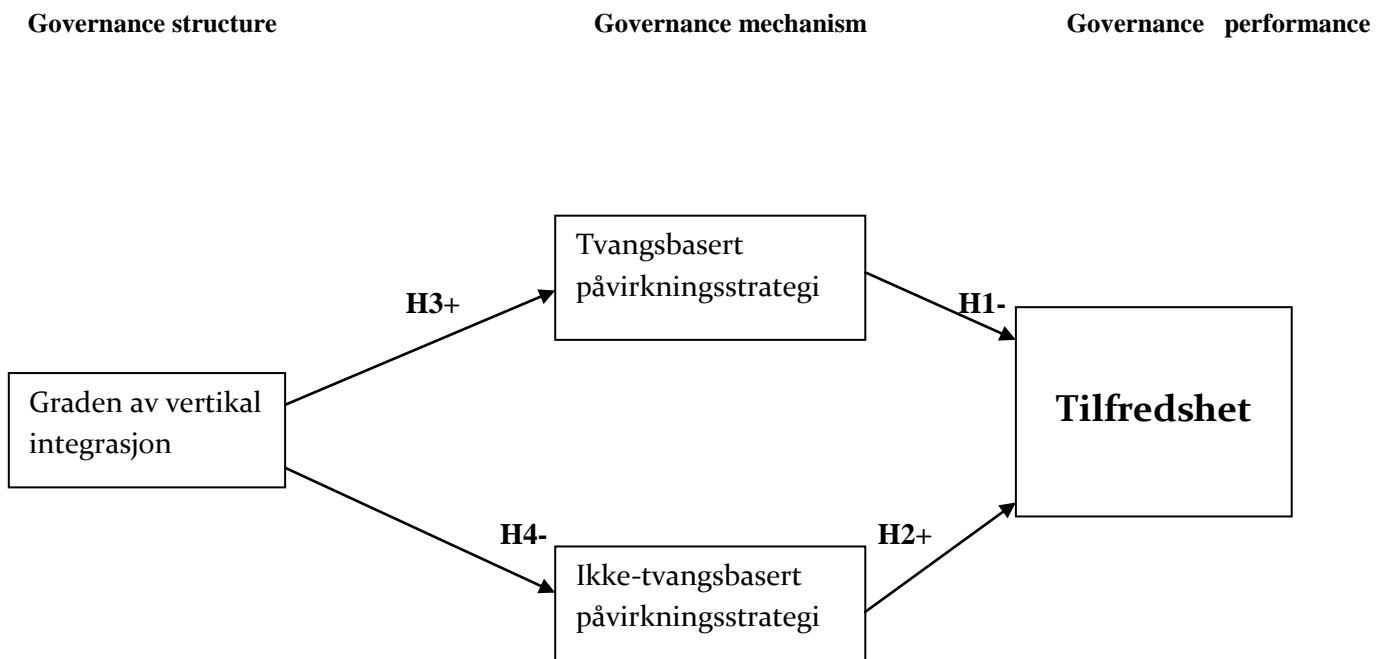
I neste avsnitt presenteres studiens forskningsmodell hvor relasjoner forklares med utgangspunkt i aktuell teori.

#### 4.1.1 Modellen

Forskningsmodellen er et resultat av mitt teoretiske grunnlag i denne studien. Den foreslåtte teoretiske modellen tilsier at en bokhandlers tilfredshet i relasjonen avhenger av forlagenes bruk av ulike påvirkningsstrategier, som igjen er en effekt av den rådende samarbeidsformen i relasjonen, eller graden av vertikal integrasjon. Analyseenheten i denne studien er bokhandlene.

Ut i fra denne sammenhengen følger fem hypoteser som sier noe om sammenhengen mellom variablene og retningen på disse.

**Figur 4.1. Teoretisk modell**



Modellen er en forenkling av problemstillingen, og som det framgår av modellen, er det utviklet fire hypoteser med utgangspunkt i den enkelte variabel, ikke i den enkelte dimensjon. Variabelen ”påvirkningsstrategi” består av to hoveddimensjoner i modellen, nemlig tvangsbasert og ikke – tvangsbasert påvirkningsstrategi.

En slik forenkling er gjort ut i fra antakelsen om at variasjonene oppstår mellom begreper og ikke mellom dimensjoner. Variabelen tilfredshet har to dimensjoner; sosial tilfredshet og finansiell tilfredshet. Det antas at de uavhengige variablene har samme effekt på begge dimensjonene, og derfor splittes ikke den avhengige variabelen opp i to dimensjoner i modellen. En risiko ved denne tilnærmingen er at man ikke finner støtte for hypoteser på grunn av liten nyansering. Denne problemstillingen drøftes nærmere i kapittel 6.4 og 7.1.

#### **4.1.2 Hypoteser**

En hypotese er en testbar prediksjon om relasjonen mellom to eller flere variabler, eller en kort, spesifikk påstand om hvordan to eller flere variabler henger sammen (Mitchell & Jolley 2007).

For at en hypotese skal være testbar, må det være mulig å komme fram til en operasjonell definisjon av variablene ut ifra objektive og spesifikke kriterier. I tillegg til at en hypotese skal si noe om relasjonene mellom variablene, må den også kunne spesifisere en retning. I dette kapitlet vil modellens hypoteser og tilhørende rasjonale legges fram.

#### **4.1.3 Påvirkningsstrategi og tilfredshet**

Flere studier har sett på sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og tilfredshet i markedsføringskanaler (Frazier & Summers 1986; Ghijzen et al. 2010; Mayo et al. 1998; Mohr & Nevin 1990; Schul et al. 1985). Siden aktører i en markedsføringskanal/distribusjonskanal er avhengig av hverandres ytelse, vil det være lite konstruktivt av aktørene å bruke makten på en måte som svekker deres evne til å utføre sine oppgaver i kanalen og som forsurer samarbeidsklimaet mellom aktørene. Tilfredshet er en atferdsvariabel, en variabel som noen ganger kan være en driver, mens andre ganger en effekt eller ytelsesvariabel. Når tilfredshet er behandlet i forskningssammenheng som en effektvariabel, kan variabelen tilfredshet noen ganger ha en effekt tilbake på drivervariablene, for eksempel påvirkningsstrategier (Mayo et al. 1998). Denne studien fokuserer på tilfredshet som en effektvariabel, i dette tilfellet som den avhengige variabelen. Tilfredshet i relasjonen er ikke bare avgjørende for hvorvidt et kanalmedlem etablerer et samarbeid, men også for om samarbeidet blir langvarig.

En produsents (forlags) bruk av tvang i relasjonen er forventet å resultere i en redusert tilfredshet hos detaljisten (bokhandlerne) i relasjonen og vil øke sannsynligheten for at detaljisten avslutter relasjonen. Videre hevdes det at frykt, angst og motstand er typiske



reaksjoner på trussel, og tvang vil føre til større sannsynlighet for at en aktør forlater relasjonen (Frazier & Summers 1986). Dette viser en teoretisk støtte for følgende hypotese:

**Hypotese 1:** *Det er en negativ sammenheng mellom et forlags bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier og en bokhandlers tilfredshet.*

Omvendt antas det at en produsents (forlags) bruk av ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier som anmodninger, anbefalinger og informasjonsutveksling vil ha en positiv effekt på en detaljists (bokhandler) tilfredshet med relasjonen. Kommunikasjon gjennom utveksling av informasjon antas å føre til økt tilfredshet i relasjonen (Rodriguez et al. 2006). Utveksling av informasjon antas å øke effektiviteten i utøvelsen av funksjonen i en relasjon, så vel som å redusere misnøye på grunn av forbedret koordinering og økt utveksling av informasjon mellom aktørene. Økt informasjonsutveksling fører til flere fordeler ved relasjonen, og rettferdiggjør derfor kommunikasjon som et middel til å øke både den økonomiske og ikke-økonomiske tilfredshet (Rodriguez et al. 2006).

Dette støtter derfor opp om følgende hypotese:

**Hypotese 2:** *Det er en positiv sammenheng mellom et forlags bruk av ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier og bokhandlers tilfredshet.*

#### **4.1.4 Vertikal integrasjon og påvirkningsstrategi**

Flere studier har sett på sammenhengen mellom ulike samarbeidsformer og bruk av påvirkningsstrategier (Frazier & Rody 1991b; Geyskens et al. 1999; Mohr & Nevin 1990). Frazier og Rody (1991) hevder blant annet at en distribusjonskanals egenskaper og struktur har en effekt på bruk av påvirkningsstrategier og at dette bygger opp under argumentet om at «en gitt kanalstruktur avgjør, til en viss grad, kommunikasjonsmønstrene mellom kanaldeltakerne». Kommunikasjonsformen varierer mht om kanalen representerer en løs koalisjon mellom uavhengige virksomheter, et integrert system bygd på kontrakter eller integrert system basert på eierskap» (Frazier & Rody 1991a). Ved en sentralisert beslutningsprosess, som kjennetegner sterkt integrerte systemer, øker motpartens bruk av trusler og løfter. I en relasjon hvor aktørene forsøker å kontrollere beslutningene, opplever motparten økt frustrasjon og fremmedgjøring. Dette vil gjøre bruken av ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier, som f.eks. informasjonsutveksling og anbefalinger, mindre effektive. Istedenfor må aktøren ty til mer tvangsbaserte påvirkningsstrategier for direkte å påvirke motparten til å endre atferd (Geyskens et al. 1999).

Videre hevder Geyskens et al. (1999) at økt grad av formalisering fører til økt bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier. Med formalisering menes i hvilken utstrekning beslutninger er regulert av eksplisitte regler og prosedyrer (Geyskens et al. 1999). I dette ligger det implisitt en sammenheng mellom økt grad av formalisering og økt grad av vertikal integrasjon. En formalisert struktur reduserer et kanamedlems autonomi og kompetanse, som igjen reduserer dennes indre motivasjon. Derfor vil regler og direktiver oppfattes negativt og med mistenksomhet. Og, når tro og tillit til partneren er liten eller mangler, oppleves ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier som lite effektive. Dermed er det sannsynlig at flere tvangsbaserte påvirkningsstrategier benyttes.

Dette støtter opp om følgende hypoteser:

**Hypotese 3:** *Det er en positiv sammenheng mellom graden av vertikal integrasjon og forlagenes bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier.*

**Hypotese 4:** *Det er en negativ sammenheng mellom graden av vertikal integrasjon og forlagenes bruk av ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier.*

Dette kapitlet har tatt for seg den teoretiske modellen og dens tilhørende hypoteser. Hypotesene er argumentert for med utgangspunkt i relevant teori. Videre er modellens enkle framstillingsform nevnt og argumentert for. Det vises til kapittel 6.4. for resultater av hypotesetestingen og for eventuelle konsekvenser en slik enkel modell måtte ha.

## 5. FORSKNINGSDESIGN OG METODE

Den teoretiske modellen og hypotesene som ble presentert i foregående kapittel, danner grunnlaget for valg av metode og forskningsdesign. Forskningsmetode omfatter problemstilling, modell, design, måling, data og formidling (Grønhaug 1985). I dette kapitlet diskuteres relevante former for validitet knyttet til valgte forskningsdesign. Videre drøftes krav til utvalgsramme, herunder utvalg og populasjon, og datainnsamlingsprosessen. Målutvikling og operasjonalisering av variablene blir også omhandlet i dette kapitlet.

### 5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en detaljert plan for hvordan en studie skal gjennomføres. Det er i utgangspunktet problemstillingen som avgjør valg av forskningsdesign. Riktig forskningsdesign vil kunne fremskaffe valide data som bidrar til å kunne trekke en riktigst mulig konklusjon, og som optimaliserer muligheten for å generalisere funnene.

Problemstillingen og modellens struktur har konsekvenser for valg av design, og det fins tre former for forskningsdesign: eksplorerende, deskriptiv/beskrivende eller kausalt design (Grønhaug 1985; Mitchell & Jolley 2007).

Her kommer en kort beskrivelse av de tre typene samt en begrunnelse for valg av design til denne studien.

Eksplorativ eller eksplorerende design er hensiktsmessig når man skal forske på et nytt forskningsfelt eller når problemstillingen er dårlig avgrenset. Videre benyttes metoden når man har liten eller ingen kunnskap om temaet, og når man er usikker på dimensjonene og relasjonene mellom disse, og når man ikke kan stille klare hypoteser (Grønhaug 1985). Det vil si at man er usikker på hva som er årsak – virkning. En problemstilling for denne studien som ville ha aktualisert en eksplorativ tilnærming, kunne vært følgende: Hva er det som gjør at noen bokhandlere oppnår et bedre driftsresultat enn andre? Hvorfor er noen bokhandlere mer tilfreds med relasjonen forlag – bokhandel enn andre? Her har man ingen hypotese om hva som påvirker variablene, men kun hva «problemet» er.

Beskrivende eller deskriptiv design benyttes når hensikten er å beskrive et fenomen, ikke fastslå årsak – virkningssammenhenger (Mitchell & Jolley 2007). Deskriptive metoder benyttes når man skal teste hypoteser om sammenhenger mellom begreper eller variabler.

Problemstillingen er klart avgrenset, man vet hva man vil ha svar på, men man vet ikke fordelingen av svarene (Grønhaug 1985). En deskriptiv problemstilling kunne for denne studien for eksempel ha vært: Hvilke faktorer fører til økt tilfredshet hos bokhandlere? Hvordan brukes påvirkningsstrategier av forlagene? Hvilke samarbeidsformer er mest utbredt i bokbransjen? Resultatene i en undersøkelse basert på deskriptiv design kan tallfestes i motsetning til de undersøkelsene som er basert på eksplorativ design.

En kausal design tar sikte på å finne en årsak - virkningsforhold, det vil si en sammenheng og retning mellom to eller flere variabler (Grønhaug 1985). En kausal design krever en klar problemstilling som viser antatte sammenhenger og hypoteser om hvordan en variabel på virker en annen variabel.

Denne studiens forskningsspørsmål og modell søker å avdekke samvariasjon mellom flere variabler der uavhengige variabler påvirker en avhengig variabel. I denne studien antas det en sammenheng mellom samarbeidsformer og bruk av påvirkningsstrategier, og videre en sammenheng mellom påvirkningsstrategier og tilfredshet. Med utgangspunkt i problemstillingen og tilhørende modell er derfor en tverrsnittstudie ved hjelp av en survey den mest hensiktsmessige metoden. En tverrsnittstudie er en observasjon av et antall observasjonsheter på et gitt tidspunkt og innebærer ingen manipulasjon (Mitchell 1985). Tids- og ressurs hensyn tilsier også bruk av denne metoden.

## **5.2 Tverrsnittstudie og kausalitet**

Valg av riktig forskningsdesign vil være avgjørende for kvalitet på funnene. En kausal design stiller krav til at det skal være et kausalt forhold mellom de uavhengige og den avhengige variabelen. Dette kan sies å være det samme som intern validitet, det vil si i hvilken grad det er et årsak – virkningsforhold mellom variablene (Mitchell & Jolley 2007). Det er tre kausalitetskrav som stilles for at man kan avdekke kausalitet (Bollen 1989). Disse er isolasjon, samvariasjon og tidsrekkefølge (temporaritet). Det vil i det følgende argumenteres for i hvilken grad studiens valgte design tilfredsstillende disse kravene.

### **5.2.1 Isolasjon**

Isoasjon er Bollens (1989) første kausalitetskrav og defineres som «fravær av alternative forklaringer til de strategiske resultatene». Dersom kravet om isolasjon skal tilfredsstillende, må modellens variabler kunne isoleres slik at ingen utenforliggende faktorer påvirker forholdet mellom den uavhengige (X) og den avhengige variabelen (Y) (Bollen 1989). Brudd på isolasjonskravet vil kunne føre til at sammenhenger ikke avdekkes. For å sikre optimal

isolasjon er eksperimentell design den beste løsningen siden man har mulighet til å ekskludere variabler som ikke inngår i studien. En tverrsnittstudie tilfredsstiller ikke isolasjonskravet fullstendig fordi det eksisterer få manipulasjonsmuligheter. Tiltak vil være det som Bollen (1989) kaller for «pseudo-isolasjon» (tilnærmet isolasjon). Det innebærer at man kontrollerer for alle identifiserbare variabler som kan tenkes på påvirke X og Y (Bollen 1989). Helt konkret vil det si å innføre kontrollvariabler samt sikre en mest mulig homogen setting for å redusere spuriøse og maskerte effekter. En spuriøs effekt er en falsk sammenheng i modellen som forklares av andre, utenforliggende variabler enn de som er tatt med i modellen.

Kontrollvariabler er variabler som ikke inngår i selve forskningsmodellen, men som likevel antas å ha en effekt på de uavhengige og den avhengige variabelen.

I denne studien er kravet til isolasjon tilfredsstilt ved å innføre kontrollvariabler som har med økonomiske nøkkeltall, størrelse og kjedetilknnytning å gjøre.

Homogen setting sikres for eksempel ved å knytte studien til en spesiell bransje der virksomhetene (analyseenheter) har flest mulige fellestrekk. Denne studien har bokbransjen som setting med daglige ledere i bokhandlene som respondenter, noe som bidrar til en større grad av isolasjon og intern validitet. Det kan imidlertid være av begrenset interesse å generalisere resultatene til andre bransjer siden denne bransjen anses for å være spesiell i så måte.

### 5.2.2 Samvariasjon

Samvariasjon forteller hvorvidt en endring i én variabel vil føre til en endring i en annen variabel, og er en nødvendig betingelse for en kausal sammenheng mellom to variabler (Bollen 1989). Ved å sikre isolasjon først, vil sammenhengen mellom de uavhengige variablene (X) og den avhengige variabelen (Y) være sterkere. I følge Bollen (1989) er det to tiltak som sørger for samvariasjon i en tverrsnittstudie. Det er stort utvalg og større måleskala. Et stort utvalg sørger for større variasjon i de uavhengige variablene. Dette ivaretas ved å beregne samvariasjon mellom uavhengige og avhengige variabler ved hjelp av korrelasjonskoeffisienter. Korrelasjonskoeffisienter beregnes for aktuelle variabler og validering utføres ved hjelp av blant annet faktoranalyse. Dette beskrives og drøftes nærmere i kapittel 6.3. Utvalg blir nærmere omtalt i kapittel 5.4.

Videre vil en større måleskala føre til økt samvariasjon, som at man for eksempel går fra en 5-punkts til en 7-punkts skala. Reliabilitet er også knyttet til samvariasjon. Bollen (1989) definerer reliabilitet som målekonsistens, eller konsistente svar fra ulike respondenter ved

gjentatte målinger. Det er ikke det samme som validitet siden man kan ha konsistente, men ikke-valide mål. For å oppnå høy grad av reliabilitet, bør man benytte tidligere anvendte mål, helst innenfor samme forskningsområde, samt benytte etablerte operasjonaliseringer av mål. Måleskalaene i denne studien tar utgangspunkt i etablerte skalaer som er basert på en 5-punkts skala. Målene er operasjonalisert og validert, se kapittel 5.5 for mer informasjon. Å benytte tidligere anvendte mål fra samme forskningsområde er også blitt gjort, men settingen er en annen. Det ser ut til at det ikke har blitt gjort tilsvarende forskning innenfor bokbransjen tidligere, se avsnitt 1.2. Reliabilitet analyseres og omtales grundigere i kapittel 6.3.3.

### 5.2.3 Temporaritet

Temporaritet er Bollens (1989) siste krav til kausalitet, og det minst viktige. Temporaritet sier noe om retningen og rekkefølgen av variasjon som skjer i variablene. Det innebærer at de uavhengige variablene (X) må opptre tidsmessig før den avhengige variabelen (Y). Eller at årsak skjer før virkning (Bollen 1989). Årsak og virkning oppstår gjerne over tid, mens en tverrsnittstudie foregår på et gitt tidspunkt, hvilket innebærer at de uavhengige og den avhengige variabelen måles samtidig. Således tilfredsstillt ikke tverrsnittstudier kravet til temporalitet, men svarene respondentene gir, er sannsynligvis også basert på antakelser om framtida.

Dette kapitlet har omhandlet krav til kausalitet og i hvilken grad det valgte designet tilfredsstillt disse kravene. Kausalitet vil si i hvilken grad det er et årsak – virkningsforhold mellom variablene (Mitchell & Jolley 2007) og kan sies å være det samme som intern validitet. Kravene til kausalitet (intern validitet) er tilfredsstillt for denne studien.

### 5.3 Empirisk setting

Denne avhandlingens mål er blant annet å undersøke sammenhengen mellom samarbeidsformer, påvirkningsstrategier og tilfredshet hos bokhandlere. Bokbransjen, som består av bokhandlere og forlag, utgjør derfor avhandlingens empiriske setting. I følge Mitchell og Jolley (2010) bidrar en homogen setting, som for eksempel en bestemt type bransje, til å styrke studiens validitet og reliabilitet. Bollens (1989) isolasjonskrav styrkes også ved valg av en homogen setting. Bokbransjen er valgt som setting, og kravet til homogen setting er oppfylt. Videre er det viktig at de ulike virksomhetene innen den spesifikke bransjen er heterogene for å kunne observere mulige forskjeller i ytelse basert på ulike samarbeidsformer og bruk av påvirkningsstrategier. Avhandlinger søker å finne mulige sammenhenger mellom samarbeidsformer, påvirkningsstrategier og tilfredshet hos bokhandlerne. Bokhandlerne er derfor undersøkelsens respondenter. Bransjen består av både små og store bokhandlere som

enten er kjedebokhandlere eller frie bokhandlere. Denne heterogeniteten bidrar til å ivareta kravene nevnt ovenfor. Neste kapittel tar for seg utvalgsstrategier og vil gi en nærmere beskrivelse av bransjen.

## 5.4 Utvalg

I dette kapitlet presenteres studiens populasjon, utvalgsramme og utvalgsstrategi.

Utvalgsrammen beskrives nærmere og det argumenteres for valg av respondenter.

### 5.4.1 Populasjon og utvalgsramme

Populasjon er hele den gruppen som man er interessert i å studere, og som man kan generalisere resultatene ut i fra (Mitchell & Jolley 2007). Populasjonen for denne studien er alle bokhandlere i Norge. En populasjon er ofte for stor til at man kan undersøke alle, og man undersøker derfor et representativt utvalg fra populasjonen. I følge bedriftsdatabasen Proff Forvalt ([www.forvalt.no](http://www.forvalt.no)) fins det 776 virksomheter i kategorien 47.610 – Butikkhandel med bøker.

Når populasjonen er definert, må utvalgsrammen defineres. En utvalgsramme er en liste over alle potensielle enheter i populasjonen, og som det tas utgangspunkt i for å definere selve utvalget. Utvalgsrammen trenger ikke representere alle medlemmene i populasjonen så lenge utvalget kan reflektere populasjonen.

Utvalgsrammen i denne studien er alle medlemmer i Bokhandelforeningen som utgjør 578 medlemmer fordelt på både kjedebokhandlere og kjedefrie bokhandlere. Kontaktpersoner er daglige ledere i de respektive bokhandlere, og daglige ledere er derfor denne studiens respondenter.

Medlemmene fordeler seg på slik på kjedenivå/sammenslutning:

- Akademika: 30 medlemmer
- Ark: 106 medlemmer
- Boklageret: 9 medlemmer
- Campusbok: 13 medlemmer
- Fri Bokhandel: 95 medlemmer
- Libris: 81 medlemmer
- Norli: 80 medlemmer
- Nye Notabene: 112 medlemmer
- Tanum: 14 medlemmer

- Kjedefrie bokhandlere: 30 medlemmer
- Kjedekontorer: 8 kontorer

Lista består 578 bokhandlere av totalt 776 bokhandlere i Norge. Utvalgsrammen representerer populasjonen (776 bokhandlere) og er heterogen nok til å være representativ for hele populasjonen.

#### 5.4.2 Utvalgsstrategi

Populasjonen utgjør alle bokhandlere i Norge, det vil si 776 bokhandlere. Målet er å få et utvalg som er representativt for studiens populasjon. Det er flere måter å foreta et utvalg på. Det skilles mellom tilfeldig og ikke-tilfeldig utvalg (Mitchell & Jolley 2007). Tilfeldig utvalg innebærer at medlemmene av populasjonen har lik sannsynlighet for å bli valgt, som dermed sikrer at statistisk signifikante resultater representerer hele populasjonen. Denne utvalgsprosedyren ville gitt de mest representative resultatene, men krever en fullstendig liste over populasjonen (Mitchell og Jolley 2010). Å foreta et tilfeldig utvalg er dessuten svært tidkrevende. En ikke-tilfeldig utvalgsmetode blir derfor benyttet til denne studien siden det benyttes en eller flere nøkkelinformanter fra hver bokhandel som datainnsamlingskilde. Nøkkelinformantene er her daglige ledere i bokhandlene.

En ikke-tilfeldig utvalgsmetode kjennetegnes ved at utvalget er foretatt ved en ikke-statistisk metode der vi ikke kjenner sannsynligheten for at en enhet blir med i utvalget.

Den mest hensiktsmessige utvalgsstrategien i denne sammenhengen er derfor kvoteutvalg. Kvoteutvalg benyttes for at utvalget skal bli mest mulig representativt til tross for at man ikke har valgt tilfeldig utvalg. Kvoteutvalg sørger for at utvalget matcher populasjonen på visse egenskaper.

I denne studien sendes det mail med invitasjon om deltakelse i undersøkelsen til alle daglige ledere i bokhandlene som er medlemmer av Bokhandleforningen. I tillegg får alle kjedekontorene ved kjedeledelsen tilsendt spørreskjemaet. Bakgrunnen for dette beskrives i kapittel 5.6 og 5.7.

Andelen kjedebokhandlere, kjøpmannseide og kjedefrie bokhandlere i utvalget skal gjenspeile populasjonen, hvilket det gjør siden medlemmene i Bokhandelforeningen utgjør 75 % av alle bokhandlerne i Norge. Dessuten består lista av alle de største bokhandlerne og alle bokhandelkjedene, og dette bidrar også til økt representativitet.



## 5.5 Målutvikling

I dette avsnittet beskrives målutviklingsprosessen for denne studien. Målutviklingsprosessen er basert på Bollens målutviklingsmodell (1989), som skal sikre at valide begreper gjenspeiler målene, og at begrepene ikke måler noe annet enn hva de har til hensikt å måle (Bollen 1989). Det vi i praksis si at man sikrer at det er en sammenheng mellom hvordan man konseptuelt avklarer og definerer et begrep og hvordan man måler det. I målutviklingsprosessen forklares hvordan konseptet henger sammen med en eller flere latente variabler, og hvordan disse igjen representeres av observerte variabler.

En latent variabel er en variabel som ikke er direkte observerbar, men som representerer konseptet i form av dimensjoner. Observerbare variabler er variabler som kan observeres og måles direkte (Bollen 1989).

Bollens målutviklingsprosess består av fire trinn:

1. Konseptavklaring, det vil si at man gir mening til hvert begrep ved å utvikle en teoretisk definisjon → kapittel 3
2. Identifisere dimensjonene til konseptet og latente variabler til hvert begrep → kapittel 3
3. Utvikle mål, eller operasjonell definisjon → kapittel 5.5.
4. Spesifisere relasjonene mellom begrepet og målet/målene → kapittel 5.5.

De to første punktene i målutviklingsprosessen ble gjennomgått i kapittel 3 hvor hver enkelt variabel ble presentert og diskutert med vekt på de mest sentrale konseptualiseringene. Med bakgrunn i denne diskusjonen ble det valgt definisjoner og dimensjoner av variablene som gjelder for denne studien. Dette kapitlet vil ta for seg punkt 3 og 4 i Bollens målutviklingsmodell, det vil si utviklingen av mål for hver av de latente variablene (punkt 3), og en spesifisering og argumentasjon for relasjonen mellom mål og tilhørende variabler (punkt 4).

Det er benyttet etablerte skalaer som er validert i tidligere studier. Målene er oversatt til norsk, tilpasset bokbransjen og studiens problemstilling, og kvalitetssikret og sjekket av representanter fra bransjen (se kapittel 5.7).

De neste avsnittene omhandler målutvikling for hvert enkelt mål.

### 5.5.1 Tilfredshet

Definisjonen av variabelen tilfredshet innenfor markedsføringskanaler har variert ut i fra tilnærming og fokus. Tilfredshet har blitt sett på som en en-dimensjonal variabel, som en

økonomisk variabel eller som en ikke-økonomisk, men psykososial variabel (Geyskens et al. 1999; Rodriguez et al. 2006).

I denne studien defineres tilfredshet som følger: *Tilfredshet hos et kanalmedlem omfatter alle karakteristika ved relasjonen mellom et kanalmedlem (the focal organization) og et annet kanalmedlem (the target org) som the focal organization finner givende, lønnsomt, instrumentelt (nyttig?) og tilfredsstillende eller frustrerende, problematisk, begrensende eller utilfredsstillende (Ruekert & Churchill 1984).*

Definisjonen består av fire dimensjoner

- Produktdimensjonen som reflekterer etterspørselen etter, bevisstheten om og kvaliteten på produsentens (forlagenes) produkter.
- Den finansielle dimensjonen som omfatter hvor attraktiv samarbeidet er med tanke på marginer og avkastning på investeringer.
- Assistansedimensjonen beskriver hvor god støtte produsenten (forlagene) gir i forbindelse med reklamekampanjer og materiell i butikker o.l.
- Dimensjonen sosial interaksjon reflekterer hvor tilfredsstillende interaksjonen mellom kanalmedlemmene (forlag og bokhandel) blir håndtert.

I denne studien benyttes de dimensjonene ”sosial interaksjon” og den ”finansielle interaksjon” fra studien til Ruekert og Churchill (1984). Geyskens og Steenkampf (2000) presenterer de samme dimensjonene, se kapittel 3.2, og disse tas også med fordi de, sammen med dimensjonene til Ruekert & Churchill (1984), vurderes til å dekke begrepet tilfredshet på en god måte.

Disse to dimensjonene reflekterer de forhold som denne studien er ute etter å måle og er således de mest relevante. De to dimensjonene ”assistansedimensjonen” og ”produktdimensjonen” vil ikke kunne gi informasjon av verdi for denne studien utover det de to valgte dimensjonene tilfører. Å bruke bare et utvalg av dimensjoner for et begrep er benyttet av andre forskere og er derfor en akseptabel måte å operasjonalisere begreper på (Kumar & Nti 1998; Ness 2009).

Den første dimensjonen - sosial interaksjon - viser til hvordan samhandlingen mellom aktørene blir håndtert. Målene for denne dimensjonen går fram av tabell 5.1. Mål 1 – 5 er hentet fra Ruekert og Churchill (1984) og mål 6 – 10 fra Geyskens og Steenkamp (2000).

**Tabell 5.1**

**Tilfredshet – sosial interaksjon**

|     |   |
|-----|---|
| 1.  | Forlagenes bokhandelkontakter er ustrukturerte  |
| 2.  | Forlagenes bokhandelkontakter er godt kjent med egne titler.                                      |
| 3.  | Forlagenes bokhandelkontakter er hjelpsomme   |
| 4.  | Forlagenes bokhandelkontakter har min bokhandels beste i tankene når de kommer med forslag        |
| 5.  | Forlagenes bokhandelkontakter er alltid villige til å hjelpe meg hvis jeg får problemer           |
| 6.  | Forholdet til forlagene vil jeg karakterisere som fiendtlig.                                      |
| 7.  | Forlagene uttrykker kritikk på en taktfull måte.  |
| 8.  | Samarbeidet med forlagene kan karakteriseres ved gjensidig respekt.                               |
| 9.  | Forlagene skjuler ting som jeg burde vite.  |
| 10. | Forlagene nekter å forklare sin policy med hensyn til rabatter, innkjøp, profilering og lignende. |

Spørsmålene er målt ved hjelp av en fempunkt Likert-skala hvor 1 = svært enig, 2 = enig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = uenig og 5 = svært uenig.

Målene for den finansielle dimensjonen er presentert i tabell 5.2. Denne dimensjonen handler om hvor attraktivt samarbeidet er mht marginer og lønnsomhet. Mål 1 – 5 er hentet fra Ruekert og Churchill (1984) og mål 6 – 9 fra Geyskens og Steenkamp (2000).

**Tabell 5.2**

**Tilfredshet - finansiell dimensjon**

|   |  |
|---|--|
| 1 | Forlagenes rabatter er lavere enn i bransjen for øvrig.  |
| 2 | Forlagene tilbyr svært konkurransedyktige rabatter på sine bøker.  |
| 3 | Det er liten avkastning på den eksponeringen jeg gir forlagenes bøker.   |
| 4 | Noen av forlagenes bøker er ikke verdt å tilby siden rabattene er for små.   |
| 5 | Jeg er veldig fornøyd med rabattene jeg oppnår på forlagenes produkter.  |
| 6 | Mitt forhold til forlagene har gitt meg en stor og lønnsom markedsposisjon i mitt salgsområde.                             |
| 7 | Mitt forhold til forlagene er veldig attraktivt med hensyn til rabatter.   |
| 8 | Markedsføringspolitikken til forlagene bidrar til at min bokhandel får solgt flere bøker.                                  |
| 9 | Forlagene skaffer meg markeds- og salgssøtte (annonsestøtte, plakater, T-skjorter, flyers, bokmerker etc.) av høy kvalitet |

Spørsmålene er målt ved hjelp av en fempunkts Likert-skala hvor 1 = svært enig, 2 = enig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = uenig og 5 = svært uenig.

Samtlige mål fra skalaen ”sosial interaksjon” og ”den finansielle dimensjon” hos Geyskens og Steenkamp (2000) og Ruekert og Churchill (1984) er beholdt fordi spørsmålene til sammen måler ulike deler av hver dimensjon og for å kunne måle hele begrepet. Målene dekker de viktigste aspektene ved tilfredshet i form av fokus på service og samarbeidsklima (sosial interaksjon) og rabatter og lønnsomhet (finansiell dimensjon).

### 5.5.2 Påvirkningsstrategi

**En påvirkningsstrategi er definert som følger:** *Alternative måter å anvende makt på som kan benyttes av et firmas frontpersonell i deres forsøk på å påvirke tilknyttede kanalmedlemmer* (Frazier & Summers 1986).

Frazier and Summers (1986) lister opp seks påvirkningsstrategier som igjen kan klassifiseres ut i fra bruk eller ikke bruk av tvang:

**Tvangsbasert påvirkningsstrategi:** Løfte, trussel og juridisk strategi

**Ikke-tvangsbasert påvirkningsstrategi:** Anmodning, informasjonsutveksling og anbefaling.

Målene er hentet fra Boyle et al. (1992) som igjen har hentet inspirasjon fra Frazier og Summers (1984;1986). Skalaene består av til sammen 27 spørsmål som reflekterer nøkkeldimensjoner ved de seks påvirkningsstrategiene. Spørsmålene er målt ved hjelp av en fempunkts skala basert på følgende alternativer: *Alltid, vanligvis, noen ganger, sjelden og aldri.*

Målet for anbefalinger er presentert i tabell 5.3.

**Tabell 5.3**

**Anbefalinger**

|    |   |
|----|---|
| 1. | Forlagene gjør det klart at det vil være positivt for min bokhandel å følge deres anbefalinger. |
| 2. | Forlagene er tydelige på at forslagene deres er ment å være til det beste for min bokhandel.    |
| 3. | Forlagene er tydelige på at en anbefalt handling vil gi positive resultater for vår bokhandel.  |
| 4. | Forlagene begrunner hvorfor spesifikke forslag til markedstiltak vil føre til økt salg.         |

Informasjonsutveksling med tilhørende mål presenteres i tabell 5.4.

**Tabell 5.4**

**Informasjonsutveksling**

|    |  |
|----|--|
| 1. | Forlagene fokuserer på generelle strategier (i motsetning til spesifikke tiltak) når det gjelder hvordan vår bokhandel skal bli mer lønnsom. |
| 2. | Forlagene fokuserer på strategiske, langsiktige spørsmål som min bokhandel bør sette i verk, i motsetning til spesifikke tiltak.             |
| 3. | Forlagene drøfter retning som vår ledelse bør ta mht langsiktig planlegging framfor daglige aktiviteter.                                     |
| 4. | Forlagene forsøker å endre vårt perspektiv ved å se på hvordan våre beslutninger påvirker helheten.  |

I tabell 5.5 presenteres målene for løfter

**Tabell 5.5**

**Løfte**

|    |  |
|----|--|
| 1. | Forlagene gir løfter om å gi noe tilbake som takk for spesielle handlinger.  |
| 2. | Forlagene lover høyere rabatter eller andre insentiver (retur) for vår deltakelse i promoteringsarbeid.                                  |
| 3. | Forlagene fremhever hva de vil tilby i bytte mot vårt samarbeid eller deltakelse når de presenterer et tiltak eller en kampanje.         |
| 4. | Forlagene tilbyr oss spesielle insentiver for å få oss til å gjøre endringer i markedsføringen eller andre driftsrutiner.                |
| 5. | Forlagene tilbyr bonus når salgs- eller profittmål er oppnådd.   |
| 6. | Hvis vi i utgangspunktet har vært motvillige, tilbyr forlagene insentiver for å få oss til å samarbeide om et nytt program eller policy. |

Målene for anmodninger presenteres i tabell 5.6

**Tabell 5.6**

**Anmodning**

|    |   |
|----|---|
| 1. | Forlagene ber om vårt samtykke til deres anmodning, uten å antyde et positivt eller negativt utfall for vår bokhandel.        |
| 2. | Forlagene spør oss om å akseptere nye ideer uten forklaring om hva slags effekt ideen vil få for vår bokhandel.               |
| 3. | Forlagene spør om vårt samtykke ved iverksetting av nye tiltak uten å nevne belønning for samtykke, eller straff for å nekte. |
| 4. | Forlagene forventer at deres anmodning ikke krever noen insentiver for at vi skal samtykke.                                   |

Målene for juridiske søksmål presenteres i tabell 5.7.

**Tabell 5.7**

**Juridiske søksmål**

|    |  |
|----|--|
| 1. | Forlagene refererer til deler av kontrakten som favoriserer deres posisjon for å oppnå vårt samtykke til et spesielt krav. |
| 2. | Forlagene viser bevisst til våre juridiske avtaler i et forsøk på å påvirke våre handlinger.                               |
| 3. | Forlagene «minner oss» på våre forpliktelser som er nedfelt i salgsvartalen/kontrakten.                                    |
| 4. | Forlagene gjør subjektive tolkninger av kontrakten for å få oss til å følge en anmodning.                                  |

Målene for trussel presenteres i tabell 5.8.

**Tabell 5.8**

**Trussel**

|    |  |
|----|--|
| 1. | Forlagene gjør det klart at hvis vi ikke går med på deres anmodning, vil vi bli straffet.                          |
| 2. | Forlagene truer med dårligere service overfor vår bokhandel hvis vi ikke går med på deres anmodning.               |
| 3. | Forlagene truer med å skape problemer for vår bokhandel, som f. eks lavere rabatter, dårligere returordninger etc. |
| 4. | Forlagene truer med å skape problemer for vår bokhandel hvis spesifikke krav ikke etterkommes.                     |
| 5. | Forlagene truer med at de vil gjøre færre forretninger med oss hvis deres krav ikke etterkommes.                   |

### 5.5.3 Graden av vertikal integrasjon

Harrigan (1986) definerer vertikal integrasjon som følger.

*Vertikal integrasjon innebærer oppstrøms- eller nedstrømsavtaler mellom bedrifter for å skaffe til veie råmateriale eller halvfabrikerte materialer, komponenter eller tjenester (eller å kjøpe output fra eller opptre som distributør av) til hverandre.*

Gulbrandsen et. al (2009) påpeker at begrepet vertikal integrasjon ofte blir behandlet som en dikotom variabel, dvs. at en aktivitet er integrert eller ikke. Harrigan (1984, 1985) derimot introduserer fire nye dimensjoner av variabelen vertikal integrasjon. Hun hevder at enhver strategisk beslutning om vertikal integrasjon tas på følgende områder: integrasjonsstadium, integrasjonsbredde, intern integrasjonsgrad og integrasjonsform.

De fire dimensjonene definerer Harrigan (1984;1985) som følger:

**Integrasjonsstadium:** Antall stadier i verdikjeden, dvs. fra råmaterialer til sluttbruker - som en virksomhet er involvert i.

**Integrasjonsbredde:** Antall oppgaver som en virksomhet utfører internt. Er firma som utfører mange oppstrøms-, eller nedstrømsaktiviteter internt, kjennetegnes ved høy integrasjonsbredde. Virksomheter som utfører få vertikalt relaterte oppgaver, er smalt integrerte.

**Intern integrasjonsgrad:** Intern integrasjonsgrad defineres som andelen av en ressurs som overføres internt. En fullt integrert virksomhet i denne sammenhengen, overfører nesten 100 % av en tjeneste/vare internt.

**Eierskapsform/type eierskapsavtale:** Formen på eierskapet indikerer hvilken andel av et firmas ressurser som er investert i et vertikalt forbundet foretak, i noen tilfeller nøye utformet kontrakter, franchiseavtaler, joint ventures eller andre former for kvasi-integrasjon som utgjør gode alternativ til heleide foretak. Eierskapsform kan derfor defineres som den prosentandelen et firma eier i form av aksjer eller verdipapirer i en annen forretningsenhet (Harrigan 1986).



Denne studien vil konsentrere seg om den siste dimensjonen, nemlig eierskapsform. Studiens problemstilling går ut på å finne en sammenheng mellom ulike samarbeidsformer (eierskapsformer), bruk av påvirkningsstrategi og tilfredshet. Harrigans (1986) definisjon av eierskapsform harmonerer med målene på struktur utviklet av Boyle et al. (1992).

Målene for vertikal integrasjon er hentet fra Boyle et al. (1992) og presenteres under. Målene er oversatt og tilpasset avhandlingens setting.

### **Graden av vertikal integrasjon**

*Hvilke av følgende utsagn beskriver best din bokhandel? Flere svar mulige.*

- Bokhandelen er eid av en bokhandelkjede.
- Bokhandelen drives etter en franchiseavtale.
- Bokhandelen er tilknyttet en frivillig kjede, dvs kjøpsmannseid.
- Bokhandelen er en kjedefri bokhandel

#### **5.5.4 Kontrollvariabler**

Kontrollvariabel, variabel som inkluderes i en regresjonsanalyse for å utelukke at sammenhengen mellom uavhengig variabel og avhengig variabel ikke skyldes tredjevariabler utelatt fra analysen. Dersom sammenhengen mellom uavhengig variabel og avhengig variabel skyldes en utelatt variabel har vi å gjøre med en spuriøs sammenheng.

Kontrollvariabler holdes konstante når vi undersøker effekten av uavhengig variabel på avhengig variabel (*Store norsk leksikon* 2014).

For eksempel kan det være andre variabler enn bruk av påvirkningsstrategi og graden av vertikal integrasjon som påvirker en bokhandlers tilfredshet i relasjonen. Størrelsen på bokhandelen, målt ved antall ansatte og årlig omsetning, kan for eksempel ha en effekt på tilfredshet siden større bokhandlere antas å ha større muligheter til å påvirke egen situasjon og dermed også egen tilfredshet i relasjonen. Videre er det avgjørende å vite hvilken kjede eller sammenslutning respondentens tilhører for å kunne si noe om tilfredshet i relasjonen varierer med kjedetilknypning.

Kontrollvariablene i denne studien er:

**Antall ansatte med følgende svaralternativer:**

- 0-5 ansatte
- 6 – 10 ansatte
- 11 -15 ansatte
- 16 – 20 ansatte
- 21 ansatte og oppover

**Omsetning per år:**

- 0-3 mill.
- 4-10 mill.
- 11-20 mill.
- 21 mill ++

**Kjedetilknypning/sammenslutning:**

- Ark
- Fri Bokhandel
- Norli/Libris
- Nye Notabene
- Tanum
- Akademika
- Studia AS
- Campusbok AS
- Boklageret
- Kjedefri bokhandler
- Annet, vennligst spesifiser

## 5.6 Nøkkelinformanter

Bruk av nøkkelinformanter som datakilde er vanlig når analyseenheten er organisasjoner.

Nøkkelinformanter bør velges på bakgrunn følgende kriterier: Deres rolle og innsikt i problemstillingen og at de er i stand til og villige til å kommunisere med forskeren.

Det stilles spørsmål ved om bruk av nøkkelinformanter gir pålitelige data, det gjelder særlig når en nøkkelinformant skal rapportere på vegne av en stor bedrift. For å sikre studiens reliabilitet er det derfor anbefalt å benytte flere nøkkelinformanter.

Nøkkelinformantene i denne studiens utgjør daglig leder i bokhandelen, altså én nøkkelinformant per bokhandel. De fleste bokhandlene i landet er små, og daglig leder er som oftest involvert i samtlige aktiviteter og beslutninger i bokhandelen. Derfor vil en daglig leder ha god oversikt over alle sider ved bokhandelen og således kunne gi pålitelige svar på spørsmålene. For å sikre studiens reliabilitet benyttes det en ekstra nøkkelinformant per

bokhandelkjede. Tilbakemeldingen fra pre-testen viste at flere problemstillinger i spørreskjemaet avgjøres hos kjedeledelsen (gjelder kun kjedebokhandlerne), og derfor ble spørreskjemaet også sendt til kjedeledelsen i alle bokhandelkjedene for å sikre pålitelige svar. Nøkkelinformantene i denne studien utgjør derfor både daglige ledere i bokhandlene og kjedeledelsen i de tilfeller hvor en bokhandel er tilknyttet en kjede.

### 5.7 Spørreskjema og datainnsamling

Utformingen av spørreskjemaet og innsamling av data ble gjort ved hjelp av SurveyMonkey, en web-basert løsning til bruk i spørreundersøkelser. Spørreskjemaet omfatter indikatorer knyttet til de ulike variablene i forskningsmodellen i tillegg til følgende tre kontrollvariabler: antall ansatte, omsetning og kjedetilknøyting/ - sammenslutning.

I forbindelse med målutviklingen og utarbeidelse av spørreskjemaet ble det tatt kontakt med to daglige ledere i to ulike bokhandelkjeder for å kvalitetssikre spørsmålene og for å sikre god overflatevaliditet. Videre ble en kollega som også har solid bakgrunn fra TNS Gallup, benyttet som rådgiver. Bokhandelkontaktene var begge klare på at flere spørsmål kun kan besvares av kjedeledelsen fordi spørsmålene omhandlet spørsmål som tas stilling til på et høyere nivå i organisasjonen. Dette gjaldt først og fremst der respondenten er en kjedebokhandel. Videre ble det påpekt at noen spørsmål vil kunne oppfattes som vanskelige, men at lengden på spørreskjemaet var grei. Dessuten ble det anbefalt å benytte et kommentarfelt til utfyllende informasjon. Ut i fra denne tilbakemeldingen ble spørsmålene modifisert og tilpasset bokbransjen etter beste evne.

Det ble derfor utarbeidet to identiske spørsmålssett – ett spørreskjema til daglige ledere i bokhandlere og ett spørreskjema til kjedekontorene. De to spørreskjemaene har identiske indikatorer hva gjelder variablene, men kontrollvariablene for antall ansatte og omsetning ble tatt bort til kjedekontorene.

I begge spørsmålssettene er det i hovedsak brukt en svarform der respondenten skal ta stilling til spørsmål ut i fra en Likert – skala med 1 – 5 gradering. Som nevnt over, er noen spørsmål uaktuelle for kjedebokhandlere, og vil således gjelde kun for kjedekontorene. For å fange opp dette, er det i spørsmålssettet som går til den enkelte bokhandel, lagt til et valg der tallet 6 i skalaen representerer ”ikke aktuelt” samt en instruks for når dette valget kan benyttes. Dette

gjelder for variabelen ”påvirkningsstrategier”. Se vedlegg 1 og vedlegg 2 for fullstendig spørreskjema.

Til daglige ledere i bokhandlere ble det sendt ut en invitasjon om deltakelse per mail. Mailen inneholdt praktisk informasjon og en lenke til spørreskjemaet med en drøy ukes frist til å svare. Lista består i utgangspunktet av 579 medlemmer. Etter en runde med kvalitetssikring, fjerning av uaktuelle adressater og doble adresser, utgjør utvalget 571 potensielle respondenter.

Til kjedeleidelsen ble det benyttet både mail kombinert med telefon som innsamlingsmetode for å oppnå tilnærmet 100 % svarprosent. Denne gruppen utgjør 7 respondenter/kjedekontorer:

- Akademika (daglig leder representerer både Akademika og Campusbok)
- Ark
- Boklageret
- Fri Bokhandel
- NorliLibris (som utgjør ett kjedekontor)
- Nye Notabene
- Tanum.

Studia AS er ett av valgene i spørreskjemaet, men har blitt kjøpt opp av Akademika Bergen og er således ikke et reelt svaralternativ.

Det måtte to purringer til få å oppnå tilfredsstillende svarprosent. Flere purringer kunne ha vært gjort, men i Survey Monkey var det ikke mulig å skille ut de innkomne svarene. Purringene gikk derfor til alle hver gang, inkludert de som allerede hadde svart. Gjentatte purringer ville oppleves negativt. Til sammen kom det inn 127 svar jevnt fordelt på de ulike kjedene/sammenslutningene. Noen mailadresser var ute av drift, og trekker man fra disse, utgjør svarprosenten 23 %, noe som er en god svarprosent. Det viste seg imidlertid at av de 127 svarene som var kommet inn, hadde ikke alle fullført hele undersøkelsen. Mulige årsaker til dette drøftes i kapittel 7.

Dette kapitlet har tatt for seg forskningsdesign og metode. I den forbindelse har relevante former for validitet blitt behandlet. Videre er krav til utvalgsramme, herunder utvalg og populasjon, og datainnsamlingsprosessen gjennomgått. Målutvikling og operasjonisering av

variablene har også blitt omhandlet i dette kapitlet. I neste kapittel presenteres resultatene av dataanalysen.

## 6. ANALYSER OG RESULTATER

I dette kapitlet presenteres resultatene fra dataanalysen som er utført i IBM SPSS Versjon 22. SPSS - Statistical Package for the Social Sciences - er et program som hjelper forskeren med å oppsummere og analysere de innsamlede forskningsdataene samt avgjøre om hvorvidt dataene støtter hypotesene.

Analyseprosessen består av flere ledd. Først kontrolleres innsamlet datamateriell for å kvalitetssikre disse for videre analyse. Dette beskrives nærmere i delkapittel 6.1. I delkapittel 6.2. beskrives og gjennomgås deskriptiv statistikk for datasettene. Deretter testes og valideres reliabiliteten til måleskalaene i delkapittel 6.3. Til slutt foretas det en hypotesetesting som presenteres i delkapittel 6.4. Kapitlet avsluttes med oppsummering i punkt 6.5.

### 6.1 Databehandling

Før selve analyseprosessen begynte, ble de innsamlede dataene gjennomgått, kontrollert og redigert i SPSS. En tilbakemelding som hadde kommet fra flere respondenter, og som også ble bekreftet i pre-testen, var at noen spørsmål ikke var relevante for den enkelte kjedebokhandel. Dette gjelder spesielt spørsmålene knyttet til variabelen påvirkningsstrategier. Spørsmålene gjelder problemstillinger på et overordnet strategisk nivå, og er derfor mer aktuelle for kjedeledelsen, i de tilfeller hvor en bokhandel er tilknyttet en kjede. I de tilfeller hvor en kjedebokhandel har svart ”ikke aktuelt”, erstattes disse svarene med svarene fra tilsvarende kjedeledelse. Således representerer svarene fra kjedeledelsen alle bokhandlere innenfor sin kjede, og da særlig de bokhandlerne som fant det uaktuelt å svare for sin bokhandel.

Indikatorene er ikke reversert da disse er både negativt og positivt formulert innenfor samme begrep, og antas å måle begrepet på en god måte.

Den uavhengige variabelen ”samarbeid”, og de tre kontrollvariablene ”kjedetilknytning”, ”antall ansatte” og ”omsetning” ble først registrert som string-variabler, men ble siden gjort om til numeriske variabler for å kunne inkluderes i de relevante analysene.

### 6.2 Deskriptiv statistikk

Når man skal gjøre en statistisk analyse, er det viktig at man har oversikt over dataene og hvordan respondentene har svart. Slik kjennskap kan gi grunnlag for

en dypere forståelse av resultatene fra analysen, og vil gjøre tolkningen enklere. Innledningsvis gjøres derfor en deskriptiv statistikk for en oversikt over høyeste og laveste svar, gjennomsnittsverdi, og standardavvik og fordelingen av svarene.

For å kunne gjennomføre faktor- og regresjonsanalyser, bør utvalget være normalfordelt (Berry 1993). Dette aspektet framkommer i en deskriptiv statistikk og undersøkes ved å evaluere skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis) for hvert begrep. Skjevhet refererer til hvorvidt det er symmetri i dataene, hvor mangel på symmetri betyr at kurven lener seg til en av sidene. Skjevhet betyr at fordelingen av data enten er vridd mot høyre eller venstre. En positiv skjevhet betyr at hovedtyngden av dataene ligger til venstre, mens en negativ skjevhet ligger til høyre. Spissitet refererer til hvor spiss kurven og fordelingen er. En positiv spissitet refererer til en kurve som er spissere enn normalfordelingen, negativ spissitet viser til en flatere kurve. En perfekt normalfordelt kurve vil være helt symmetrisk med lik fordeling av data på hver side av gjennomsnittet, samtidig som den verken er for bred eller for smal. En slik perfekt normalfordelt kurve vil ha en skjevhet og spissitet lik 0 (Mitchell & Jolley 2007).

Det ble gjennomført en deskriptiv statistikk av alle begrepene med tilhørende indikatorer. Det var i alt 127 respondenter som svarte på undersøkelsen. Av disse var det kun 67 som fullførte hele undersøkelsen. Respondentene falt gradvis av utover i spørreskjemaet. Fordeling på svarene framgår av vedlegg 3 – deskriptiv statistikk. Det er flest svar på de første spørsmålene og færrest på de siste. De som har falt av, kan ha sett på spørsmålene som uinteressante eller irrelevante, eller rett og slett vanskelige. Dette drøftes også avslutningsvis i kapittel 7.

Behandling av manglende data i analysen kan skje på to måter, nemlig ved hjelp av listwise eller pairwise deletion. Listwise deletion i SPSS gjør at manglende observasjoner utelates i sin helhet, noe som resulterer i mindre utvalgsstørrelse. For denne avhandlingen er det interessant å ta med alle tilgjengelige data for å få et så godt datagrunnlag som mulig, og for å inkludere alle svar i utvalget. Det benyttes derfor pairwise deletion som innebærer at alle svar registreres.

Majoriteten av variablene har en skjevhet mellom 1 og -1, det vil si at kurven for de fleste variablene er relativt normalfordelt. Resultatene for variabelen ”trussel” er noe skjev med resultater mellom -,667 og -.1,493. Kurven dominerer derfor på høyre side av fordelingen. Dette er som forventet siden den type trussel som spørsmålene indikerer sjelden forekommer i relasjoner som denne avhandlingen tar utgangspunkt i. Videre ser man en stor variasjon i

skjevhet for variablene ”sosial tilfredshet” med verdier fra -1.900 til +1.390, der høyeste og laveste verdi måler begrepet fra to ulike innfallsvinkler (reversert). Dette er heller ikke overraskende. Verdier for kurtosis (spisshet) har større variasjoner og uregelmessigheter. Variabelen ”sosial tilfredshet” har den høyeste verdien på +5,158, og nest høyeste verdi på +3,622. Den høye verdien på + 5,158 representerer den samme indikator som viste høye verdier for skjevhet på -1.900. Spørsmålet beholdes likevel fordi det reflekterer et viktig aspekt ved begrepet og for å beholde indikatorer med både positiv og negativ innfallsvinkel for samme begrep. Summen av indikatorene som måler ett og samme begrep vil ha bedre normalitet enn hver enkelt indikator. Utover dette ligger verdiene for kurtosis stort sett mellom - 1, 4 og + 3,0. Basert på resultatene fra den deskriptive statistikken anses indikatorene å være gode nok for en faktor – og regresjonsanalyse. Se vedlegg 3 for en fullstendig oversikt over deskriptiv statistikk.

### **6.3 Målvalidering**

For å kunne teste at spørreskjemaet fungerer etter hensikten, og for å kunne teste forskningsmodellen og hypotesene, må mål og begreper valideres. Å validere vil si å påvise gyldighet og angi i hvilken grad man måler det man har til hensikt å måle (Mitchell & Jolley 2007). Før man tester hypoteser, må man sørge for at målene i modellen er validert, ellers vil man ikke vite om eventuelle negative resultater skyldes målefeil eller mangel på korrelasjoner mellom variablene. Til dette formålet gjennomføres det validitetstester på konvergent og divergent validitet samt reliabilitetsanalyse. Reliabilitet er en forutsetning for validitet, og er et uttrykk for om målingen viser det samme resultatet om den foretas flere ganger (Mitchell & Jolley 2007).

#### **6.3.1 Konvergent validitet**

Konvergent validitet sier i hvilken grad spørsmålene til en variabel er mer konsistente med hverandre enn med spørsmål som tilhører andre variable. Det betyr at respondenten bør svare systematisk likt på spørsmål for en og samme variabel (Hammervold 2012). Konvergent validitet referer altså til hvorvidt indikatorene som reflekterer et bestemt begrep, faktisk reflekterer dette begrepet. Indikatorer som måler samme begrep, skal ha faktorladninger som er korrelert med hverandre og reflekterer samme egenskap, som tilsier en høy grad av konvergent validitet dersom indikatorene måler det samme (Johansen 2013). Validering skjer ved hjelp av en faktoranalyse som foretas kun på reflektive måleskalaer, noe som denne studien representerer. Faktoranalyse handler først og fremst om datareduksjon, det vil si at man



forenkler datamaterialet ved å redusere antall variabler til et mindre antall faktorer (Johannesen 2003). Formålet med datareduksjonen, eller uttrekking av faktorer, er å finne antall faktorer som best beskriver den observerte korrelasjonen eller kovariansen mellom de observerte variablene. Jo flere faktorer man trekker ut, jo bedre tilpasning får man mellom observert og reprodusert korrelasjonsmatrise. Med andre ord forklares mer av variansen i det fenomenet man undersøker, ved bruk av flere faktorer (Eikemo & Clausen (red.) 2012).

Utvalgsstørrelsen i denne avhandlingen er ikke optimal for en faktoranalyse ( $N = 127$ ), men analysen gjennomføres likevel. I denne studien gjennomføres faktoranalyse på alle uavhengige variablene for påvirkningsstrategi samt den avhengige variabelen tilfredshet. Den uavhengige variabelen "samarbeid" er en kategoriseringsvariabel, og egner seg derfor ikke til faktoranalyse.

Kravet til faktorladninger varierer blant forskere, men kravet på  $>0.5$  anbefales av blant andre Bagozzi og Yi (1988). Faktorladninger  $>0.5$  benyttes derfor som et krav for at indikatoren skal anses som valid, som betyr at indikatorer med faktorladninger  $<0.5$  forkastes (Bagozzi & Yi 1988).

Videre i kapitlet presenteres resultatene fra faktoranalysen per variabel.

### 6.3.2 Faktoranalyse

Faktoranalysen viser hvordan spørsmålene for variablene lader på de ulike faktorene. Jo høyere faktorladning, desto mer forklares variabelen av den bakenforliggende faktoren.

Faktorladningene er korrelasjonen mellom en variabel og faktoren. Verdien på faktorladningene ligger fra -1,0 til 1,0.

### Sosial tilfredshet

Tabell 6.1: Sosial tilfredshet – urotert faktoranalyse

|                   | Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |             |             |
|-------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|
|                   | Component                             |             |             |
|                   | 1                                     | 2           | 3           |
| sp12sostilfreds2  | <b>,837</b>                           |             | ,379        |
| sp12sostilfreds3  | <b>,837</b>                           |             | ,423        |
| sp12sostilfreds6  | <b>-,790</b>                          | ,324        |             |
| sp12sostilfreds5  | <b>,722</b>                           | -,391       | ,176        |
| sp12sostilfreds4  | <b>,657</b>                           | -,157       | <b>,517</b> |
| sp12sostilfreds1  | <b>-,577</b>                          | ,341        | ,227        |
| sp12sostilfreds10 | -,206                                 | <b>,872</b> |             |
| sp12sostilfreds9  |                                       | <b>,865</b> | -,201       |
| sp12sostilfreds7  |                                       |             | <b>,838</b> |
| sp12sostilfreds8  | ,276                                  | -,239       | <b>,701</b> |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 7 iterations.

Resultatet fra den første kjøringen viser at begrepet lader på tre faktorer, noe som kan tyde på at ikke alle variablene måler det tiltenkte begrepet like godt, og har dermed flere dimensjoner.

Man starter med den første faktoren, som forklarer den største andelen av variansen med 46,8 %, og ser hvilke variabler som har en ladning på +/- 0,5. Sostilfreds 1 – 6 lader høyt på samme faktor. Dette er alle spørsmål som har med relasjonen mellom bokhandel og forlag å gjøre og omhandler serviceinnstilling og hjelpsomhet, eller mangel på sådan. Disse henger naturlig sammen. En bokhandel som vurderer et forlags bokhandelkontakt som hjelpsom (sostilfreds3), vil naturlig nok også anta at denne yter god service gjennom god produktkunnskap

(sostilfreds2). Videre lader sostilfreds9 – 10 på samme faktor og har lading >0,5. Disse spørsmålene er begge negativt ladde og handler om i hvilken grad forlagene holder tilbake informasjon overfor bokhandlerne. Disse hører også naturlig sammen og utgjør en dimensjon. Sostilfreds7 – 8 lader også på samme faktor, sammen med sostilfreds4, som også lader høyt på første faktor. Sosialtilfreds 7 – 8 dreier seg om i hvilken grad samarbeidet mellom forlag og bokhandel er preget av gjensidig respekt, og hører dermed også naturlig sammen i en dimensjon. Analysen viser at sostilfreds4 lader høyest på den ”gale” faktoren (hadde minst til felles med variablene på hovedfaktoren), og det kjøres derfor ny faktoranalyse der denne variabelen fjernes for å se om de resterende variablene kan ”enes” om en faktor. Tabellen under vises hvordan spørsmålene i variabelen sosial tilfredshet deler på de tre faktorene etter en rotert faktoranalyse.

**Tabell 6.2: Sosial tilfredshet - rotert faktoranalyse**

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |              |                   |             |
|---------------------------------------|--------------|-------------------|-------------|
|                                       | Component    |                   |             |
|                                       | Service      | Hemmelig-<br>hold | Respekt     |
| sp12sostilfreds2                      | <b>,834</b>  |                   | ,387        |
| sp12sostilfreds3                      | <b>,834</b>  |                   | ,432        |
| sp12sostilfreds6                      | <b>-,801</b> | ,313              |             |
| sp12sostilfreds5                      | <b>,728</b>  | -,385             | ,185        |
| sp12sostilfreds1                      | <b>-,581</b> | ,335              | ,226        |
| sp12sostilfreds10                     | -,210        | <b>,872</b>       |             |
| sp12sostilfreds9                      |              | <b>,867</b>       | -,190       |
| sp12sostilfreds7                      |              |                   | <b>,840</b> |
| sp12sostilfreds8                      | ,282         | -,238             | <b>,722</b> |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Rotasjon bidrar til å maksimere høye korrelasjoner mellom variablene og minimalisere lave korrelasjoner (Rotation → varimax), og vi får fram et tydeligere mønster ved at variablene får høye ladninger på én faktor, og lavere ladninger på de øvrige faktorene (Johannesen 2003). Nå ser vi at begrepet sosial tilfredshet fordeler seg fint over tre faktorer, og har alle en ladning på over 0,5. Faktoranalysen gir altså en tredimensjonal løsning på begrepet sosial tilfredshet.

På bakgrunn av faktoranalysen konstrueres de tre dimensjonene service, hemmelighold og respekt. Disse nye variablene benyttes i den videre analysen.

## Finansiell tilfredshet

**Tabell 6.3: Finansiell tilfredshet - urotert faktoranalyse**

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       | Component    |              |              |
|                                       | 1            | 2            | 3            |
| sp13fintilfreds5                      | <b>,796</b>  | ,213         | ,137         |
| sp13fintilfreds3                      | <b>-,776</b> |              | -,107        |
| sp13fintilfreds6                      | <b>,770</b>  | ,238         |              |
| sp13fintilfreds7                      | <b>,667</b>  | ,439         |              |
| sp13fintilfreds2                      | ,398         | <b>,717</b>  | ,178         |
| sp13fintilfreds1                      | -,164        | <b>-,716</b> |              |
| sp13fintilfreds9                      |              | ,105         | <b>,844</b>  |
| sp13fintilfreds8                      |              | ,470         | <b>,725</b>  |
| sp13fintilfreds4                      | -,418        | ,388         | <b>-,615</b> |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Den første faktoren forklarer den største andelen av variansen med 38,2 %. Fintilfreds3,5,6 og 7 ladet høyt på første faktor og omhandler både lønnsomhet og bokhandlers vurdering av rabattavtaler. Fintilfreds5 og 7 dreier seg om rabatter, fintilfreds3 og 6 tar for seg lønnsomhet. Dimensjonene lønnsomhet og rabatter dekker begge begrepet finansiell tilfredshet, men er egentlig to ulike økonomiske begrep. Jo høyere rabatter, desto lavere innkjøpskostnader, noe som igjen påvirker dekningsbidraget positivt. Dette fører til økt lønnsomhet ceteris paribus, og påvirker på denne måten lønnsomheten indirekte. Tilfreds1 – 2 lader høyt på faktor 2 som også omhandler dimensjonen rabatter. Fintilfreds4, 8 og 9 lader høyt på faktor 3 hvorav fintilfreds8 og 9 har med markedsføring å gjøre, mens fintilfreds4 også er knyttet til rabatter. Dimensjonen rabatter er med andre ord spredd på tre faktorer, og en rendyrking av faktorene på tre ulike dimensjoner er nødvendig. Spørsmålene som omhandler rabatter (fintilfreds1, 2, 4, 5 og 7) er alle positivt vinklet og måler det samme, nemlig hvor fornøyd bokhandlerne er med forlagenes rabatter. Fire spørsmål om rabatter er unødvendig og gir ikke verdifull tilleggsinformasjon. Derfor tas fintilfreds 5 og 7 bort fra den første faktoren og fintilfreds4 fra den tredje faktoren for å forsøke å rendyrke følgende tre dimensjoner: Faktor1 = Lønnsomhet, faktor 2 = rabatt og

faktor 3 = markedsstøtte. Det gjennomføres deretter en rotert faktoranalyse med følgende resultat:

**Tabell 6.4: finansiell tilfredshet - rotert faktoranalyse**

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |              |             |
|---------------------------------------|--------------|-------------|
|                                       | Component    |             |
|                                       | 1            | 2           |
| sp13fintilfreds6                      | <b>,771</b>  |             |
| sp13fintilfreds2                      | <b>,755</b>  | ,286        |
| sp13fintilfreds3                      | <b>-,668</b> |             |
| sp13fintilfreds1                      | <b>-,604</b> | -,174       |
| sp13fintilfreds9                      |              | <b>,870</b> |
| sp13fintilfreds8                      | ,262         | <b>,841</b> |

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Variablene fordeler seg på to faktorer med sterke ladninger på hver sin faktor. Dette tyder på at begrepet egentlig har to dimensjoner, ikke tre som først antatt. Fintilfreds1 lader nå høyt på faktor 1, noe som ikke var tilfellet før den siste rotasjonen. Fintilfreds1, 2, 3 og 6 handler om rabatter og lønnsomhet og er relatert til den økonomiske dimensjonen av begrepet. Fintilfreds8 og 9 lader høyt på faktor 2 og er relatert til markedsstøtte. Resultatet av faktoranalysen for begrepet finansiell tilfredshet har dermed resultert i to dimensjoner: Økonomi og markedsstøtte. Disse dimensjonene tas med videre til regresjonsanalysen.

## Anbefaling

Anbefaling er en av seks dimensjoner av begrepet påvirkningsstrategier. Den første faktoranalysen for anbefalinger resulterer i kun én faktor som forklarer 69 % av variansen. Alle variablene lader høyt på denne faktoren og dette betyr at alle spørsmålene måler begrepet på en god måte. Alle variablene tas derfor med videre i analysen. Variablene samles i én dimensjon som benevnes ”anbefaling”.

**Tabell 6.5: Anbefaling - urotert faktoranalyse**

|           | Component   |
|-----------|-------------|
|           | 1           |
| sp6anbef2 | <b>,899</b> |
| sp6anbef3 | <b>,882</b> |
| sp6anbef1 | <b>,792</b> |
| sp6anbef4 | <b>,735</b> |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Informasjon

Faktoranalysen for variabelen informasjon viser også at spørsmålene konsentrerer seg om én faktor som forklarer hele 78 % av variansen.

**Tabell 6.6: Informasjon - urotert faktoranalyse –**

|          | Component   |
|----------|-------------|
|          | 1           |
| sp7info2 | <b>,904</b> |
| sp7info3 | <b>,903</b> |
| sp7info4 | <b>,888</b> |
| sp7info1 | <b>,835</b> |

Extraction Method:  
Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Alle spørsmålene lader høyt på den ene faktoren, og tas derfor med videre i analysen under samlebetegnelsen ”informasjon” som navn på den nye variabelen.

## Løfte

Løfte består av seks spørsmål, og faktoranalysen viser et resultat på én faktor som forklarer 55,4 % av variansen. Alle spørsmålene lader høyt på faktoren, og tas derfor med videre i analysen. Løfte5 lader rett over kravet på  $>0,5$ , men tas likevel med videre siden spørsmålet vurderes å dekke en viktig dimensjon ved begrepet, nemlig løfte om bonus. Den nye variabelen benevnes "løfte".

**Tabell 6.7: Løfte - urotert faktoranalyse**

|           | Component |
|-----------|-----------|
|           | 1         |
| sp8løfte3 | ,838      |
| sp8løfte6 | ,793      |
| sp8løfte4 | ,758      |
| sp8løfte1 | ,748      |
| sp8løfte2 | ,716      |
| sp8løfte5 | ,590      |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Anmodning

Faktoranalysen for anmodning viser det samme som for de andre dimensjonene av variabelen påvirkningsstrategier. Spørsmålene samler seg om én faktor som her står for 76 % av den forklarte variansen. Alle spørsmålene lader svært høyt på samme faktor og måler begrepet svært godt. Disse tas derfor med i den videre analysen under variabelnavnet ”anmodning”.

**Tabell 6.8: Anmodning - urotert faktoranalyse**

|            | Component |
|------------|-----------|
|            | 1         |
| sp9anmodn3 | ,891      |
| sp9anmodn1 | ,885      |
| sp9anmodn2 | ,873      |
| sp9anmodn4 | ,834      |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Juridisk

Faktoranalysen for juridisk viser at spørsmålene samler seg om én faktor som her står for hele 88 % av den forklarte variansen. Alle spørsmålene lader svært høyt på samme faktor og måler begrepet svært godt. Alle spørsmålene måles begrepet på en god måte. Disse tas derfor med i den videre analysen under variabelnavnet ”juridisk”.

**Tabell 6.9: Juridisk - Urotert faktoranalyse**

|          | Component |
|----------|-----------|
|          | 1         |
| sp10jur3 | ,951      |
| sp10jur4 | ,945      |
| sp10jur2 | ,931      |
| sp10jur1 | ,920      |

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.



## Trussel

Den siste dimensjonen som tilhører begrepet påvirkningsstrategi er trussel. En faktoranalyse av trussel gir én faktor som for de andre dimensjonene, og den forklarte variansen er på 74 % for denne faktoren. Alle spørsmålene lader høyt på samme faktor, og det betyr at disse måler begrepet på en god måte. Den nye variabelen ”trussel” inneholder derfor alle spørsmålene og tas med i den videre analysen.

**Tabell 6.10: Trussel - urotert faktoranalyse**

|              | Component |
|--------------|-----------|
|              | 1         |
| sp11trussel5 | ,933      |
| sp11trussel4 | ,924      |
| sp11trussel3 | ,910      |
| sp11trussel2 | ,772      |
| sp11trussel1 | ,732      |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### 6.3.3 Divergent validitet

Divergent eller diskriminant validitet beskriver i hvilken grad spørsmålene for en faktor (dimensjon) skiller seg fra spørsmål som tilhører andre faktorer (dimensjoner).

Det betyr av når vi tester for divergent validitet, må alle spørsmålene sees i sammenheng, og vi må vise at variablene ikke er empirisk overlappende. Ideelt sett skal variabler som representerer en faktor vise liten korrelasjon med variabler som representerer andre faktorer. I den divergente analysen inngår alle spørsmålene (variablene) som passerte testen for konvergent validitet, og det er vanlig å utelate den avhengige variabelen (Sørebø 2007).

Divergent validitet gjøres ved å utføre faktoranalyse for de aktuelle indikatorene i modellen, her blir det de seks uavhengige variablene for begrepet påvirkningsstrategi. Dataene er valide ved verdier  $>0,3$ , men en lading på  $>0,5$  foretrekkes. Faktorladningen skal være høyere enn kryssladningen, og hvis en indikator lader på flere faktorer, skal differansen mellom faktorladning og kryssladning være  $>0,2$  for å oppfylle kravene til divergent validitet (Johansen 2013).

Tabell 6.11 viser at kravene til divergent validitet er oppfylt.

**Tabell 6.11: Divergent validitet**

|             | Component   |             |       |       |       |       |
|-------------|-------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
|             | 1           | 2           | 3     | 4     | 5     | 6     |
| Anbefaling  | <b>,636</b> | -,352       | ,590  | ,282  | -,202 |       |
| Informasjon | <b>,777</b> | -,276       | -,139 | -,474 | -,201 | ,188  |
| Løfte       | <b>,740</b> | -,460       |       |       | ,464  | -,150 |
| Anmodning   | <b>,726</b> |             | -,526 | ,418  |       | ,134  |
| Juridisk    | <b>,768</b> | ,492        |       |       | -,195 | -,352 |
| Trussel     | ,487        | <b>,761</b> | ,271  |       | ,242  | ,220  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

### 6.3.4 Reliabilitet

Reliabilitetskontroll er noe vi gjør for hvert begrep. Hensikten er å se om målemodellen er stabil og om den kan benyttes som en skala. En vanlig indikator på dette er Cronbachs Alpha, og den bør være  $>0,7$ . Cronbachs Alpha er et mål for samvariasjon mellom indikatorene. Om det er liten samvariasjon vil Cronbachs Alpha gå mot 0. Er det stor samvariasjon, vil den gå mot 1 (Sørebø 2007).

Reliabilitetsanalyse for variablene for påvirkningsstrategi

#### Anbefaling

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,846             | 4          |

Cronbachs alpha er 0.846, noe som er over kravet på  $>0,7$ . Resultatet viser at begrepet anbefaling tilfredsstillt kravet til reliabilitet, at indikatorene har høy grad av intern konsistens og er dermed valide. Videre viser testen at Cronbachs alpha ikke blir vesentlig høyere ved å fjerne noen spørsmål (Cronbachs alpha if items deleted), og alle spørsmålene beholdes.

## Informasjon

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,902             | 4          |

Cronbachs alpha er 0.902, noe som er godt over kravet på  $>0,7$ . Resultatet viser at begrepet informasjon tilfredsstillende kravet til reliabilitet, at indikatorene har høy grad av intern konsistens og er dermed valide. Videre viser testen at Cronbachs alpha blir litt lavere ved å fjerne noen spørsmål (Cronbachs alpha if items deleted), og alle spørsmålene beholdes.

## Løfte

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,837             | 6          |

Cronbachs alpha for løfte er 0.837, noe som er godt over kravet på  $>0,7$ . Resultatet viser at begrepet løfte tilfredsstillende kravet til reliabilitet, at indikatorene har høy grad av intern konsistens og er dermed valide. Videre viser testen at Cronbachs alpha blir litt lavere ved å fjerne noen spørsmål (Cronbachs alpha if items deleted), og alle spørsmålene beholdes.

## Anmodning

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,884             | 4          |

Cronbachs alpha for anmodning er 0,837, noe som er godt over kravet på  $>0,7$ . Resultatet viser at begrepet anmodning tilfredsstillende kravet til reliabilitet, at indikatorene har høy grad av intern konsistens og er dermed valide. Videre viser testen at Cronbachs alpha blir litt lavere ved å fjerne noen spørsmål (Cronbachs alpha if items deleted), og alle spørsmålene beholdes.

## Juridisk

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,948             | 4          |

Cronbachs alpha for juridisk er 0,948, noe som er godt over kravet på  $>0,7$ . Resultatet viser at begrepet juridisk tilfredsstillende kravet til reliabilitet, at indikatorene har høy grad av intern konsistens og er dermed valide. Videre viser testen at Cronbachs alpha blir litt lavere ved å fjerne noen spørsmål (Cronbachs alpha if items deleted), og alle spørsmålene beholdes.

## Trussel

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,904             | 5          |

Cronbachs alpha for trussel er 0,904, noe som er godt over kravet på  $>0,7$ . Resultatet viser at begrepet trussel tilfredsstillende kravet til reliabilitet, at indikatorene har høy grad av intern konsistens og er dermed valide. Videre viser testen at Cronbachs alpha blir så å si uforandret ved å fjerne noen spørsmål (Cronbachs alpha if items deleted), og alle spørsmålene beholdes.

## Sosial tilfredshet

Den første reliabilitetstesten av sosial tilfredshet viser en Cronbachs alpha på kun 0,256, noe som er godt under kravet, og ikke overraskende. Videre viser testen at verdien vil øke betraktelig ved å fjerne spørsmål 6. Spørsmål 6 "Forholdet til forlagene vil jeg karakterisere som fiendtlig" er et spørsmål som kan være feil dimensjon av begrepet sosial tilfredshet i denne sammenhengen. Det er sjelden at relasjon bokhandel – forlag kjennetegnes ved denne karakteristikken, og er noe de fleste ikke forholder seg til. Videre ser man av deskriptiv statistikk at spørsmål har en verdi for skewness og kurtosis på hhv  $-1,9$  og  $+5,158$  med en middelværdi på 4,43. Dette kan tyde på at spørsmålet ikke måler begrepet på noen god måte, og

tas derfor bort. Videre viser testen at fjerning av spørsmål 1, 9 og 10 vil gi god og høy verdi på Chronbachs alpha. Disse spørsmålene er alle negativt ladde, og er spørsmål som de fleste fant litt vanskelig å svare på. Spørsmål 1 ”Forlagenes bokhandelkontakter er ustrukturerte” er et helt legitimt spørsmål, men det kan se ut til at respondentene har tolket spørsmålet på ulik måte, og at dette forholdet ikke påvirker en bokhandlers tilfredshet. Det er derfor ikke et godt mål. Spørsmål 9 ”Forlagene skjuler ting jeg burde vite” og spørsmål 10 ”Forlagene nekter å forklare sin policy mht rabatter, innkjøp, profilering og lignende ” ble gruppert i den nye variabelen ”hjemmelighold” etter faktoranalysen av begrepet sosial tilfredshet. Årsaken til at disse spørsmålene ble oppfattet som vanskelige, er at svarene avhenger av type forlag. Spørsmålene ga ikke rom for å skille mellom forlag. Videre er gjerne disse forholdene som omtales i spørsmål 9 og 10, avklart og nedfelt i kontrakter og i bokavtalen, og måler derfor ikke begrepet sosial tilfredshet godt nok. Spørsmål 1, 6, 9 og 10 tas dermed ikke med i den videre analysen.

Verdier for Chronbachs alpha blir derfor etter bortfall av spørsmål 1, 6, 9 og 10:

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,821             | 5          |

Cronbachs alpha er nå oppe i 0,821, noe som er godt over kravet på  $>0,7$ . Resultatet viser at dimensjonen sosial tilfredshet tilfredsstillende kravet til reliabilitet, at indikatorene har høy grad av intern konsistens og er dermed valide. Spørsmålene fordeles på to gjenværende dimensjoner. Spørsmål 2 og 3 = service og spørsmål 7 og 8 = respekt.

### **Finansiell tilfredshet**

Den første reliabilitetstesten av finansiell tilfredshet viser en Chronbachs alpha på 0,129, noe som er langt under kravet. Ved å ta bort spørsmål 1 og 3, endte verdien på Chronbachs alpha på 0,645, noe som kan sies å være tilfredsstillende.

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,645             | 4          |

Spørsmål 1 ”Forlagenes rabatter er lavere enn i bransjen for øvrig” og spørsmål 3 ”Det er liten avkastning på den eksponeringen jeg gir forlagenes bøker” tilhører begge faktor 1 –

økonomi – i faktoranalysen. Men disse spørsmålene overlapper med og måler omtrent det samme som med de to resterende spørsmålene tilhørende denne faktoren. Videre avgjøres rabatter på kjedenivå, og er derfor er spørsmål det kan være vanskelig å svare på for den enkelte bokhandler. Spørsmålet om avkastning er ikke knyttet opp mot merkevaren forlag, snarere opp mot forfattere som merkenavn. Dette tyder på at disse to spørsmålene ikke måler begrepet nøyaktig, og de tas derfor ut. Spørsmål 1 og 3 blir derfor ikke med i den videre analysen. De gjenværende spørsmålene fordeles på to dimensjoner, nemlig økonomi (spørsmål 6) og markedsstøtte (spørsmål 8 og 9).

Se tabell 6.12 for en oppsummering av reliabilitetsanalysen.

**Tabell 6.12: Resultatene fra reliabilitetsanalysen**

| Begrep                 | Antall indikatorer | Chronbachs alpha | Spørsmål beholdt | Navn på variabel                    |
|------------------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------------------------|
| Anbefaling             | 4                  | 0,846            | 1 - 4            | Anbefaling                          |
| Informasjon            | 4                  | 0,902            | 1 - 4            | Informasjon                         |
| Løfte                  | 6                  | 0,837            | 1 - 6            | Løfte                               |
| Anmodning              | 4                  | 0,884            | 1 - 4            | Anmodning                           |
| Juridisk               | 4                  | 0,948            | 1 - 4            | Juridisk                            |
| Trussel                | 5                  | 0,904            | 1 - 5            | Trussel                             |
| Sosial tilfredshet     | 5                  | 0,821            | 2, 3, 7, 8       | Service (2, 3)<br>Respekt (7, 8)    |
| Finansiell tilfredshet | 4                  | 0,645            | 6, 8, 9          | Økonomi (6)<br>Markedsstøtte (8, 9) |

Testing av intern reliabilitet ved hjelp av Chronbachs alpha kan ha noen svakheter.

Chronbachs alpha kan bli påvirket av antall variabler som inngår i reliabilitetsanalysen. En svak gjennomsnittlig korrelasjon (0,2) gir en alpha – verdi over 0,7, og det er viktig å være klar over at Chronbachs alpha enkelt kan økes ved å fjerne antall spørsmål slik det her er gjort for begrepene sosial og finansiell tilfredshet. Det er likevel argument for hvorfor fjerning av disse spørsmålene er forsvarlig. En svært høy Chronbachs alpha kan også tyde på at spørsmålene er for like og vil generere omtrent like svar. Dette vil medføre at variablene vil være meget høyt korrelerte med hverandre. Dette er tilfellet for flere av de uavhengige variablene i denne studien, se tabellen over. Så dette innebærer at man ikke kan være sikker på at man har foretatt

en god empirisk måling selv om alpha-verdiene er høye. Det gir en indikasjon på at en empirisk måling av et latent begrep er reliabelt og konsistent, men i hvilken grad begrepet som måles er forbundet med teori, er noe som ikke kan testes direkte ved hjelp av Chronbachs alpha. Men høy intern konsistens er likevel en forutsetning for en valid operasjonalisering av et latent teoretisk begrep (Eikemo & Clausen (red.) 2012).

#### **6.3.5 Diskriminant validitet**

Diskriminant validitet er oppnådd når ved fravær av korrelasjon mellom de uavhengige variablene i modellen. Det vil si å sørge for fravær av multikollinearitet som er en viktig regresjonsforutsetning (Berry 1993). Multikollinearitet betyr korrelasjon mellom de uavhengige variablene, og at begrepene overlapper hverandre og sannsynligvis måler de samme kriteriene. Krav til korrelasjon er at den bør være  $< 0,8$ , mens den for små utvalg kan være  $< 0,6$ . Ved brudd på multikollinearitet bør en av variablene tas ut av modellen. Diskriminant validitet testes ved hjelp av bivariat korrelasjonsanalyse hvor alle de gjenværende og valide begrepene i modellen inkluderes.

De multivariate korrelasjonene framgår av vedlegg 4: Korrelasjonstabell.

Samtlige korrelasjoner mellom uavhengige variabler er  $< 0,8$ , to uavhengige variabler har en korrelasjon  $> 0,6$ . Det er variablene trussel – juridisk. Umiddelbart tenker man at spørsmålene for disse variablene overlapper hverandre til en viss grad. Det er riktignok en sammenheng mellom disse to, da ”juridisk” omhandler et forlags muligheter for å bruke kontrakten som ”pressmiddel” for å påvirke bokhandlere. Men det vil ikke være hensiktsmessig å ta ut én av variablene, da de måler litt ulike dimensjoner av begrepet påvirkningsstrategier. Det kan derfor fastslås at de uavhengige variablene oppfyller kravet til diskriminant validitet.

#### **6.4 Hypotesetesting og resultater**

I dette kapitlet testes hypotesene i forskningsmodellen. Først behandles de ulike regresjonsforutsetningene slik de er presentert i Berry (1993), før H1 til og med H4 blir undersøkt ved hjelp av lineær regresjonsanalyse.

For å teste forskningsmodellen og hypotesene, må det foretas en multivariat regresjonsanalyse. En multivariat regresjonsanalyse er en analyse som inneholder flere enn én uavhengig variabel. Dette fordi vi antar at vi har en modell der flere uavhengige variabler er med på å forklare variansen i den avhengige variabelen (Sørebø 2007).

Det ligger en rekke regresjonsforutsetninger til grunn for å kunne utføre en slik analyse. Her brukes Gauss – Markovs syv krav for estimeringsmetoden, samt det åttende kravet redegjort for av Berry (1993). Disse forutsetningene er det redegjort for i kapittel 6.3, og samtlige krav er oppfylt for de gjenværende indikatorer og begrep. Det foretas en kort oppsummering av regresjonsforutsetningene i delkapitlet under.

#### 6.4.1 Oppsummering av regresjonsforutsetningene

**Forutsetning 1:** *Alle avhengige variabler skal være kvantitative eller dikotome, og avhengig variabel er kvantitativ, kontinuerlig og distinkt.*

Faktoranalysen og reliabilitetsanalysen i kapittel 6.3 viser at regresjonsforutsetning 1 er oppfylt. Validitetsanalysen i form av en faktoranalyse viser at konvergent og divergent validitet er oppfylt. Videre viser reliabilitetsanalysen en tilfredsstillende Chronbachs alpha på  $>0,7$  for de fleste begrepene.

**Forutsetning 2:** *Alle uavhengige variablene må ha ikke-null varians.*

Det betyr at alle de uavhengige variablene skal ha varians. Deskriptiv statistikk benyttes for å sjekke om variansen er tilfredsstillende. I denne studien er variansen til stede for alle de uavhengige variablene, se tabell under. Regresjonsforutsetning 2 er oppfylt.

**Tabell 6.13: Deskriptiv statistikk for regresjonsanalyse**

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |          |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|----------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | Variance |
| AVG_Informasjon        | 86 | 1,25    | 6,00    | 4,3081 | ,90560         | ,820     |
| AVG_Løfte              | 81 | 2,00    | 6,00    | 3,8539 | ,75525         | ,570     |
| AVG_Anmodning          | 74 | 1,00    | 6,00    | 4,1520 | 1,06856        | 1,142    |
| AVG_Juridisk           | 71 | 2,00    | 6,00    | 4,3275 | 1,03561        | 1,072    |
| AVG_Trussel            | 70 | 3,00    | 6,00    | 4,7314 | ,65221         | ,425     |
| AVG_Anbefaling2        | 93 | 1,25    | 6,00    | 3,1290 | 1,00381        | 1,008    |
| Valid N (listwise)     | 70 |         |         |        |                |          |

**Forutsetning 3:** *Det skal ikke være perfekt multikollinearitet.*

Dette betyr at det ikke skal være perfekte relasjoner mellom to eller flere av de uavhengige variablene (Berry 1993). For å undersøke om det er multikollinearitet, kjøres en



korrelasjonsanalyse, se kapittel 6.3.3. Konklusjonen er at alle variablene i denne studien har en ikke-perfekt multikollinearitet, og regresjonsforutsetning 3 er oppfylt.

Se vedlegg 4: Korrelasjonstabell.

**Forutsetning 4:** *Gjennomsnittet på feiltermen skal være 0.*

Det vil i praksis si at det skal være en lineær sammenheng mellom de avhengige og de uavhengige variablene (Janssens et al. 2008). Dette testes ved hjelp av scatterplots i SPSS.

Scatterplottene at det er en lineær sammenheng mellom de avhengige og uavhengige variablene. Sammenhengen er noe svak for enkelte variabler, og har en liten  $R^2$ . Dersom  $R^2 = 1$  står den uavhengige variabelen for all målt varians i den avhengige variabelen. Alle observasjoner ligger da på regresjonslinjen og blir feilfri. Dersom  $R^2 = 0$ , kan ikke noe av den målte variansen i den avhengige variabelen tilskrives den uavhengige variabelen. En  $R^2$  som er mindre enn 0,2 kan indikere at regresjonen ikke er lineær, eller for en dårlig forklaringskraft hos den uavhengige variabelen (Sørebø 2007). Scatterplottene viser i flere tilfeller små verdier for  $R^2$ , og kan tyde på dårlig forklaringskraft hos studiens uavhengige variabler. Det ser likevel ut til at det er en lineær, dog noe svak, sammenheng mellom variablene, og regresjonsforutsetning 4 antas for oppfylt. Det kan imidlertid være et forvarsel om at resultatene av regresjonsanalysen vil vise dårlige signifikansverdier.

For detaljer, se vedlegg 5: Scatterplots.

**Forutsetning 5:** *Det skal ikke finnes andre variabler som korrelerer med verken den avhengige eller uavhengige variabelen.*

Selv variabler som ikke er med i forskningsmodellen skal kunne utelukkes. Det handler i praksis om å sjekke for spuriøse eller maskerte effekter. Dette gjøres ved å utarbeide en korrelasjonsmatrise som inneholder samtlige av studiens variabler, og undersøke om kontrollvariablene korrelerer signifikant med både en avhengig og en uavhengig variabel. Korrelasjonstesten viser at ingen kontrollvariabler variabler korrelerer signifikant med noen av studiens andre variabler, og disse tas derfor ikke med videre i analysen. Regresjonsforutsetning 5 er oppfylt.

Se vedlegg 6: Korrelasjonstabell for samtlige variabler.

**Forutsetning 6:** *Krav til homoskedastisitet.*

Heteroskedastisitet vil si at det ikke er konstant varians i feilleddene, og dermed at modellen bommer mer på enkelte verdier enn andre. For å vurdere om heteroskedastisitet er til stede, ble det utarbeidet scatterplots for alle uavhengige variablene sett i sammenheng med de avhengige variablene. Dette framgår av vedlegg 5: Scatterplots.

Resultatene viser at selv om flere av scatterplottene viser en noe tettere samling av scatterplotter på høyre side enn andre (finansiell tilfredshet), ser det ut til at scatterplottene er samlet slik at kravet til homoskedastisitet og dermed forutsetning 6 er oppfylt.

**Forutsetning 7:** *Krav til fravær av autokorrelasjon*

Regresjonsforutsetning 7 er ikke aktuell å behandle i denne studien, da autokorrelasjon kun oppstår i tidsseriestudier. Denne studien er en tverrsnittstudie som har foregått på ett gitt tidspunkt.

**Forutsetning 8:** *Krav om normalfordeling i datamaterialet.*

Den siste regresjonsforutsetningen handler om normalfordeling, og ble vurdert i avsnitt 6.2 som forholdsvis normalfordelt. Det er imidlertid noen uteliggere som må kommenteres. En uteligger er definert som eksepsjonelle høye eller lave verdier (Janssens et al. 2008). En ekstremverdi vil si at standardavvik  $>3$  fra regresjonslinjen. Selv om tilstedeværelsen av uteliggere ikke nødvendigvis er et brudd på regresjonsforutsetningene, er det likevel viktig å være oppmerksom på dem. Det er to måter å håndtere disse på: Den ene tilnærmingen tilsier å beholde svaret siden det tilfører viktig informasjon som må inkluderes i den videre analysen. Eller man kan hevde at svaret ødelegger for modellanalysen og det beste vil være å ta det bort (Janssens et al. 2008). I denne studien velges den første tilnærmingen. Uteliggerne i datagrunnlaget tilhører variabelen tvangsbasert påvirkningsstrategi, og dimensjonen trussel. Det viser seg at mange har svart nettopp på dette høye svaret. Det kan skyldes at spørsmålene er formulert svært negativt slik at mange svarer mer positivt enn normalt. Variablene beholdes da den er svært sentral for undersøkelsen, men dette må tas med i den videre undersøkelsen, Regresjonsforutsetning 8 om krav til normalfordeling er derfor oppfylt.

I dette delkapitlet har de åtte regresjonsforutsetningene blitt testet og vurdert som oppfylt. Regresjonsforutsetning 4 og 8 ble oppfylt med visse forbeholdt, og dette må tas med inn i den videre analysen som et moment.

#### 6.4.2 Test av forskningsmodellen

Datamaterialet er testet og klar for regresjonsanalyse. Ingen endringer er foretatt, og det er argumentert for det. I dette kapitlet skal forskningsmodellen testes ved å vurdere om nullhypotesene er oppfylt. En null-hypotese står for det motsatte at det som antas i hypotesene, for eksempel at det ikke finnes noen sammenheng mellom variablene.

Det rapporteres i denne forbindelse på signifikansverdi, regresjonskoeffisient (B-verdi) og korrelasjonskoeffisient ( $R^2$ ) for alle hypotesene.

Signifikansnivået er sannsynligheten for å forkaste en sann hypotese og dermed trekke en feilaktig konklusjon. Eller sagt på en annen måte: Signifikansnivå (p-verdien) sier hvor stor sannsynlighet det er for at det man ser i en regresjonsanalyse er en tilfeldig egenskap ved utvalget vårt, heller enn å være en egenskap som gjelder for hele populasjonen. Kravet til nullhypotese er et signifikansnivå på 5 % eller mindre (0,1 for små utvalg), som betyr at man kan stole på at verdier ikke skyldes tilfeldige feil i 95 % av tilfellene (Sørebø 2007).

Modellens forklaringskraft  $R^2$  (korrelasjonskoeffisienten) forteller hvor mye av variasjonen i avhengig variabel som forklares av modellens uavhengige variabler (Janssens et al. 2008). Jo høyere korrelasjon mellom den uavhengige og den avhengige variabelen, desto bedre blir en prediksjon basert på regresjonslinjen. Dersom  $R^2 = +/-1$ , som er en perfekt korrelasjon, vil også prediksjonen være perfekt.

Desto større B-verdi (regresjonskoeffisient), desto større innvirkning antas den uavhengige variabelen å ha på den avhengige variabelen (Sørebø 2007). Regresjonskoeffisienten viser med andre ord gjennomsnittlig endring i avhengig variabel når uavhengig variabel øker med 1 i verdi.

Forskningsmodellen antar at graden av vertikal integrasjon har en positiv effekt på bruken av tvangsbasert påvirkningsstrategi (H3), som igjen har en negativ effekt på tilfredshet (H1). Videre skal graden av vertikal integrasjon ha en negativ effekt på ikke-tvangsbasert påvirkningsstrategi (H4), noe som igjen skal ha en positiv effekt på tilfredshet (H2). Rasjonale og begrunnelse for hypotesene fremgår av kapittel 4.2.1 og 4.2.1.

Under blir hver enkelt hypotese testet og kommentert, men drøfting av resultater foregår i kapittel 7.

### **Hypotese 1: Det er en negativ sammenheng mellom et forlags bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier og en bokhandlers tilfredshet**

Hypotese 1 ble testet ved å gjennomføre en regresjonsanalyse med tilfredshet som avhengig variabel og variabelen tvangsbasert påvirkningsstrategi som den uavhengige variabelen. Først ble variablenes ulike dimensjoner testet mot hverandre, deretter med sammenslåtte variabler. Hypotesene og modellen tar høyde for kun én variabel og dimensjon av både den avhengige og de uavhengige variablene, men det vil likevel være interessant å se om det er noen signifikante underliggende sammenhenger.

Ser vi på modellen som helhet, har man en  $R^2$  på 0,022 og en p-verdi på 0,226. Dette betyr at den uavhengige og sammenslåtte variabelen tvangsbasert påvirkningsstrategi står for 2,2 % av variansen til den avhengige og sammenslåtte variabelen tilfredshet. Dette er en meget svak forklaringskraft. Videre er modellen ikke signifikant siden p-verdien er over kravet på  $<0,5$  (0,1). B-verdien er 0,150.

*Hypotese 1 støttes ikke, og null-hypotesen til H1 beholdes.*

Samtlige kombinasjoner av variabler for hypotese 1 viser lav forklaringskraft og ikke-signifikante p-verdier, med ett unntak. Ser man på sammenhengen mellom tvangsbasert påvirkningsstrategi (ikke sammenslått) og tilfredshet – dimensjonen finansiell tilfredshet (markedsstøtte), er modellen signifikant med en p-verdi på 0,031, men har samtidig en lav forklaringskraft på 13 %. Dette betyr at det er en svak sammenheng mellom bruk av forlagenes tvangsbaserte påvirkningsstrategier og bokhandlers tilfredshet ved markedsstøtte. Jo mer bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier, desto mindre tilfreds er bokhandlerne med markedsføringsstøtten fra forlagene. Ulempen med en forenklet modell som i denne studien, er at man kan risikere å måtte forkaste hypoteser, selv om de underliggende sammenhengene mellom dimensjonene viser seg å være signifikante, slik som er tilfellet her. Denne problemstillingen nevnes også i kapittel 4.1.1, og gjelder for de tre påfølgende hypotesene også.

For tvangsbaserte påvirkningsstrategier er det dimensjonen ”løfte” som bidrar med den største variansen i den avhengige variabelen når man ser på enkeltdimensjonene.

For oppsummering av resultater fra hypotesetestingen, se:

- Tabell 6.14: Oppsummering av regresjonsresultater, side 96

- Figur 6.1: Resultater av regresjonsanalysen, side 97

**Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom et forlags bruk av ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier og bokhandlers tilfredshet.**

Hypotese 2 ble testet ved å gjennomføre en regresjonsanalyse med tilfredshet som avhengig variabel og variabelen ikke - tvangsbasert påvirkningsstrategi som den uavhengige variabelen. Først ble variablenes ulike dimensjoner testet mot hverandre, deretter med sammenslåtte variabler. Hypotesene og modellen tar høyde for kun én variabel og dimensjon av både den avhengige og de uavhengige variablene, men det vil likevel være interessant å se om det er noen signifikante underliggende sammenhenger.

Ser vi på modellen som helhet, har man en  $R^2$  på 0,048 og en p-verdi på 0,076, noe som viser en litt sterkere sammenheng enn hypotese 1. Dette betyr at den uavhengige og sammenslåtte variabelen ikke - tvangsbasert påvirkningsstrategi står for 4,8 % av variansen til den avhengige og sammenslåtte variabelen tilfredshet. Dette er en meget svak forklaringskraft. Videre er modellen ikke signifikant siden p-verdien er over kravet på  $<0,5$  (0,1). B-verdien er 0,225.

*Hypotese 2 får ikke støtte og nullhypotesen av H2 beholdes.*

Samtlige kombinasjoner av variabler for hypotese 2 viser også en lav forklaringskraft og ikke-signifikante p-verdier. Man ser imidlertid at dimensjonen ”anbefalinger” for variabelen ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier, står for størstedelen av variansen i den avhengige variabelen når man ser på enkeltdimensjonen.

**H3: Det er en positiv sammenheng mellom graden av vertikal integrasjon og forlagenes bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier.**

Hypotese 3 ble testet ved å gjennomføre en regresjonsanalyse med tvangsbasert påvirkningsstrategi som avhengig variabel og variabelen samarbeidsform som uavhengig variabel. Først ble det testet for hver enkelt dimensjon for tvangsbasert påvirkningsstrategi, deretter for den gjennomsnittlige variabelen.

Resultatene viser at modellen er signifikant med en p-verdi på 0,002. Samtidig er forklaringskraften lav på 12,9 %. Det betyr at samarbeidsform står for 12,9 % av variansen i variabelen tvangsbasert påvirkningsstrategi, men at vi kan stole på at resultatet ikke skyldes tilfeldige feil i 98 % av tilfellene. B-verdien er 0,296.

*Hypotese 3 får støtte og beholdes, null-hypotesen til H3 forkastes.*

Ser vi på testen for enkeltdimensjonen for tvangsbasert påvirkningsstrategi, er også flere av disse signifikante, men unntak av dimensjonen ”juridisk”.

**H4: Det er en negativ sammenheng mellom graden av vertikal integrasjon og forlagenes bruk av ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier.**

Hypotese 4 ble testet ved å gjennomføre en regresjonsanalyse med ikke - tvangsbasert påvirkningsstrategi som avhengig variabel og variabelen samarbeidsform som uavhengig variabel. Først ble det testet for hver enkelt dimensjon for ikke - tvangsbasert påvirkningsstrategi, deretter for den gjennomsnittlige variabelen.

Resultatene viser at modellen er signifikant med en p-verdi på 0,005. Samtidig er forklaringskraften lav på 10,3 %. Det betyr at samarbeidsform står for 10,3 % av variansen i variabelen ikke - tvangsbasert påvirkningsstrategi, men at vi kan stole på at resultatet ikke skyldes tilfeldige feil i 95 % av tilfellene. B-verdien er 0,257.

*Hypotese 4 får støtte og beholdes, null-hypotesen til H4 forkastes.*

Ser vi på testen for enkeltdimensjonen for tvangsbasert påvirkningsstrategi, er også flere av disse signifikante, men unntak av dimensjonen ”informasjon”.

Hele modellen testes på to måter i SPSS. Den ene metoden kalles *simultan regresjon*, det vil si at man inkluderer alle de uavhengige variablene samtidig i analysen. Men denne framgangsmåten får man koeffisienter (B) for hver variabel, kontrollert for de andre variablene, og R<sup>2</sup> for alle variablene. Koeffisientene blir de samme, uavhengig av hvilken rekkefølge variablene legges inn (Johannesen 2003). Den andre metoden som benyttes her for å teste hele modellen, kalles for *hierarkisk regresjon*. Da inkluderes de uavhengige variablene i blokker, enten enkeltvis eller flere variabler i hver blokk, i ønsket rekkefølge (Johannesen 2003).

Begge analysene ble gjennomført både med og uten sammenslåtte uavhengige variabler. Testene viste begge lav forklaringskraft og ikke – signifikante p – verdier. Men som for alle andre tester, viser det seg at dimensjonene ”anbefaling” og ”trussel” for hhv ikke- tvangsbasert og tvangsbasert påvirkningsstrategi, er de dimensjonene som bidrar med til variansen i den avhengige variabelen ”tilfredshet”. Dette er ikke overraskende. anbefaling er den mest ”positive” dimensjonen, og det er derfor naturlig at denne strategien har størst effekt på tilfredshet, kontrollert for de andre variablene. Videre er trussel den mest negative

dimensjonen, og det er ikke overraskende at trussel har den mest negative effekten på den avhengige variabelen tilfredshet. Den sammenslåtte analysen viser at i begge tilfellene er det den ikke – tvangsbaserte uavhengige variabelen som står for den klart største innvirkingen på den avhengige variabelen (B-verdi).

*Modellen som helhet er ikke – signifikant og får ikke støtte.*

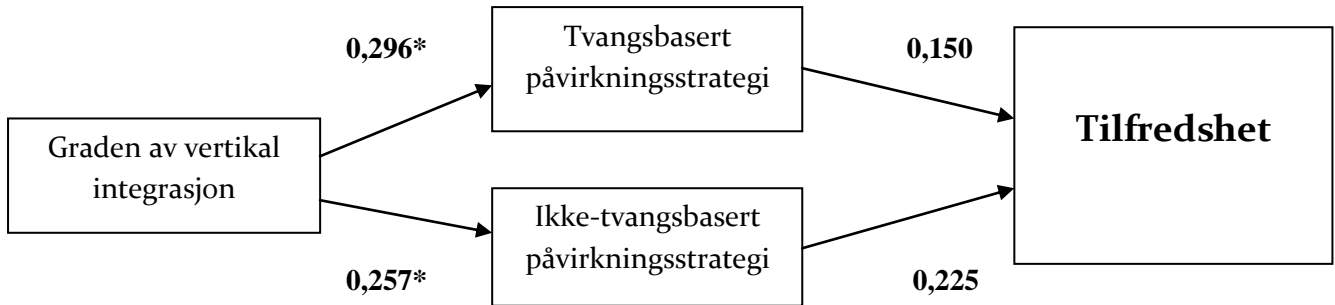
**Tabell 6.14: Oppsummering av regresjonsresultater**

| Hypotese   | Retning | Konklusjon         | RSquare                       | P-verdi                        | Beta         |
|--|---------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
| H1: Tvangsbasert→sosial tilfredshet - service                        | -       | Ikke støtte        | 0,087                         | 0,111                          |              |
| H1: Tvangsbasert→sosial tilfredshet – respekt                        | -       | Ikke støtte        | 0,048                         | 0,349                          |              |
| H1: Tvangsbasert→finansiell tilfredshet - økonomi                    | -       | Ikke støtte        | 0,024                         | 0,668                          |              |
| H1: Tvangsbasert→finansiell tilfredshet - markedsstøtte              | -       | <i>Støtte</i>      | 0,130                         | 0,031                          |              |
| H1: Tvangsbasert→tilfredshet (sammenslått)                           | -       | Ikke støtte        | 0,058                         | 0,287                          |              |
| <b>H1: Tvangsbasert (sammenslått)→tilfredshet (sammenslått)</b>      | -       | <b>Ikke støtte</b> | <b>0,022</b>                  | <b>0,226</b>                   | <b>0,150</b> |
|  |         |                    |                               |                                |              |
| H2: Ikke-tvangsbasert →sosial tilfredshet - service                  | +       | Ikke støtte        | 0,024                         | 0,656                          |              |
| H2: Ikke-tvangsbasert →sosial tilfredshet - respekt                  | +       | Ikke støtte        | 0,048                         | 0,354                          |              |
| H2: Ikke-tvangsbasert→ finansiell tilfredshet – økonomi              | +       | Ikke støtte        | 0,010                         | 0,893                          |              |
| H2: Ikke-tvangsbasert→finansiell tilfredshet – markedsstøtte         | +       | Ikke støtte        | 0,112                         | 0,056                          |              |
| H2: Ikke-tvangsbasert→tilfredshet (sammenslått)                      | +       | Ikke støtte        | 0,080                         | 0,153                          |              |
| <b>H2: Ikke-tvangsbasert (sammenslått)→tilfredshet (sammenslått)</b> | +       | <b>Ikke støtte</b> | <b>0,048</b>                  | <b>0,076</b>                   | <b>0,225</b> |
|  |         |                    |                               |                                |              |
| H3: Samarbeidsform→tvangsbasert – anmodning                          | +       | <i>Støtte</i>      | <i>0,090</i>                  | <i>0,007</i>                   |              |
| H3: Samarbeidsform→tvangsbasert – juridisk                           | +       | Ikke støtte        | 0,053                         | 0,052                          |              |
| H3: Samarbeidsform →tvangsbasert - trussel                           | +       | <i>Støtte</i>      | <i>0,091</i>                  | <b>0,011</b>                   |              |
| <b>H3: Samarbeidsform→tvangsbasert (sammenslått)</b>                 | +       | <b>Støtte</b>      | <b>0,129</b>                  | <b>0,002</b>                   | <b>0,296</b> |
|  |         |                    |                               |                                |              |
| H4: Samarbeidsform→ikke-tvangsbasert – anbefaling                    | -       | <i>Støtte</i>      | <i>0,063</i>                  | <i>0,016</i>                   |              |
| H4: Samarbeidsform→ikke-tvangsbasert – informasjon                   | -       | Ikke støtte        | 0,030                         | 0,110                          |              |
| H4: Samarbeidsform→ikke-tvangsbasert – løfte                         | -       | <i>Støtte</i>      | <i>0,0633</i>                 | <i>0,016</i>                   |              |
| <b>H4: Samarbeidsform→ikke-tvangsbasert (sammenslått)</b>            | -       | <b>Støtte</b>      | <b>0,103</b>                  | <b>0,005</b>                   | <b>0,257</b> |
| <b>Hele modellen - simultan regresjon</b>                            |         | <b>Ikke støtte</b> | <b>0,124</b>                  | <b>0,323</b>                   |              |
| <b>Hele modellen - simultan regresjon (sammenslått)</b>              |         | <b>Ikke støtte</b> | <b>0,057</b>                  | <b>0,293</b>                   |              |
| <b>Hele modellen – hierarkisk regresjon</b>                          |         | <b>Ikke støtte</b> | <b>0,026</b><br><b>→0,124</b> | <b>0,192</b> →<br><b>0,323</b> |              |
| <b>Hele modellen – hierarkisk regresjon (sammenslått)</b>            |         | <b>Ikke støtte</b> | <b>0,026</b><br><b>→0,057</b> | <b>0,192</b><br><b>→0,293</b>  |              |



**Figur 6.1**

**Resultater av regresjonsanalysen**



**\*p<0,05**

## 7. DISKUSJON OG IMPLIKASJONER

Hensikten med denne studien var å få bedre innsikt i og forståelse for hvordan bruk av påvirkningsstrategier påvirker bedrifters tilfredshet, og i hvilken grad denne sammenhengen kan forklares av graden av vertikal integrasjon, eller samarbeidsform. Studien ble gjennomført med bokbransjen som setting, og søkte svar på følgende forskningsspørsmål:

*Gitt ulike samarbeidsformer i en distribusjonskanal – i hvilken grad er det en sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og bedrifters tilfredshet?*

Studien har både til hensikt å bekrefte etablert teori og oppdage nye sammenhenger relatert til en bransje der forskningen stort sett har omhandlet pris og e-bøker. I kapittel 7.1 diskuteres studiens resultater og teoretiske implikasjoner. I kapittel 7.2 gjennomgås ledelsesmessige implikasjoner, mens kapittel 7.3 omhandler studiens begrensninger samt forslag til videre forskning. Avhandlingen avsluttes med en konklusjon i kapittel 7.4.

### 7.1 Diskusjon og teoretiske implikasjoner

Funnene som er rapportert i kapittel 6.4.2 viser at to hypoteser støttes og to hypoteser forkastes. Hypotesen om sammenhengen mellom et forlags bruk av påvirkningsstrategier og en bokhandlers tilfredshet (H1, H2) ble ikke støttet på grunn av for høy p – verdi og samtidig lav forklaringskraft, se tabell 6.14. Men, det ble likevel påvist en svak retning, selv om effekten ikke ble signifikant. Dette tilsier at det likevel finnes en viss sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og tilfredshet, selv om forklaringskraften er lav, og er således i tråd med tidligere forskere som har sett på disse sammenhengene (Frazier & Summers 1986; Ghijsen et al. 2010; Mayo et al. 1998; Mohr & Nevin 1990; Rodriguez et al. 2006; Schul et al. 1985).

Det kan være flere grunner til at funnene i H1 og H2 i denne studien ikke støttes, i motsetning til hva som er tilfelle i tidligere forskning (Frazier & Summers 1986; Ghijsen et al. 2010; Mayo et al. 1998; Mohr & Nevin 1990; Rodriguez et al. 2006; Schul et al. 1985). Det lave signifikansnivået kan skyldes et forholdsvis lavt utvalg (N). Flere respondenter falt av underveis i spørreskjemaet, og det var særlig de to siste spørsmålene dette gikk utover, og som fikk færrest svar. Dette er spørsmål knyttet til variabelen tilfredshet. I tillegg er forskningsmodellen og hypotesene enkle og tar ikke høyde for de enkelte dimensjonene av verken tilfredshet eller påvirkningsstrategier. Det ble likevel testet for disse sammenhengene i

hypotesetestingen, og én sammenheng viste seg å være signifikant. Sammenhengen tvangsbasert påvirkningsstrategi og tilfredshet (markedsstøtte), ble statistisk signifikant. Det betyr at det er en negativ sammenheng mellom forlagene bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier og bokhandlers tilfredshet ved den markedsstøtten de får fra forlagene. Jo mer tvang forlagene bruker, desto mindre fornøyd er bokhandlerne med markedsstøtten de får. Markedsstøtte er støtte til markedsføringskampanjer, som for eksempel plakater, diverse annet utstillingsmaterieell, annonsestøtte og lignende. Dette er ikke overraskende, da bokhandlerne gjerne liker å utforme egne kampanjer tilpasset eget lokalkunnskap basert på egen lokalkunnskap. Men siden denne hypotesen kun gjaldt én enkeltdimensjon, og ikke hovedhypotesen, gjelder ikke dette resultatet som et signifikant funn.

Samarbeidet mellom forlag og bokhandel er styrt gjennom Bokavtalen som forutsetter medlemskap i hhv Forleggerforeningen og Bokhandlerforeningen. Slike avtaler ser ut til å begrense et forlags muligheter til å benytte påvirkningsstrategier, og av den grunn kan flere spørsmål ha vært vanskelige å svare på. Dessuten foretas mange beslutninger i kjedebokhandlene av kjedeleidelsen, og ikke av den enkelte bokhandel. Dette har nok ført til at flere bokhandlere har oppfattet spørsmålene som irrelevante. I disse tilfellene er det ikke den enkelte bokhandel som har erfaring med forlagenes bruk av påvirkningsstrategi, dette ligger hos kjedeleidelsen. De observerte variablene – svarene – kan derfor være mangelfulle i dette tilfellet, flere respondenter har valgt ikke å svare. Dette kan også være en forklaring på det lave signifikansnivået.

Videre kan det tenkes at relasjonene i bokbransjen er så gode at bokhandlerne ikke opplever stor grad av påvirkningsstrategier fra forlagene. Resultatene fra deskriptiv statistikk viser at det er liten bruk av tvangsbaserte påvirkningsstrategier, særlig de mest ”negative”. Svarene har høye mean-verdier, og har sterk høyreskjevhet, noe som tyder på liten bruk av disse strategiene. I spørreskjemaet ble det åpnet for et kommentarfelt, og kommentarene tyder på at bokhandlerne stort sett er fornøyde med og lojale mot forlagene, med noen få unntak. Tidligere studier er hovedsakelig gjennomført i utenlandske bedrifter som antas å ha en mer konkurranseorientert kultur enn norske bedrifter. I Norge legges det vekt på gode og langvarige relasjoner, godt arbeidsmiljø, åpne og uformelle organisasjonsstrukturer. Bruk av påvirkningsstrategier, da særlig de tvangsbaserte, er muligens mindre utbredt i norsk næringsliv. I bokbransjen er det små forhold, alle kjenner alle, og relasjoner mellom forlag og bokhandel er gjerne personavhengig. De samme personene er ofte representert i flere styrever på tvers av forlag, bokhandelkjede og andre bransjevirkosomheter. Bransjen preges også av stor intern rekruttering.

Dette gjør bransjen liten og gjennomiktig. Disse forholdene antas å redusere sannsynligheten for bruk av påvirkningsstrategier. Tvangsbaserte strategier brukes ofte i relasjoner som preges av frustrasjoner og fremmedgjøring (Geyskens et al. 1999), hvilket antas ikke å være tilfelle for bokbransjen.

Hypotesene som antar en sammenheng mellom samarbeidsform (grad av vertikal integrasjon) og bruk av påvirkningsstrategier (H3, H4) fikk signifikant støtte, til tross for en noe svak forklaringskraft. Dette støtter opp under tidligere forskning som sier at en gitt kanalstruktur avgjør, til en viss grad, kommunikasjonsmønstre mellom kanaldeltakerne (Frazier & Rody 1991a). En sentralisert beslutningsprosess som er kjennetegnet ved sterkt integrerte kanaler, øker motpartens bruk av trusler og løfter, og bruk av ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier reduseres (Geyskens et al. 1999). Dette er i tråd med funnene i denne studien som sier at det er en signifikant sammenheng mellom samarbeidsform og bruken av påvirkningsstrategier. Videre viser funnene en sterkere sammenheng mellom samarbeidsform og enkelte dimensjoner av påvirkningsstrategi der bruk av anbefaling og løfter utpeker seg. Det samme var tilfellet for H1 og H2. Dette er ”positive” strategier som bygger opp under argumentene over, om at forholdene i norsk bokbransje preges av langvarige og gode relasjoner, og at det er de mest ”positive” strategiene som brukes mest, når de først benyttes.

Funnene for H3 og H4 viste derimot at noen dimensjoner av påvirkningsstrategier forklarer mer av variansen til den avhengige variabelen tilfredshet enn andre. Det er særlig løfte og anbefaling. Videre viser korrelasjonsanalysene at de ulike dimensjonene av påvirkningsstrategier gjerne opptrer sammen. Blir tvangsbasert påvirkningsstrategi benyttet, benyttes gjerne flere samtidig, sjelden kun den ene dimensjonen alene. Det samme kan sies for ikke-tvangsbaserte påvirkningsstrategier. Så selv om det er påvist en ikke - signifikant sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og tilfredshet i bokbransjen, så sier funnene at når påvirkningsstrategiene først brukes, så brukes flere samtidig, eventuelt etter hverandre. Dette er i tråd med blant annet funnene hos Frazier & Summers (1984).

Interaksjonseffekten mellom samarbeidsform, påvirkningsstrategi og tilfredshet viste seg å være svak og ikke – signifikant. Som nevnt under punkt 1.2, har det ikke vært mulig å vise til tidligere studier som behandler alle tre variablene slik det gjøres i denne studien. Boyle et al (1992) berører problemstillingen, der relationalism kan likestilles med denne studiens tilfredsvariabel. I studien til Boyle et al. blir relationalism behandlet som en uavhengig variabel, og resultatene er derfor ikke helt sammenlignbare med denne studien. Samtidig er det

viktig å påpeke at denne måten å se distribusjonskanaler på, er i tråd med Stern og Reves (1980) argument for å se på distribusjonskanal som politiske økonomier, der samspillet mellom både psykologiske og økonomiske variabler blir tatt hensyn til (Stern & Reve 1980).

For å konkludere dette avsnittet: Funnene i studien viser at det er en svak, men ikke signifikant sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og tilfredshet. Tidligere studier kan vise til sterkere sammenhenger, og det har blitt argumentert for mulige årsaker til avviket mellom denne studien og tidligere studier. Videre viser resultatene av studien at det er en svak, men signifikant sammenheng og samvarians mellom samarbeidsform og bruk av påvirkningsstrategier, noe som er i tråd med tidligere studier.

## 7.2 Ledelsesmessige implikasjoner

For å lykkes med å bevare og utvikle relasjoner i distribusjonskanaler, er det viktig å ha kjennskap til hva som bidrar til dette. Høy grad av tilfredshet hos kanalmedlemmene kan være en indikasjon på gode relasjoner.

Funnene i denne studien indikerer en svak sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategier og tilfredshet, der særlig noen typer strategier peker seg ut som de med høyest forklaringskraft på tilfredshet. Disse strategiene er de som bidrar mest til et godt samarbeidsklima, noe som er i tråd med tidligere forskning (Ghijssen et al. 2010). Først og fremst, og ikke overraskende, er det de ikke – tvangsbaserte påvirkningsstrategiene som bidrar mest. Å bidra med informasjon om marked, kunder, produkter, egen virksomhet og annen relevant informasjon er eksempler på dette. Videre kan et kanalmedlem komme med gode råd og anbefalinger overfor et annet kanalmedlem uten å antyde hva som forventes i retur. Videre er det naturlig å anta at ikke-tvangsbaserte strategier er å foretrekke framfor tvangsbaserte, og at sistnevnte kun brukes hvis bruk av annen strategi ikke lykkes (Frazier & Summers 1986). Av de tvangsbaserte strategiene viser funnene at løfte er den strategien som benyttes mest og som har størst positiv effekt på tilfredshet. Løfte er den ”snilleste” formen på tvangsbasert påvirkningsstrategi. Funnene viser dessuten at ”trussel”, den mest negative formen for påvirkningsstrategi, har størst negativ effekt på tilfredshet. For bedriftsledere innebærer dette at det lønner seg å satse på samarbeidende og positive strategier for å oppnå gode relasjoner, hvilket ikke er overraskende og som flere studier kan vise til (Ghijssen et al. 2010; Schul et al. 1985). Dette gjelder også for den norske bokbransje.

Funnene i studien viser også en signifikant sammenheng mellom samarbeidsform og bruk av påvirkningsstrategier. Valg av samarbeidsform, eller graden av vertikal integrasjon, er en viktig

strategisk beslutning en virksomhet og dets ledelse må ta. Det er viktig med en bevissthet hos ledere om at ulike samarbeidsformer, eller strukturer, medfører ulike grader av formalisering, sentralisering og kontroll, som igjen får konsekvenser for maktbalansen i relasjonen. Geyskens et. al (1999) hevder at en mer sentralisert beslutningsprosess følger av sterkt integrerte kanaler, noe som igjen øker bruken av tvangsbaserte påvirkningsstrategier. Ledere i sterkt integrerte kanaler bør derfor være veldig bevisste på hva slags påvirkningsstrategier som brukes i samarbeid med de øvrige kanaldeltakere. De bør være bevisste på at det er mulig og fornuftig, sett fra et samarbeidsperspektiv, å benytte ikke-tvangsbaserte strategier i større grad, selv om strukturer tilsier noe annet. Dette for å legge til rette for et godt samarbeidsklima for å unngå frustrasjoner og fremmedgjøring. Med struktur følger makt, og med makt følger ansvar.

### **7.3. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning**

Denne studien har sett på sammenhengen mellom samarbeidsformer, bruk av påvirkningsstrategier og bedrifters tilfredshet med bokbransjen som setting.

Bruk av påvirkningsstrategier har stått sentralt, og er en kompleks variabel med mange dimensjoner. Operasjonaliseringen tok utgangspunkt i etablerte skalaer (Boyle et al. 1992) som ble tilpasset bokbransjen og testet på bransjeeksperter.

Oversettelse og tilpassing av spørsmålene var en stor utfordring. Det er to årsaker til dette. For det første er den opprinnelige spørsmålsformuleringen preget av et tungt og formelt språk med lange setninger. Spørsmålene måtte leses flere ganger for å få en forståelse av innholdet. I oversettelsesprosessen var det viktig å forenkle og tilpasse spørsmålene til bokbransjen, uten at innholdet gikk tapt. Det er viktig for at indikatoren fortsatt skal måle begrepene riktig (begrepsvaliditet). Selv etter flere runder med kvalitetssikring og bearbeiding, er fortsatt noen av spørsmålsformuleringene lange og litt tunge. Videre er flere spørsmål som er knyttet til tvangsbasert påvirkningsstrategi, negativt formulert. Det i seg selv er ikke noe problem så lenge det finnes positive indikatorer for samme begrep. Men, flere av de negativt formulerte spørsmålene var i overkant negative, og kunne tolkes som om hensikten var å ”ta” forlagene. Indikatorene ble beholdt slik for å sikre best mulig begrepsvaliditet. Men, konklusjonen er at indikatorene for påvirkningsstrategier i denne studien er til dels abstrakte, tunge og lange. Dette har nok bidratt til at noen respondenter falt av utover i spørreskjemaet. Det er et krav å benytte etablerte og validerte skalaer der dette finnes, noe som er gjort i dette tilfellet. Men, det stilles likevel spørsmål ved kvaliteten på de opprinnelige indikatorene.

Variabelen samarbeid - graden av vertikal integrasjon – ble hentet fra studien til Boyle et. al (1992). Dette er en kategoriseringsvariabel med svaralternativer som ikke egnet seg for en faktoranalyse. Svaralternativene ble kvalitetssikret av bransjeksperter, men det viste seg i ettertid at to av svaralternativer likevel var delvis overlappende og førte til noen (få) misforståelser. Dette ble ryddet opp i ved dataregistreringen i SPSS. En enda bedre kvalitetssikring av variablene hadde vært ønskelig. Andre forskere har målt variabelen ved hjelp av hypotetiske mål som sier noe om framtidig atferd (Gulbrandsen et al. 2009). En fremtidig studie kan for eksempel foreta flere målinger over et gitt tidsrom for å kunne påvise kausalitet mellom samarbeidsform og påvirkningsstrategier. Videre kan det være fornuftig å se på sammenhengen mellom hver enkelt dimensjon av samarbeidsform, eller vertikal integrasjon, og bruk av påvirkningsstrategier. Opprinnelig var dette hensikten. Studien viste kun funn på et overordnet nivå for variabelen vertikal integrasjon, ikke per dimensjon slik hypotesene var utformet.

Studien tar utgangspunkt i at forlagene er en homogen gruppe, hvilket ikke er tilfelle. Slik studien er utformet, var det ikke mulig for respondentene å skille mellom forlag i svarene sine. Det ble vurdert ulike måter å fange dette opp på. En mulighet var å be respondentene svare på ett spørreskjema basert på samarbeidet med de store forlagene, og ett annet skjema for små og mellomstore forlag. Dette ville være for tidkrevende for respondenten, og ideen ble forkastet. Videre ble det vurdert å be respondenten svare på spørsmålene ved å ta utgangspunkt i det forlaget de samarbeidet mest med, eller handlet sist med. Sjansen ville være stor for at dette ville kunne favorisere de store forlagene, og utelukke de små og mellomstore, noe som ville føre til lite representative svar. Et tredje alternativ ble vurdert, nemlig å dele respondentene inn i to grupper der den ene gruppen svarte med utgangspunkt i de store forlagene (navngitte) og den andre gruppen for de resterende forlagene. Men, dette ville kunne føre til for små utvalg og liten svarprosent per gruppe, og denne ideen ble også forkastet.

Videre ble det vurdert å utarbeide ett spørreskjema for kjedebokhandlerne og ett for de resterende bokhandlerne, men utfordringer knyttet til databehandling og tidsfrister gjorde at dette ikke ble gjennomført

Forholdene som er kommentert over, har vært krevende å håndtere og har representert visse metodiske utfordringer. Vanskelige spørsmål, krevende variabler og spørsmål som fører til overgeneralisering, har muligens bidratt til den lave forklaringskraften  $R^2$  til de ulike modellene samt til manglende støtte for hypotese H1 og H2.

Fremtidige studier kan gjennomføres ved for eksempel en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode (metodetriangulering). Det bør utarbeides et enklere spørreskjema som er bedre tilpasset enkeltbokhandlerne. I tillegg til dette foreslås det å gjennomføre intervjuer med kjedeledelsen og daglige ledere for utvalgte bokhandler for å unngå de utfordringene som er beskrevet over. Slik vil det også være mulig å avdekke sammenhenger mellom kjedetilknypning (her: kontrollvariabel), bruk av påvirkningsstrategi og tilfredshet. Dette ble ikke avdekket i denne studien siden kontrollvariablene ikke var en del av hypotesetestingen.

Studien viser som nevnt ingen støtte for H1 og H2 som antar en sammenheng mellom bruk av påvirkningsstrategi og tilfredshet. Dette begrunnes blant annet med at bransjen kjennetegnes ved gode relasjoner mellom bokhandel og forlag. Det denne studien ikke behandler, er hvorvidt langvarige relasjoner påvirker forlagenes bruk av påvirkningsstrategier og derigjennom tilfredshet. I hvilken grad er det en sammenheng mellom langvarige relasjoner og forlagenes bruk av påvirkningsstrategier? I hvilken grad er det en sammenheng mellom langvarige relasjoner og bokhandlers tilfredshet? Dette ville vært en interessant analyse.

Studien antyder en viss samvariasjon mellom påvirkningsstrategienes ulike dimensjoner, noen bidrar til mer varians i den avhengige variabelen enn andre. Det ble påpekt at dimensjonene gjerne opptrer sammen. Det er ikke slik at det kun anvendes en enkelt strategi for å påvirke mottakeren. To eller flere påvirkningsstrategier kan benyttes samtidig eller etter hverandre innenfor samme relasjon (Frazier & Summers 1984). Videre studier, kanskje med bokbransjen som setting, bør i større grad kunne avdekke mønster i samvariasjon, korrelasjon, rekkefølge og kausalitet mellom disse dimensjonene, noe som blant annet Frazier & Summers (1986) er inne på i sin studie.

Det antas i denne studiens hypoteser at bruk av påvirkningsstrategier benyttes av forlagene. Flere forskere argumenterer derimot for at det er hos detaljistleddet generelt og hos kjedene spesielt makta nå ligger, ikke hos produsenten (Benton & Maloni 2005; Maloni & Benton 2000). Det er flere småforlag som hevder at det er vanskelig å komme inn på bokhandelkjedenes boklister, eller bli invitert til bokrådene som arrangeres av de respektive bokhandelkjedene to ganger i året (Aftenposten 2010; VårtLand 2012). Fremtidige studier om makt og påvirkningsstrategier i bokbransjen kan "snu på flisa" og ta for seg bokhandelkjedenes maktbruk overfor forlagene.



## 7.4 Konklusjon

I dette kapitlet har studiens resultater og teoretiske implikasjoner blitt drøftet. Studiens funn viser at to av fire hypoteser fikk støtte, og i dette kapitlet har det blitt drøftet mulige årsaker og konsekvenser av dette. Videre har enkelte ledelsesmessige implikasjoner blitt gjennomgått der det blant annet vises til at samarbeidsfremmende påvirkningsstrategier fører til de beste relasjonene.

Til slutt i kapitlet har studiens begrensinger blitt drøftet der det hovedsaklig har blitt satt søkelys på metodiske utfordringer knyttet til datainnsamlingen. Kapitlet har blitt avsluttet med å peke på en generell tendens til maktforskyvning fra produsent til detaljist. I denne sammenhengen betyr det en maktforskyvning fra forlag til bokhandelkjede, hvilket er en høyst reell og interessant problemstilling for videre forskning.

## REFERANSELISTE

- Aftenposten. (2010). Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/kultur/Bokhandelkjede-tar-opptil-74-prosent-av-det-boken-koster-7007286.html>.
- Akademika. (2014). *Akademika*. Tilgjengelig fra: [www.akademika.no](http://www.akademika.no).
- Andersen, J. C. & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, 54 (1).
- ARK. *ARK Bokhandel AS*. Tilgjengelig fra: [www.ark.no](http://www.ark.no).
- Aschehoug. *Aschehougs hjemmeside*. Tilgjengelig fra: <http://www.aschehoug.no/Om-Aschehoug2/Hvem-er-vi>.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1): 74-94.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Benton, W. C. & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23 (1): 1-22.
- Berry, W. D. (1993). *Understanding Regression Assumptions*: Sage Publications Inc.
- Bladcentralen. Tilgjengelig fra: <http://www.bladcentralen.no/>.
- Bok365.no. (17.12.14). *Avventende og nøkterne optimister*. Tilgjengelig fra: [http://bok365.no/artikkel/avventende-og-nokterne-optimister/#.VJFKViuG\\_Qs](http://bok365.no/artikkel/avventende-og-nokterne-optimister/#.VJFKViuG_Qs).
- Bok365.no. (2014). Tilgjengelig fra: <http://bok365.no/artikkel/interpress-legger-ned-bokdistribusjon/#.VFYDZPmG9kV>.
- Bokhandel, F. (2014). *Fri Bokhandel*. Tilgjengelig fra: <http://www.fribokhandel.no/>.
- Bokhandelforeningen. (2012). Årsberetning 2012.
- Bokhandelforeningen. (2013a).
- Bokhandelforeningen. (2013b). *Bokavtalen*.
- Bokhandlerforeningen. (2011). *Minifakta*.
- Bokhandlerforeningen. (2014a). *Bokhandlerforeningen*. Tilgjengelig fra: [www.bokhandlerforeningen.no](http://www.bokhandlerforeningen.no).
- Bokhandlerforeningen. (2014b). Leserundersøkelsen 2014.
- Bokhandlerforeningen. (2014c). *Minifakta*.
- Boklageret. (2014). Tilgjengelig fra: [www.boklageret.no](http://www.boklageret.no).
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*: Wiley & Sons.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A. & Simpson, J. T. (1992). Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29 (4): 462-473.
- Chinomona, R. & Ming-Sung Cheng, J. (2013). Distribution Channel Relational Cohesion Exchange Model: A Small-to-Medium Enterprise Manufacturer's Perspective. *Journal of Small Business Management*, 51 (2): 256-275.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16): 386-405.
- Dagbladet. (11.03.2013). Nytenking i bokbransjen?
- Dagbladet. (14.02.2011). Bokmafiaen sprekker.
- Dagbladet. (16.02.2011). *Reaksjonær bokpolitikk*. Tilgjengelig fra: <http://www.dagbladet.no/2011/02/16/kultur/debatt/debattinnlegg/bokavtalen/boklov/15455693/>.
- Dagbladet. (17.02.2011). *Skittent fra Arve Juritzen*. Tilgjengelig fra: <http://www.dagbladet.no/2011/02/17/kultur/debatt/debattinnlegg/litteratur/boklov/15468072/>.
- Dagbladet. (18.06.2013). *Norge har fått ny boklov*. Tilgjengelig fra: <http://www.dagbladet.no/2013/06/18/kultur/bok/litteratur/boklov/bokloven/27749284/>.

- Dagbladet. (28.01.2013). Sju spørsmål til bokdirektørene.
- Dagsavisen. (26.04.2013). Stor uenighet boklov-forslag.
- DN. (26.03.2010). *Kjøper seg inn i bladhyllen*. Dagens Næringsliv: DN. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/idn/article1867408.ece>.
- Economics, O. (2012). Utredning om språkpolitiske virkemidler.
- Eikemo, T. A. & Clausen (red.), T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker.*, b. 2. utgave: Tapir akademisk forlag.
- El-Ansary, A. & Stern, L. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 9 (Februar): 47-52.
- Figenschou, A. G. (2011). *Den digitale utfordreren i norsk bokbransje. Nyskaping og digitalisering.* . Masteravhandling: Handelshøyskolen BI Oslo.
- Finansdepartementet. (2014). *Nasjonalbudsjettet 2015*. Finansdepartementet.
- Forfatterforeningen, D. n. (2013). *Den norske Forfatterforeningen*. Tilgjengelig fra: <http://www.forfatterforeningen.no/>.
- Forlagsentralen. Tilgjengelig fra: <http://www.forlagsentralen.no/>.
- Forleggerforeningen, D. N. (2011). *Forlagene, bokavtalen og samfunnskontrakten: Den Norske Forleggerforeningen*.
- Forleggerforeningen, D. N. (2012a). Bransjestatistikk 2012.
- Forleggerforeningen, D. N. (2012b). Årsberetning 2012.
- Forleggerforeningen, D. N. (2013). Bransjestatistikk 2013.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1984). Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing*48 (Summer,): 43-55.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1986). Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research* 23 (2): 169-176.
- Frazier, G. L. & Rody, R. C. (1991a). The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*, 55 (1): 52-69.
- Frazier, G. L. & Rody, R. C. (1991b). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55 (1): 52.
- Fredriksen, J. B. (2009). *Å koke suppe på krimbøker. En studie av forlagsbokhandlernes tilbakekomst i norsk bokbransje*. Mastervhandling. Institutt for medier og kommunikasjon (IMK): Universitetet i Oslo.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 30 (2): 183-203.
- Gaski, J. F. & Nevin, J. R. (1985). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 22 (2): 130-142.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M. & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *JMR, Journal of Marketing Research*, 36 (2): 223-238.
- Geyskens, I. & Steenkamp, J.-B. E. M. (2000). Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76 (1): 11-32.
- Ghijzen, P. W. T., Semeijn, J. & Ernstson, S. (2010). Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16 (1): 17-26.
- Gripsrud & Nygaard. (2005). *Markedsføringskanaler*. 4., utg. Oslo: Cappelen.
- Grønhaug, K. (1985). *Problemer i empirisk forskning. Metoder og perspektiver i økonomisk - administrativ forskning.* . Oslo: Universitetsforlaget.
- Gulbrandsen, B., Sandvik, K. & Haugland, S. A. (2009). Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (2): 89-102.
- Gyldendal. (2014). *Gyldendals hjemmeside*. Tilgjengelig fra: [http://www.gyldendalasa.no/om\\_gyldendal/selskapsstruktur/](http://www.gyldendalasa.no/om_gyldendal/selskapsstruktur/).
- Hammervold, R. (2012). *En kort innføring i SPSS. Anvendelser innen multivariat statistikk*: Tapir Akademisk Forlag.

- Harrigan, K. R. (1984). Formulating Vertical Integration Strategies. *The Academy of Management Review*, 9 (4): 638-652.
- Harrigan, K. R. (1986). Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal*, 7 (6): 535-555.
- Holmboe, L. E. (2012). *På armlengdes avstand fra markedets usynlige hånd. En studie av nyetableringer i forlagsbransjen*. Masteravhandling: Høgskolen i Telemark, Fakultet for allmennvitenskapelige fag.
- Hopkinson, G. C. & Blois, K. (2013). Power-based Research in Marketing Channels: A Narrative Review. *International Journal of Management Reviews*: n/a-n/a.
- Jakobsen, E. W. & Lien, L. B. (2001). *Ekspansjon. Strategi for forretningsutvikling*. Gyldendal Akademisk.
- Janssens, W., Wijnen, K., Pelsmacker, P. d. & Kenhove, P. v. (2008). *Marketing Research with SPSS*. Prentice Hall.
- Johannesen, A. (2003). *Introduksjon til SPSS*, b. 3. utgave: Abstrakt forlag.
- Johansen, A. R. (2013). *Effekter av markedsorientering og organisasjonskultur på bedriftens ytelse*. Hønefoss: Høgskolen i Buskerud og Vestfold, Økonomi og samfunnsvitenskap.
- Kale, S. H. (2010). Cross-cultural study of channel relationship factors - Antecedents of satisfaction in a retail setting: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 63 (4): 439 - 441.
- Keith, J. E., Jackson Jr, D. W. & Crosby, L. A. (1990). Effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures. *Journal of Marketing*, 54 (3): 30.
- Konkurransetilsynet. (2004). Kven lyt setje pris på boka? Ei vurdering av den norske bokmarknaden Kulturdepartement, D. k. (15.03.2013). *Høring: Lov om omsetning av bøker (boklov)*
- Kulturdepartement, D. k. (2011). Utredning om litteratur- og språkpolitiske virkemidler.
- Kulturdepartementet, D. k. (2013). *Lov om omsetning av bøker (bokloven)*, Prop. 144 L.
- Kumar, R. & Nti, K. O. (1998). Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model. *Organization Science*, 9 (356 - 367).
- Lafontaine, F. & Slade, M. (2007). Vertical Integration and Firm Boundaries: The Evidence. *Journal of Economic Literature*, 45 (3): 629-685.
- Lai, C.-S. (2007). The effects of influence strategies on dealer satisfaction and performance in Taiwan's motor industry. *Industrial Marketing Management*, 36 (4): 518-527.
- Leksikon, S. n. (2014). *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/Campusbok#menuitem0>.
- Løwe, P. (2014). *Tidl. konseptutvikler i Bladcentralen* (22.07.14).
- Mahoney, J. T. (1992). The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration. *Strategic Management Journal*, 13 (8): 559-584.
- Maleki, M. & Cruz-Machado V. (2013). A Review on Supply Chain Integration: Vertical and Functional Perspective. *Economics and Management*, 18 (2).
- Maloni, M. & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21 (1): 49-74.
- Mayo, D. T., Richardson, L. D. & Simpson, J. T. (1998). The Differential Effects of the Uses of Power Sources and Influence Strategies on Channel Satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6 (No. 2).
- McFarland, R. G., Bloodgood, J. M. & Payan, J. M. (2008). Supply chain contagion. *Journal of Marketing*, 72 (2): 63-79.
- Mitchell, M. L. & Jolley, J. M. (2007). *Research Design Explained*. 7th ed. utg.: Wadsworth Cengage Learning.
- Mitchell, T. R. (1985). An Evaluation of the Validity of Correlational Research Conducted in Organizations. *Academy of Management Review*, 10 (2): 192-205.
- Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (4): 36.
- Ness, H. (2009). Governance, Negotiations, and Alliance Dynamics: Explaining the Evolution of Relational Practice. *Journal of Management Studies*, 46 (3): 451-480.
- Nettavisen. (26.04.13). *Hadia innfører fastpris på bøker*. Tilgjengelig fra: <http://www.nettavisen.no/politikk/article3615472.ece>.

- Notabene. (2014). *Notabene*. Tilgjengelig fra: [www.notabene.no](http://www.notabene.no).
- NRK. (03.01.2012). *Vil fjerne fastprisen på bøker*. Tilgjengelig fra: [http://www.nrk.no/kultur/rapport - fjern-fastprisen-1.7938177](http://www.nrk.no/kultur/rapport-fjern-fastprisen-1.7938177).
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2014). *Forslag til ny forskrift om unntak fra konkurranseloven § 10 forsamarbeid ved omsetning av bøker*. Nærings- og fiskeridepartementet: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Payan, J. M. & McFarland, R. G. (2005). Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance. *Journal of Marketing*, 69 (3): 66-79.
- Purehelp.no. *Cappelen Damm Holding AS*. Tilgjengelig fra: <http://www.purehelp.no/company/details/cappelendamholdingas/991172041>.
- Purehelp.no. (2014). *Purehelp.no*. Tilgjengelig fra: <http://www.purehelp.no/>.
- Rodriguez, I. R. d. B., Agudo, J. C. & Gutierrez, H. S. M. (2006). Determinants of Economic and Social Satisfaction in Manufacturer - Distributor Relationships. *Industrial Marketing Management*, 35.
- Ruekert, R. W. & Churchill, G. A., Jr. (1984). Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. *JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986)*, 21 (000002): 226-226.
- Runyan, R. C., Sternquist, B. & Chung, J.-E. (2010). Channel relationship factors in cross-cultural contexts: Antecedents of satisfaction in a retail setting. *Journal of Business Research*, 63 (11).
- Rønning, H., Slaatta, T., Torvund, O., Larsen, H. & Colbjørnsen, T. (2012). Til bokas pris. Utredning av litteraturpolitiske virkemidler i Europa.
- Schul, P. L., Little Jr, T. E. & Pride, W. M. (1985). Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction. *Journal of Retailing*, 61 (2): 9.
- Sentraldistribusjon. Tilgjengelig fra: <http://www.sd.no/sd>.
- Sivadas, E., Holmes, L. T. & Dwyer, F. R. (2012). Interorganizational Information Systems and Business-to-Business Relationships: System Characteristics, Assistance, Performance, Satisfaction, and Commitment Model. *Journal of Marketing Channels*, 19 (1): 17-48.
- Skola, T. (2012). *Bokmarkedet. Vertikale integrerte kjeder*. Masteravhandling: Universitetet i Oslo, Økonomisk institutt.
- Song, H., Liu, J. & Chen, G. (2012). Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects. *Journal of Travel Research* (August 23).
- Stern, L. W. & Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44.
- Store norsk leksikon*. (2014). Tilgjengelig fra: <https://snl.no/kontrollvariabel>.
- Sjørebø, A. M. (2007). *SPSS. En innføring i kvantitativ dataanalyse med SPSS - 15.0*.
- Vigmstad & Bjørke. (2014). *Vigmstad & Bjørke*. Tilgjengelig fra: <http://www.vigmstadbjorke.no/?artikkelid=55>.
- Vårt Land. (2012). Tilgjengelig fra: <http://www.vl.no/kultur/f%C3%A5r-napp-p%C3%A5-%C3%A9n-av-syv-b%C3%B8ker-1.39915>.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (2): 233-261.

# Samarbeid i bokbransjen

Velkommen til denne undersøkelsen!

Undersøkelsen handler om samarbeid i bokbransjen og sammenhenger mellom samarbeidsformer, kommunikasjonsformer og bokhandlers tilfredshet.

Noen spørsmål kan oppleves som uaktuelle for kjedebokhandlere. Velg da svaralternativet "ikke aktuelt".

Noen spørsmål kan virke like, men de har alle til formål å øke presisjonen av undersøkelsen.

Alle opplysningene som blir gitt i dette skjemaet behandles strengt konfidensielt, og vil bli brukt kun i den forespeilede sammenhengen.

Det vil ta mellom 5 og 10 minutter å svare på undersøkelsen.

## \*1. Hvilket av følgende utsagn beskriver best din bokhandel?

**Flere svar mulige.**

- Bokhandelen er eid av en bokhandelkjede.
- Bokhandelen drives etter franchiseprinsippet
- Bokhandelen er tilknyttet en frivillig kjede, dvs. "kjøpmannseid"
- Bokhandelen er en kjedefri bokhandel

Kommentar:

## \*2. Vennligst oppgi eierandel i prosent

**\*3. Vennligst kryss av for riktig alternativ for din bokhandel. Bruk kommentarfeltet under hvis nødvendig.**

- Ark
- Fri Bokhandel
- Norli/Libris
- Nye Notabene
- Tanum
- Akademika
- Studia AS
- Campusbok AS
- Boklageret
- Kjedefri bokhandler
- Annet (vennligst spesifiser)

**\*4. Vennligst oppgi antall fast ansatte i din bokhandel**

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 eller flere

**\*5. Vennligst oppgi årlig omsetning i millioner**

- 0 - 3 mill
- 4 - 10 mill
- 11 - 20 mill
- 21 mill eller mer

## Samarbeid i bokbransjen

### \*6. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid    2 = vanligvis    3 = noen ganger    4 = sjelden    5 = aldri    6 = ikke aktuelt

Forlagene gjør det klart at det vil være positivt for min bokhandel å følge deres anbefalinger.

Forlagene er tydelige på at forslagene deres er ment å være til det beste for min bokhandel.

Forlagene er tydelige på at en anbefalt handling vil gi positive resultater for vår bokhandel.

Forlagene begrunner hvorfor spesifikke forslag til markedingstiltak vil føre til økt salg.

Kommentar:

### \*7. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid    2 = vanligvis    3 = noen ganger    4 = sjelden    5 = aldri    6 = ikke aktuelt

Forlagene fokuserer på generelle strategier (i motsetning til spesifikke tiltak) for hvordan vår bokhandel skal bli mer lønnsom.

Forlagene fokuserer på strategiske, langsiktige spørsmål som min bokhandel bør sette i verk, i motsetning til spesifikke tiltak.

Forlagene drøfter retning som vår ledelse bør ta mht langsiktig planlegging framfor daglige aktiviteter.

Forlagene forsøker å endre vårt perspektiv ved å se på hvordan våre beslutninger påvirker helheten.

Kommentar:



## \*8. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

|  | 1 = alltid            | 2 = vanligvis         | 3 = noen ganger       | 4 = sjelden           | 5 = aldri             | 6 = ikke aktuelt      |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Forlagene gir løfter om å gi noe tilbake som takk for spesielle handlinger.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene lover høyere rabatter eller andre insentiver (retur) for vår deltakelse i promoteringsarbeid.                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene fremhever hva de vil tilby i bytte mot vårt samarbeid eller deltakelse når de presenterer et tiltak eller en kampanje.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene tilbyr oss spesielle insentiver for å få oss til å gjøre endringer i markedsføringen eller andre driftsrutiner.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene tilbyr bonus når salgs- eller profittmål er oppnådd.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hvis vi i utgangspunktet har vært motvillige, tilbyr forlagene insentiver for å få oss til å samarbeide om et nytt program eller policy. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kommentar:

## \*9. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid    2 = vanligvis    3 = noen ganger    4 = sjelden    5 = aldri    6 = ikke aktuelt

Forlagene ber om vårt samtykke til deres anmodning, uten å antyde et positivt eller negativt utfall for vår bokhandel.

Forlagene spør oss om å akseptere nye ideer uten forklaring om hva slags effekt ideen vil få for vår bokhandel.

Forlagene spør om vårt samtykke ved iverksetting av nye tiltak uten å nevne belønning for samtykke, eller straff for å nekte.

Forlagene forventer at deres anmodning ikke krever noen insentiver for at vi skal samtykke.

Kommentar:

## \*10. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid    2 = vanligvis    3 = noen ganger    4 = sjelden    5 = aldri    6 = ikke aktuelt

Forlagene refererer til de deler av kontrakten som favoriserer deres posisjon, for å oppnå vårt samtykke til et spesielt krav.

Forlagene viser bevisst til våre juridiske avtaler i et forsøk på å påvirke våre handlinger.

Forlagene «minner oss» på våre forpliktelser som er nedfelt i salgavtalen/kontrakten,

Forlagene gjør subjektive tolkninger av kontrakten for å få oss til å følge en anmodning.

Kommentar:

## \*11. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid      2 = vanligvis      3 = noen ganger      4 = sjelden      5 = aldri      6 = ikke aktuelt

Forlagene gjør det klart at hvis vi ikke går med på deres anmodning, vil vi bli straffet.

Forlagene truer med dårligere service overfor vår bokhandel hvis vi ikke går med på deres anmodning.

Forlagene truer med å skape problemer for vår bokhandel, som f. eks lavere rabatter, dårligere returordninger etc.

Forlagene truer med å gjøre det vanskelig for vår bokhandel hvis spesifikke krav ikke etterkommes.

Forlagene truer med at de vil gjøre færre forretninger med oss hvis deres krav ikke etterkommes.

Kommentar:

# Samarbeid i bokbransjen

## \*12. Vennligst vurder hvor enig du er i følgende påstander for din bokhandel/ - kjede.

1 = svært enig

2 = enig

3 = verken enig eller  
uenig

4 = uenig

5 = svært uenig

Forlagenes  
bokhandelkontakter er  
ustrukturerte.

Forlagenes  
bokhandelkontakter er  
godt kjent med egne titler.

Forlagenes  
bokhandelkontakter er  
hjelpsomme.

Forlagenes  
bokhandelkontakter har  
min bokhandels beste i  
tankene når de kommer  
med forslag.

Forlagenes  
bokhandelkontakter er  
alltid villige til å hjelpe  
meg hvis jeg får  
problemer.

Forholdet til forlagene vil  
jeg karakterisere som  
fiendtlig.

Forlagene uttrykker kritikk  
på en taktfull måte.

Samarbeidet med  
forlagene kan  
karakteriseres ved  
gjensidig respekt.

Forlagene skjuler ting som  
jeg burde vite.

Forlagene nekter å forklare  
sin policy med hensyn til  
rabatter, innkjøp,  
profilering og lignende.

Kommentar:

## Samarbeid i bokbransjen

### \*13. Vennligst vurder hvor enig du er i følgende påstander for din bokhandel/ - kjede.

|   | 1 = svært enig        | 2 = enig              | 3 = verken enig eller uenig | 4 = uenig             | 5 = svært uenig       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Forlagenes rabatter er lavere enn i bransjen for øvrig.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene tilbyr svært konkurransedyktige rabatter på sine bøker.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det er liten avkastning på den eksponeringen jeg gir forlagenes bøker.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Noen av forlagenes bøker er ikke verdt å tilby siden rabattene er for små.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg er veldig fornøyd med rabattene jeg oppnår på forlagenes produkter.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mitt forhold til forlagene har gitt meg en stor og lønnsom markedsposisjon i mitt salgsområde.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mitt forhold til forlagene er veldig attraktivt med hensyn til rabatter.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markedsføringspolitikken til forlagene bidrar til at min bokhandel får solgt flere bøker.                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene skaffer meg markeds- og salgsstøtte (annonsestøtte, plakater, T-skjorter, flyers, bokmerker etc) av høy kvalitet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kommentar:

### 14. Har du utfyllende informasjon eller kommentarer til undersøkelsen, vennligst fyll inn her.

## Samarbeid i bokbransjen

**15. Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen! Ønsker du rapporten tilsendt på mail, vennligst fyll ut din mailadresse her:**

# Samarbeid i bokbransjen

Velkommen til denne undersøkelsen!

Undersøkelsen handler om samarbeid i bokbransjen og sammenhenger mellom samarbeidsformer, kommunikasjonsformer og tilfredshet hos bokhandelkjedene.

Noen spørsmål kan virke like, men de har alle til formål å øke presisjonen av undersøkelsen.

Alle opplysningene som blir gitt i dette skjemaet behandles strengt konfidensielt, og vil bli brukt kun i den forespeilede sammenhengen.

Det vil ta mellom 5 og 10 minutter å svare på undersøkelsen.

## \*1. Vennligst kryss av for riktig bokhandelkjede.

- Ark
- Fri Bokhandel
- Norli/Libris
- Nye Notabene
- Tanum
- Akademika
- Studia AS
- Campusbok AS
- Boklageret
- Annet (vennligst spesifiser)

# Samarbeid i bokbransjen

## \*2. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid    2 = vanligvis    3 = noen ganger    4 = sjelden    5 = aldri    6 = ikke aktuelt

Forlagene gjør det klart at det vil være positivt for min bokhandelkjede å følge deres anbefalinger.

Forlagene er tydelige på at forslagene deres er ment å være til det beste for min bokhandelkjede.

Forlagene er tydelige på at en anbefalt handling vil gi positive resultater for min bokhandelkjede.

Forlagene begrunner hvorfor spesifikke forslag til markedingstiltak vil føre til økt salg.

Kommentar:

## \*3. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid    2 = vanligvis    3 = noen ganger    4 = sjelden    5 = aldri    6 = ikke aktuelt

Forlagene fokuserer på generelle strategier (i motsetning til spesifikke tiltak) for hvordan vår bokhandelkjede skal bli mer lønnsom.

Forlagene fokuserer på strategiske, langsiktige spørsmål som min bokhandelkjede bør sette i verk, i motsetning til spesifikke tiltak.

Forlagene drøfter retning som vår ledelse bør ta mht langsiktig planlegging framfor daglige aktiviteter.

Forlagene forsøker å endre vårt perspektiv ved å se på hvordan våre beslutninger påvirker helheten.

Kommentar:



## \*4. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

|  | 1 = alltid            | 2 = vanligvis         | 3 = noen ganger       | 4 = sjelden           | 5 = aldri             | 6 = ikke aktuelt      |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Forlagene gir løfter om å gi noe tilbake som takk for spesielle handlinger.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene lover høyere rabatter eller andre insentiver (retur) for vår deltakelse i promoteringsarbeid.                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene fremhever hva de vil tilby i bytte mot vårt samarbeid eller deltakelse når de presenterer et tiltak eller en kampanje.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene tilbyr oss spesielle insentiver for å få oss til å gjøre endringer i markedsføringen eller andre driftsrutiner.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene tilbyr bonus når salgs- eller profittmål er oppnådd.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hvis vi i utgangspunktet har vært motvillige, tilbyr forlagene insentiver for å få oss til å samarbeide om et nytt program eller policy. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kommentar:

## Samarbeid i bokbransjen

### \*5. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid    2 = vanligvis    3 = noen ganger    4 = sjelden    5 = aldri    6 = ikke aktuelt

Forlagene ber om vårt samtykke til deres anmodning, uten å antyde et positivt eller negativt utfall for vår bokhandelkjede.

Forlagene spør oss om å akseptere nye ideer uten forklaring om hva slags effekt ideen vil få for vår bokhandelkjede.

Forlagene spør om vårt samtykke ved iverksetting av nye tiltak uten å nevne belønning for samtykke, eller straff for å nekte.

Forlagene forventer at deres anmodning ikke krever noen insentiver for at vi skal samtykke.

Kommentar:

### \*6. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

1 = alltid    2 = vanligvis    3 = noen ganger    4 = sjelden    5 = aldri    6 = ikke aktuelt

Forlagene refererer til de deler av kontrakten som favoriserer deres posisjon, for å oppnå vårt samtykke til et spesielt krav.

Forlagene viser bevisst til våre juridiske avtaler i et forsøk på å påvirke våre handlinger.

Forlagene «minner oss» på våre forpliktelser som er nedfelt i salgsavtalen/kontrakten,

Forlagene gjør subjektive tolkninger av kontrakten for å få oss til å følge en anmodning.

Kommentar:

## \*7. Vennligst vurder følgende påstander om samarbeidet med forlagene.

|  | 1 = alltid            | 2 = vanligvis         | 3 = noen ganger       | 4 = sjelden           | 5 = aldri             | 6 = ikke aktuelt      |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Forlagene gjør det klart at hvis vi ikke går med på deres anmodning, vil vi bli straffet.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene truer med dårligere service overfor vår bokhandekjede hvis vi ikke går med på deres anmodning.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene truer med å skape problemer for vår bokhandekjede, som f. eks lavere rabatter, dårligere returordninger etc. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene truer med å gjøre det vanskelig for vår bokhandekjede hvis spesifikke krav ikke etterkommes.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene truer med at de vil gjøre færre forretninger med oss hvis deres krav ikke etterkommes.                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kommentar:

# Samarbeid i bokbransjen

## \*8. Vennligst vurder hvor enig du er i følgende påstander for din bokhandel/ - kjede.

|   | 1 = svært enig        | 2 = enig              | 3 = verken enig eller uenig | 4 = uenig             | 5 = svært uenig       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Forlagenes bokhandelkontakter er ustrukturerte.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagenes bokhandelkontakter er godt kjent med egne titler.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagenes bokhandelkontakter er hjelpsomme.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagenes bokhandelkontakter har min bokhandelkjedes beste i tankene når de kommer med forslag.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagenes bokhandelkontakter er alltid villige til å hjelpe meg hvis jeg får problemer.          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forholdet til forlagene vil jeg karakterisere som fiendtlig.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene uttrykker kritikk på en taktfull måte.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Samarbeidet med forlagene kan karakteriseres ved gjensidig respekt.                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene skjuler ting som jeg burde vite.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene nekter å forklare sin policy med hensyn til rabatter, innkjøp, profilering og lignende. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kommentar:

## Samarbeid i bokbransjen

### \*9. Vennligst vurder hvor enig du er i følgende påstander for din bokhandel/ - kjede.

|   | 1 = svært enig        | 2 = enig              | 3 = verken enig eller uenig | 4 = uenig             | 5 = svært uenig       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Forlagenes rabatter er lavere enn i bransjen for øvrig.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene tilbyr svært konkurransedyktige rabatter på sine bøker.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det er liten avkastning på den eksponeringen jeg gir forlagenes bøker.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Noen av forlagenes bøker er ikke verdt å tilby siden rabattene er for små.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg er veldig fornøyd med rabattene jeg oppnår på forlagenes produkter.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mitt forhold til forlagene har gitt meg en stor og lønnsom markedsposisjon i mitt salgsområde.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mitt forhold til forlagene er veldig attraktivt med hensyn til rabatter.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markedsføringspolitikken til forlagene bidrar til at min bokhandelkjede får solgt flere bøker.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Forlagene skaffer meg markeds- og salgsstøtte (annonsestøtte, plakater, T-skjorter, flyers, bokmerker etc) av høy kvalitet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kommentar:

### 10. Har du utfyllende informasjon eller kommentarer til undersøkelsen, vennligst fyll inn her.

**11. Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen! Ønsker du rapporten tilsendt på mail, vennligst fyll ut din mailadresse her:**

## Vedlegg 3, side 1

## Descriptive Statistics

|              | N         | Minimu    | Maximu    | Mean      | Std.      | Skewness  |       | Kurtosis  |       |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|
|              |           | m         | m         |           | Deviation |           | Std.  |           | Std.  |
|              | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Error | Statistic | Error |
| sp1sam       | 127       | 0         | 3         | 1,19      | 1,213     | ,226      | ,215  | -1,627    | ,427  |
| sp2andel     | 47        | 0         | 100       | 68,13     | 44,711    | -,804     | ,347  | -1,277    | ,681  |
| sp3kjede     | 92        | 0         | 8         | 2,42      | 1,888     | 1,347     | ,251  | 2,161     | ,498  |
| sp4ansatte   | 111       | 0         | 4         | ,53       | ,989      | 2,321     | ,229  | 5,175     | ,455  |
| sp5omsetn    | 112       | 0         | 3         | 1,13      | ,902      | ,800      | ,228  | ,075      | ,453  |
| sp6anbef1    | 93        | 1         | 6         | 3,03      | 1,281     | ,922      | ,250  | -,015     | ,495  |
| sp6anbef2    | 93        | 1         | 6         | 3,03      | 1,174     | ,677      | ,250  | ,079      | ,495  |
| sp6anbef3    | 93        | 1         | 6         | 3,08      | 1,227     | ,467      | ,250  | -,504     | ,495  |
| sp6anbef4    | 93        | 1         | 6         | 3,38      | 1,169     | ,139      | ,250  | -,569     | ,495  |
| sp7info1     | 86        | 1         | 6         | 4,06      | 1,152     | -,542     | ,260  | -,045     | ,514  |
| sp7info2     | 86        | 1         | 6         | 4,29      | ,981      | -,695     | ,260  | ,526      | ,514  |
| sp7info3     | 86        | 1         | 6         | 4,44      | 1,013     | -,916     | ,260  | ,996      | ,514  |
| sp7info4     | 86        | 2         | 6         | 4,44      | ,965      | -,595     | ,260  | -,049     | ,514  |
| sp8løfte1    | 81        | 2         | 6         | 3,77      | ,991      | ,017      | ,267  | -,627     | ,529  |
| sp8løfte2    | 81        | 1         | 6         | 3,06      | 1,144     | ,647      | ,267  | -,284     | ,529  |
| sp8løfte3    | 81        | 2         | 6         | 3,51      | 1,152     | ,211      | ,267  | -,890     | ,529  |
| sp8løfte4    | 81        | 2         | 6         | 4,19      | ,976      | -,219     | ,267  | -,578     | ,529  |
| sp8løfte5    | 81        | 2         | 6         | 4,36      | ,856      | -,647     | ,267  | -,507     | ,529  |
| sp8løfte6    | 81        | 2         | 6         | 4,25      | ,956      | -,167     | ,267  | -,948     | ,529  |
| sp9anmodn1   | 74        | 1         | 6         | 4,31      | 1,158     | -,422     | ,279  | -,070     | ,552  |
| sp9anmodn2   | 74        | 1         | 6         | 4,39      | ,977      | -,685     | ,279  | 1,026     | ,552  |
| sp9anmodn3   | 74        | 1         | 6         | 4,12      | 1,292     | -,271     | ,279  | -,693     | ,552  |
| sp9anmodn4   | 74        | 1         | 6         | 3,78      | 1,483     | ,099      | ,279  | -1,336    | ,552  |
| sp10jur1     | 71        | 2         | 6         | 4,17      | 1,320     | -,321     | ,285  | -1,077    | ,563  |
| sp10jur2     | 71        | 2         | 6         | 4,45      | 1,039     | -,376     | ,285  | -,908     | ,563  |
| sp10jur3     | 71        | 2         | 6         | 4,28      | 1,058     | -,072     | ,285  | -,838     | ,563  |
| sp10jur4     | 71        | 2         | 6         | 4,41      | 1,008     | -,302     | ,285  | -,841     | ,563  |
| sp11trussel1 | 70        | 3         | 6         | 4,79      | ,740      | -,958     | ,287  | 1,090     | ,566  |
| sp11trussel2 | 70        | 3         | 6         | 4,83      | ,613      | -,667     | ,287  | 1,372     | ,566  |
| sp11trussel3 | 70        | 1         | 6         | 4,53      | ,974      | -1,052    | ,287  | 1,285     | ,566  |
| sp11trussel4 | 70        | 2         | 6         | 4,77      | ,726      | -1,493    | ,287  | 3,330     | ,566  |
| sp11trussel5 | 70        | 2         | 6         | 4,74      | ,736      | -1,347    | ,287  | 2,786     | ,566  |





Vedlegg 4: Korrelasjonstabell.

Correlations

|                 |                     | AVG_Service_<br>Sos | AVG_<br>Respekt_Sos | AVG_<br>Okonomi | AVG_<br>marked_Fin | AVG_<br>Informasjon | AVG_<br>Løfte | AVG_<br>Anmodning | AVG_<br>Juridisk | AVG_<br>Trussel | AVG_<br>Anbefaling2 |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| AVG_Service_Sos | Pearson Correlation | 1                   | ,493**              | ,142            | ,312*              | ,074                | ,008          | ,078              | ,189             | -,046           | ,151                |
|                 | Sig. (2-tailed)     |                     | ,000                | ,252            | ,010               | ,544                | ,950          | ,522              | ,117             | ,703            | ,214                |
|                 | N                   | 70                  | 70                  | 67              | 67                 | 70                  | 70            | 70                | 70               | 70              | 70                  |
| AVG_Respekt_Sos | Pearson Correlation | ,493**              | 1                   | ,287*           | ,254*              | -,038               | -,115         | ,096              | ,139             | ,139            | ,151                |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,000                |                     | ,019            | ,038               | ,753                | ,345          | ,427              | ,250             | ,253            | ,213                |
|                 | N                   | 70                  | 70                  | 67              | 67                 | 70                  | 70            | 70                | 70               | 70              | 70                  |
| AVG_Okonomi     | Pearson Correlation | ,142                | ,287*               | 1               | ,168               | ,073                | ,152          | ,026              | ,059             | ,049            | ,089                |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,252                | ,019                |                 | ,174               | ,558                | ,220          | ,835              | ,634             | ,696            | ,475                |
|                 | N                   | 67                  | 67                  | 67              | 67                 | 67                  | 67            | 67                | 67               | 67              | 67                  |
| AVG_marked_Fin  | Pearson Correlation | ,312*               | ,254*               | ,168            | 1                  | ,163                | ,319**        | ,262*             | ,124             | -,080           | ,272*               |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,010                | ,038                | ,174            |                    | ,187                | ,008          | ,032              | ,318             | ,517            | ,026                |
|                 | N                   | 67                  | 67                  | 67              | 67                 | 67                  | 67            | 67                | 67               | 67              | 67                  |
| AVG_Informasjon | Pearson Correlation | ,074                | -,038               | ,073            | ,163               | 1                   | <b>,591**</b> | <b>,464**</b>     | <b>,467**</b>    | ,155            | <b>,428**</b>       |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,544                | ,753                | ,558            | ,187               |                     | ,000          | ,000              | ,000             | ,201            | ,000                |
|                 | N                   | 70                  | 70                  | 67              | 67                 | 86                  | 81            | 74                | 71               | 70              | 86                  |

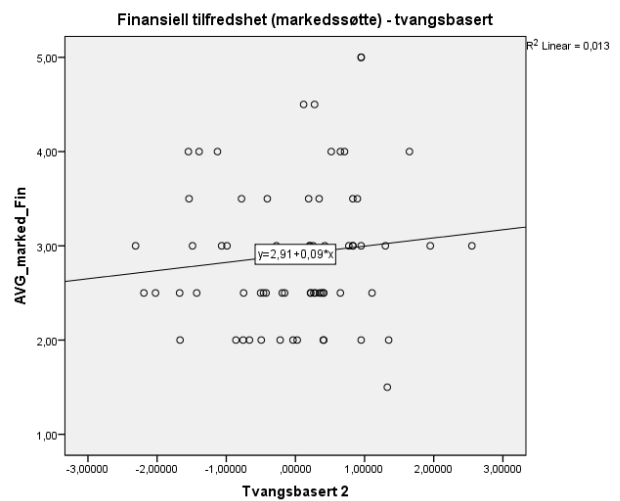
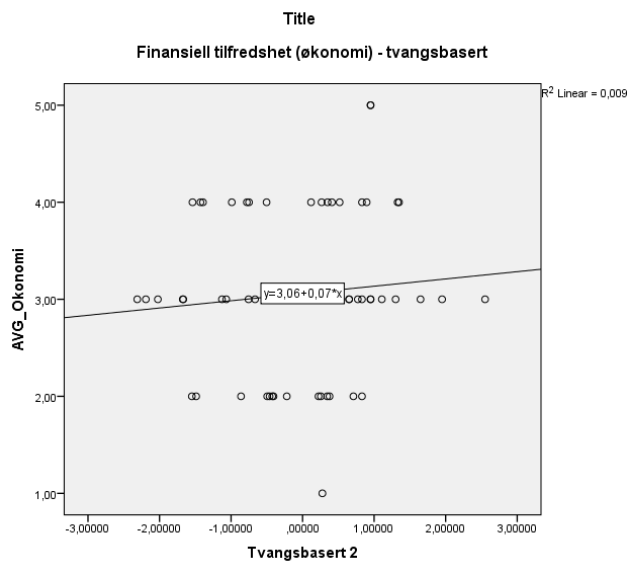
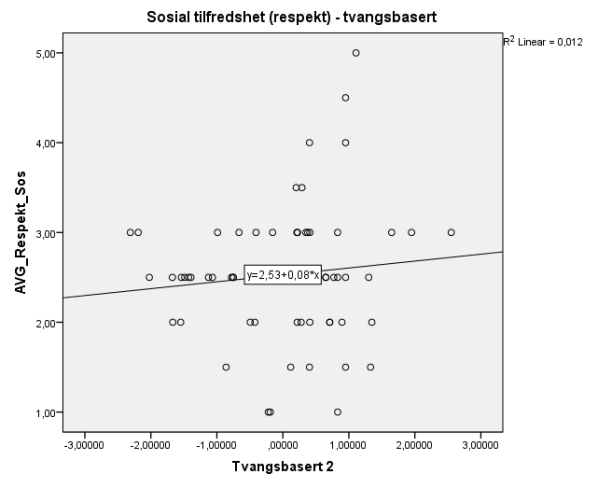
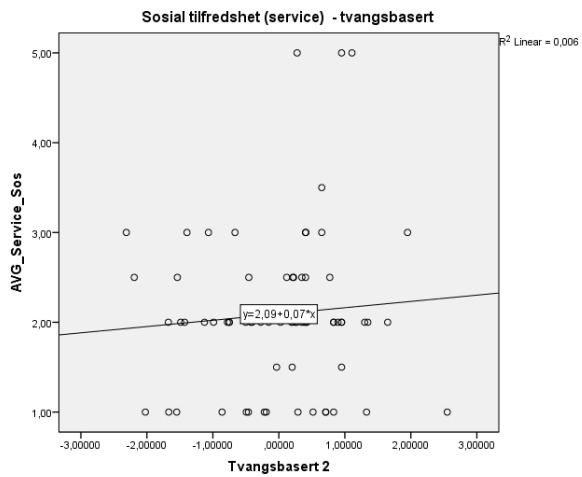
|                 |                     |       |       |      |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------------|---------------------|-------|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| AVG_Løfte       | Pearson Correlation | ,008  | -,115 | ,152 | ,319** | ,591** | 1      | ,446** | ,299*  | ,091   | ,527** |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,950  | ,345  | ,220 | ,008   | ,000   |        | ,000   | ,011   | ,455   | ,000   |
|                 | N                   | 70    | 70    | 67   | 67     | 81     | 81     | 74     | 71     | 70     | 81     |
| AVG_Anmodning   | Pearson Correlation | ,078  | ,096  | ,026 | ,262*  | ,464** | ,446** | 1      | ,538** | ,249*  | ,283*  |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,522  | ,427  | ,835 | ,032   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,038   | ,015   |
|                 | N                   | 70    | 70    | 67   | 67     | 74     | 74     | 74     | 71     | 70     | 74     |
| AVG_Juridisk    | Pearson Correlation | ,189  | ,139  | ,059 | ,124   | ,467** | ,299*  | ,538** | 1      | ,627** | ,310** |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,117  | ,250  | ,634 | ,318   | ,000   | ,011   | ,000   |        | ,000   | ,009   |
|                 | N                   | 70    | 70    | 67   | 67     | 71     | 71     | 71     | 71     | 70     | 71     |
| AVG_Trussel     | Pearson Correlation | -,046 | ,139  | ,049 | -,080  | ,155   | ,091   | ,249*  | ,627** | 1      | ,150   |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,703  | ,253  | ,696 | ,517   | ,201   | ,455   | ,038   | ,000   |        | ,215   |
|                 | N                   | 70    | 70    | 67   | 67     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     |
| AVG_Anbefaling2 | Pearson Correlation | ,151  | ,151  | ,089 | ,272*  | ,428** | ,527** | ,283*  | ,310** | ,150   | 1      |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,214  | ,213  | ,475 | ,026   | ,000   | ,000   | ,015   | ,009   | ,215   |        |
|                 | N                   | 70    | 70    | 67   | 67     | 86     | 81     | 74     | 71     | 70     | 93     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

## Vedlegg 5: Scatterplots

### Tilfredshet – sammenslåtte uavhengige variabler - tvangsbasert:



## Vedlegg 5: Scatterplots

### Tilfredshet – sammenslåtte uavhengige variabler - ikke – tvangsbasert:

