

Trine Anderson

Digitalisering i norsk dagligvarehandel

Et casestudie av norske dagligvareaktører og deres arbeid med digitalisering



Universitetet i Sørøst-Norge

USN Handelshøyskolen

Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Postboks 235

3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2019 Trine Anderson

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet som en avsluttende del av et femårig utdanningsløp i økonomi og ledelse/siviløkonom ved Universitetet i Sørøst-Norge, og er skrevet innenfor spesialisering i strategi og kompetanseledelse.

Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet har vært svært interessant og lærerikt, men også utfordrende. Den største utfordringen ved mitt arbeid med denne avhandlingen har vært det faktum å skrive alene – mangelen på en partner å drøfte tanker og idéer med.

Jeg fattet interesse for dagligvarebransjen og digitalisering da jeg selv befant meg i en situasjon hvor jeg bestilte mat over nett, og valgte digitale løsninger i fysisk butikk fremfor manuelle. Jeg ønsket derfor å se nærmere på hvordan store aktører i norsk dagligvarebransje arbeider med digitalisering og motsvar til nye konkurrenter med en annen tilnærming til markedet. Dette har vært et meget interessant tema å jobbe med, da det er høyst dagsaktuelt og noe som påvirker de fleste av oss. Jeg har fått en bredere forståelse av hvordan de største aktørene arbeider for å tilpasse seg et økende digitalt marked og økende digital konkurranse, samt hvilke utfordringer de står ovenfor i forbindelse med dette.

Jeg vil takke min første veileder Ulas Burkay, for inspirasjon til tema. Jeg vil også takke min andre veileder Øystein Sørebo, for konstruktive tilbakemeldinger, øvrig veiledning gjennom dette prosjektet og bistand til å fullføre prosjektet.

Avslutningsvis vil jeg også rette en stor takk til alle som har avsatt tid og ressurser for å stille opp til samtaleintervju i forbindelse med min masteravhandling.

Universitetet i Sørøst-Norge Campus Ringerike, 15. mai 2019

Trine Anderson

Sammendrag

De senere årene har den norske dagligvarebransjen vært gjennom store endringer, og det som tidligere har gitt konkurransefordeler svekkes nå i kjølevannet av nye. De siste årene har omsetningsveksten i markedet flatet ut, og en av forklaringsvariablene er knyttet til utviklingen av tilstøtende markeder som for eksempel dagligvaresalg på internett.

Den økende digitale brukeratferden driver fremveksten av nytenkende aktører med andre tilnærminger til forbrukerne, og dette tvinger frem nødvendige tiltak hos de etablerte aktørene i kampen om å opprettholde sin posisjon i markedet. Ekspertene mener at den økende digitaliseringen vil tvinge frem nye måter å gjennomføre kjøp på, hvordan kundene følges opp, butikkenes utforming og hva som tilbys kundene av produkter og tjenester. Vi har allerede begynt å se starten på disse endringene og samtlige aktører arbeider med utallige digitale løsninger som skal bidra til å løfte kundenes kjøpsopplevelse.

På bakgrunn av dette er følgende problemstilling formulert:

Hvilke digitaliseringer er foretatt i norsk dagligvarebransje og hvilke utfordringer har virksomhetene opplevd i sitt arbeid med dette?

For å besvare problemstillingen har jeg gjennomført en kvalitativ studie av utvalgte dagligvareaktører i det norske markedet. Jeg har foretatt samtaleintervjuer med syv nøkkelpersoner fordelt på fire kjedekonsepter, og ut fra disse har jeg kartlagt hvilke digitaliseringer de har foretatt og hvilke utfordringer de knytter til arbeidet med dette.

Det kommer frem av intervjuene at aktørene opplever økt press fra forbrukerne i takt med økt grad av digitalisering, og at maktbalansen mellom aktør og forbruker er i ferd med å endre seg. Økt digitalisering gir økt makt til forbrukerne, og kampen om kundene blir enda hardere. Det fremkommer også at konkurransen tilspisser seg fra konkurrenter i form av bransjegliding, grensehandel og restauranter. Dette bidrar i sin tur til at dagligvareaktørene har sett seg nødt til å ta grep for å sikre fremtidig konkurransedyktighet.

Resultatene fra intervjuene viser at det hovedsakelig dreier seg om seks typer digitaliseringer, nemlig elektroniske hyllefor kanter, automatiske bestillingssystemer, selvbetalingskasser, etablering av nettbutikk, omnikanal og personalisering. Dette sett opp mot litteratur og tidligere funn finner jeg at utfordringene ved hver av de ulike digitaliseringene i høy grad

samstemmer med de funn jeg har gjort. Mine funn gir derfor ytterligere støtte til den eksisterende litteraturen. Jeg avdekker i tillegg at de ulike digitaliseringene kan påvirke hverandre negativt, og at dette er en praktisk implikasjon som det er viktig for aktørene å være klar over i sitt arbeid med digitalisering.

Innholdsfortegnelse

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Innledning | 9 |
| 1.1 | Bakgrunn | 10 |
| 1.2 | Formål og problemstilling | 10 |
| 1.3 | Avgrensning | 10 |
| 1.4 | Utredningens oppbygning | 11 |
| 2 | Dagligvarehandel og digitalisering | 13 |
| 2.1 | Det norske dagligvaremarkedet | 13 |
| 2.2 | Digitalisering i dagligvaremarkedet | 15 |
| 2.3 | De tre store | 18 |
| 2.3.1 | NorgesGruppen | 19 |
| 2.3.2 | Coop | 20 |
| 2.3.3 | Rema 1000 | 21 |
| 3 | Digitalisering | 23 |
| 3.1 | Hva er digitalisering? | 23 |
| 3.2 | Utfordringer ved digitalisering | 24 |
| 3.3 | Digital brukeratferd | 25 |
| 3.4 | Digitale teknologier i dagligvarehandel | 26 |
| 3.4.1 | Fysiske butikkteknologier | 26 |
| 3.4.2 | Mobile applikasjoner | 29 |
| 3.4.3 | Hybride systemer | 32 |
| 4 | Metode | 34 |
| 4.1 | Metodisk tilnærming | 34 |
| 4.2 | Design | 35 |
| 4.3 | Datainnsamling | 35 |
| 4.3.1 | Samtaleintervju | 36 |
| 4.3.2 | Utvalg | 38 |
| 4.4 | Analyse | 40 |
| 4.5 | Etikk | 41 |
| 4.6 | Validitet, reliabilitet og generalisering | 41 |
| 5 | Funn | 44 |
| 5.1 | Presentasjon av studiens informanter | 44 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.2 | Generelle utfordringer ved digitalisering | 45 |
| 5.2.1 | Økt forbrukermakt..... | 45 |
| 5.2.2 | Nye konkurrenter..... | 46 |
| 5.3 | Elektroniske hylleforkanter | 48 |
| 5.4 | Automatiske bestillingssystemer..... | 49 |
| 5.4.1 | Utfordringer ved automatiske bestillingssystemer..... | 50 |
| 5.5 | Selvbetalingsløsninger | 51 |
| 5.5.1 | Utfordringer ved selvbetalingsløsninger | 52 |
| 5.6 | Nettbutikk..... | 56 |
| 5.6.1 | Utfordringer ved nettbutikk..... | 59 |
| 5.7 | Omnikanal | 68 |
| 5.8 | Personalisering | 69 |
| 5.8.1 | Utfordringer ved personalisering | 70 |
| 6 | Resultater | 72 |
| 6.1 | Økt forbrukermakt..... | 72 |
| 6.2 | Nye konkurrenter..... | 72 |
| 6.3 | Elektroniske hylleforkanter | 74 |
| 6.4 | Automatiske bestillingssystemer..... | 74 |
| 6.5 | Selvbetalingsløsninger | 75 |
| 6.6 | Nettbutikk..... | 77 |
| 6.7 | Omnikanal | 80 |
| 6.8 | Personalisering | 81 |
| 6.9 | Diskusjon av resultater..... | 82 |
| 6.9.1 | Implikasjoner..... | 90 |
| 7 | Refleksjon..... | 93 |
| 7.1 | Evaluerings av arbeidet..... | 93 |
| 7.2 | Begrensninger..... | 94 |
| 7.3 | Avsluttende ord | 95 |
| 8 | Konklusjon | 96 |
| | Bibliografi..... | 98 |
| | Vedlegg | 106 |
| | Vedlegg 1: Intervjuguide..... | 106 |
| | Vedlegg 2: Samtykkeerklæring..... | 109 |

1 Innledning

Denne utredningen ser nærmere på hvilke digitale endringer de tradisjonelle aktørene i dagligvaremarkedet foretar seg, og hvilke utfordringer de opplever i forbindelse med økende grad av digitalisering og fremvekst av nye aktører med nye, digitale måter å drive salg av dagligvarer på. Med nye aktører menes blant annet aktørene som selger dagligvarer via nett, slik som Kolonial.no og matkasseleverandørene. Analyser av utviklingen i dagligvaremarkedet viser at disse nye aktørene sakte, men sikkert stjeler markedsandeler fra de tradisjonelle aktørene, og opplever rekordrask omsetningsvekst. Prognoser for fremtiden viser også at denne typen dagligvaresalg vil fortsette å oppleve videre vekst. Studier viser at selv om norske forbrukere er svært prisbevisste, er også tid en vesentlig faktor når det kommer til hvor og hvordan de ønsker å handle sine dagligvarer. Ekspertene mener at dette er en sentral årsak til at forbrukerne i økende grad velger å benytte seg av dagligvarekjøp på internett. Som en reaksjon på dette har vi sett at de etablerte dagligvareaktørene arbeider med å tilpasse seg disse markedsendringene ved å foreta ulike digitaliseringstiltak ved hjelp av både lojalitetsprogram, selvbetjente kasser, automatisering av ulike tjenester, innsamling av stordata for personalisering mot kundene, kunstig intelligens, etablering av egne nettbutikker og omnikanal.

Jeg har derfor sett nærmere på sentrale aktører i det norske dagligvaremarkedet for å kartlegge hvilke digitaliseringer de har foretatt i forsøk på å følge den teknologiske utviklingen, og hvilke utfordringer som oppleves i arbeidet med disse. Det kan være utfordrende å innføre nye teknologier, men det er også helt avgjørende å klare å nyttiggjøre seg den nye teknologien for fremtidig konkurransedyktighet, da digitalisering potensielt frigjør ressurser som kan reinvesteres i innovasjon og vekst. Det er derfor svært interessant og tidsaktuelt å se på hvilke utfordringer de sentrale aktørene opplever i sitt digitaliseringsarbeid. Det er også interessant å finne ut om de konkurrerende aktørene i markedet opplever de samme utfordringene eller om dette er unikt for hver aktør.

1.1 Bakgrunn

Å velge tema for et forskningsprosjekt begynner med et ønske om å lære mer om et spesifikt fenomen. For meg var interessen stor for å undersøke den digitale utviklingen innenfor varehandelssektoren, da dette er et svært tidsaktuelt fenomen, både for aktørene i bransjen og for forbrukerne selv. Beslutningen om å fokusere utredningen på dagligvarebransjen ble tatt da jeg selv befant meg i en situasjon hvor jeg begynte å benytte meg av tilbudene fra matkasseleverandørene og det å få hjemlevert dagligvarer på døren, og spørsmålet om hvordan denne nye måten å selge mat på påvirker de tradisjonelle aktørene dukket opp. På bakgrunn av dette ønsket jeg å undersøke nettopp hvordan nye aktører og økende grad av digitalisering påvirker de tradisjonelle aktørene, hvilke tiltak de har gjort for å tilpasse seg disse markedsomveltningene, og hvilke utfordringer de opplever i arbeidet med dette.

1.2 Formål og problemstilling

Utredningens formål er å avdekke og kartlegge hvilke digitale endringer tradisjonelle aktører i norsk dagligvarehandel har foretatt seg, samt hvilke utfordringer disse har opplevd i arbeidet med dette. Denne kartleggingen er viktig for å senere kunne se nærmere på hvordan man kan arbeide for å overkomme disse og lykkes med digitalisering. Utredningens problemstilling lyder derfor slik:

Hvilke digitaliseringer er foretatt i norsk dagligvarebransje og hvilke utfordringer har virksomhetene opplevd i sitt arbeid med dette?

1.3 Avgrensning

Denne utredningen har jeg valgt å avgrense til å omfatte det norske dagligvaremarkedet. Dette til tross for at flere av aktørene i dagligvaremarkedet i tillegg driver virksomhet innenfor andre bransjer som også tilbyr et utvalg av dagligvarer, som for eksempel bensinstasjoner og kiosker.

Jeg har også dessverre måttet avgrense utredningens caser for datainnsamling på bakgrunn av at ikke alle de store dagligvareaktørene har ønsket å stille til samtaleintervju i forbindelse med denne utredningen. Dette er årsaken til at datainnsamling er gjort hos NorgesGruppen og Coop, men ikke hos Rema 1000. Disse aktørene utgjør de tre dominerende i markedet. Det ville også vært interessant å snakke med de største digitale aktørene i den norske dagligvarebransjen, men av hensyn til en begrenset tidsramme lot ikke dette seg gjøre i denne omgang.

Digitale endringsprosesser er et svært bredt begrep, og kan potensielt omfatte både interne prosesser og digitale teknologier som er rettet mot kunden. Selv om dette i mange tilfeller henger sammen, har jeg av hensyn til tid og ressurser avgrenset begrepet «digitalisering» til digitale teknologier som rettes mot å optimalisere handleopplevelsen for forbrukerne.

Jeg har også foretatt noen avgrensninger knyttet til digitale teknologier i dagligvarehandel. På bakgrunn av at det finnes utallige ulike digitaliseringer har jeg valgt å avgrense dette til å omfatte de digitaliseringer som er mest anvendt i norsk dagligvare, og jeg har også avgrenset i forhold til hvor dypt jeg går inn i hver av digitaliseringene.

1.4 Utredningens oppbygning

Denne masteravhandlingen er inndelt i 7 kapitler. Avhandlingens første kapittel omfatter en innledning og bakgrunn for valg av tema, en redegjørelse av utredningens formål og problemstilling, og jeg vil avslutningsvis presentere utredningens avgrensning hva gjelder utredningens omfang.

Videre vil jeg gi en presentasjon av det norske dagligvaremarkedet. Dette innebærer en innføring i hva begrepet dagligvare betyr, samt en kort gjennomgang av dagligvarebransjens historiske utvikling fra 1800-tallet og frem til i dag. Videre vil jeg redegjøre for digitalisering i det norske dagligvaremarkedet, gi en beskrivelse av den reelle trusselen de tradisjonelle aktørene nå står ovenfor, og forklare hvorfor det er nødvendig for disse aktørene å foreta tilpasninger for å opprettholde konkurransekraft. Jeg vil deretter gi en presentasjon av de tradisjonelle sentrale paraplykjedene i det norske dagligvaremarkedet. To av disse vil utgjøre analyseenehetene i denne utredningen.

Kapittel 3 tar for seg begrepsavklaringer og beskrivelser av sentrale begreper som blir benyttet i denne utredningen, slik som digitalisering, utfordringer ved digitalisering og hvilke digitale teknologier som er mest anvendt i dagligvarehandel.

I kapittel 4 redegjør jeg for de samfunnsvitenskapelige metodiske valg som er gjort ved innsamling av datamateriale til denne utredningen. Jeg vil her presentere valg av forskningsdesign, hvordan jeg samler inn datamateriale, utvalg av informanter og metodisk analyse av de innsamlede dataene.

I de to neste kapitlene vil jeg gi en presentasjon av de funn jeg har gjort og resultatene av disse opp mot litteraturen. Deretter presenterer jeg en samlet diskusjon av resultatene og avslutter kapittelet med å gi noen praktiske og teoretiske implikasjoner. I kapittel 7 gjør jeg en evaluering av eget arbeid og beskriver de begrensninger som foreligger ved denne studien. Avslutningsvis vil jeg i utredningens siste kapittel presentere konklusjonen som svar på utredningens problemstilling.

2 Dagligvarehandel og digitalisering

I dette kapittelet vil jeg i underkapittel 2.1 begynne med en gjennomgang av det norske dagligvaremarkedet, hvor jeg redegjør for hva dagligvarehandel er og leder kort gjennom den historiske utviklingen fra 1800-tallet og frem til i dag. Denne gjennomgangen tar for seg hvordan maktforholdet mellom de ulike leddene i verdikjeden har utviklet seg, og hvordan dette har ført til at dagligvaremarkedet har blitt slik vi kjenner det i dag. Videre vil jeg i underkapittel 2.2 om digitalisering i dagligvaremarkedet ta for meg hvordan teknologi og digital utvikling i samfunnet for øvrig har resultert i tapte markedsandeler for de store aktørene og at vi igjen ser at markedet er i ferd med å gjennomgå store omveltninger og strukturelle endringer. Jeg vil avslutningsvis i underkapittel 2.3 gi en presentasjon av de største aktørene i norsk dagligvarebransje.

2.1 Det norske dagligvaremarkedet

For ordens skyld vil jeg innlede med å definere begrepet «dagligvare». Dagligvarer omhandler matvarer, vaskeartikler og andre husholdningsartikler, mens dagligvareforretninger har til hensikt å dekke forbrukernes daglige behov for disse varene (Store Norske Leksikon, 2017).

Tradisjonell dagligvarehandel har i århundrer foregått ved kjøp og salg av varer mellom kjøper og selger i fysisk butikk, og de fleste av oss har et personlig forhold til dette markedet, enten det er vår arbeidsplass eller om det forsyner oss med dagligvarer. Dagligvaremarkedet har sett store forandringer gjennom tidene, både i form av statlige reguleringer og styrkeforholdene mellom leddene i verdikjeden. På 1800-tallet var det såkalte handelshus som hadde størst makt i dagligvarehandelen, og det var også på denne tiden svært strenge offentlige reguleringer hva gjaldt både etableringsrett og hvilke produsenter som skulle handle med hvilke kjøpmenn. I 1951 ble filialforetak lovliggjort, og seks år senere, i 1957 ble det også lovlig for detaljistene å for første gang kunne fastsette prisene. Disse endringene resulterte i at maktforholdet på 1960-tallet forflyttet seg i noe grad over til detaljistene selv. Blant annet kunne de nå forhandle seg frem til bedre avtaler med færre grossister, og oppnådde med dette mer gunstige priser på innkjøpene (Gripsrud & Nygaard, 2012). Videre inn på 1970-tallet var det grossistene og de største leverandørene som hadde makten over

hvilke produkter som stod i butikkhyllene. Grossistenes maktposisjon skyldtes gode avtaler med norske og utenlandske leverandører og deres evne til å fremskaffe varer mange selvstendige kjøpmenn var helt avhengige av. På 1980-tallet endret situasjonen seg noe som følge av fremveksten av sterke leverandører som begynte å sette sitt preg på markedet med populære og godt markedsførte varemerker. Leverandørenes adgang til dagligvaremarkedet var i stor grad avhengig av distribusjonen, og selv om strukturen på butikkorganiseringen fremdeles bestod av flest selvstendige kjøpmenn, startet etableringen av den kjedestrukturen vi kjenner i dag. I 1981 var 39% av dagligvarebutikkene tilknyttet en kjede, mens prosentandelen i 1992 allerede var på 96% (NOU, 2011). Strukturen har endret seg kraftig, og vi ser en sterkere integrering av de ulike leddene i verdikjeden. Fremveksten av nasjonal kjededrift har altså resultert i at det per nå kun eksisterer fire innkjøpspunkter til hele det norske dagligvaremarkedet: Coop, NorgesGruppen, Rema 1000 og Bunnpris. Det er hovedsakelig tre store paraplykjeder som styrer markedet, nemlig de tre førstnevnte. En paraplykjede defineres som et selskap som eier en eller flere konseptkjeder. Med konseptkjede menes en kjede med butikker under samme navn (Gripsrud & Furuseth, 2002). Hos både NorgesGruppen og Rema 1000 ser vi at flere ledd i deres verdikjede er integrert og styrt sentralt. Denne integreringen dreier seg om distribusjon fra leverandør til grossist, grossistvirksomhet, innkjøp, og distribusjon til butikk (NOU, 2011). Med en slik vertikal integrert struktur har dermed paraplykjedene i dag kontroll over store deler av verdikjeden. Kjedenes forhandlingsmakt ligger sterkt forankret i de betydelige markedsandelene, som er fordelt ved 43,1%, 29,7% og 23,4% på henholdsvis NorgesGruppen, Coop Norge og Rema 1000. De resterende 3,8% av markedet dekkes av Bunnpris og flere mindre aktører (Nielsen, 2018c).

Verdikjeden for aktørene i dagligvaremarkedet har sammen med styrkeforholdet mellom aktørene i verdikjeden endret seg kontinuerlig gjennom de siste tiårene, og i dag er det slik at disse fire kjedene kontrollerer hvilke produkter som skal gjøres tilgjengelig for mer enn 99% av det totale dagligvaremarkedet (NOU, 2011).

Ifølge tall fra Statistisk Sentralbyrå sysselsatte dagligvarehandelen i Norge over 100 000 mennesker i 2017 (Kjuus, Helland & Moen, 2017) og er en av de største og hurtigst voksende sektorene her til lands (Nygaard & Utgård, 2012). Ikke bare sysselsettes mange i dagligvaresektoren, men omsetningen er også av svært betydelig størrelse. I 2017 omsatte dagligvaresektoren for over 171,3 milliarder kroner med stadig vekst for hvert år – dog bremsende vekst de senere årene, og rekordlav omsetningsvekst i 2017. Årsaken til dette

mener Kjuus et al. (2017) delvis skyldes den sterke priskonkurransen mellom kjedekonseptene. Skarsgård (2017) støtter denne påstanden og mener også at store kutt i prisene over lengre tid vil gå hardt ut over bunnlinjene hos de tre dagligvaregigantene, mens kvartalsrapporten av Nielsen (2018a) rapporterer at en viktig forklaringsvariabel for en svakere vekst også er knyttet til utviklingen i tilstøtende markeder som eksempelvis dagligvaresalg over nett.

I Norge finnes det nå fire ulike konsepter innenfor dagligvaresektoren; *lavpriskonsept* som baserer seg på å markedsføre lave priser fremfor utvalgsbredde og service (Fredriksen, 2009), *supermarked* som er en større dagligvarebutikk som med sitt vareutvalg satser på å dekke størstedelen av det alminnelige behovet hos forbrukerne innenfor ett butikkområde (Kaurel, 2009), *nærbutikkkonseptet* er små, lokale supermarkeder som tilbyr dagligvarer og lokale tjenester (Nærbutikken, 2014), og *hypermarked* er store, selvbetjente lagerlignende utsalgssteder hvor vareutvalget omfatter 60-70% dagligvarerelaterte produkter og 30-40% andre varer relatert til husholdning og fritid (Fredriksen, 2010). Det finnes altså i Norge et mangfold av butikker innenfor disse ulike kjedekonseptene, representert av de ulike paraplykjedene, og kampen om å vinne kunden utkjempes hver eneste dag.

Kjuus et al. rapporterer for Virke dagligvare (2017) at lavpriskonseptet stadig øker sin andel av det totale markedet, og at forsterkningen av deres posisjon går på bekostning av både nærbutikker og supermarkeder. Nielsen kan melde om samme utvikling i sin kvartalsrapport for 3. kvartal i 2018 (2018d), og det er ingen indikasjoner på at denne trenden vil snu med det første.

2.2 Digitalisering i dagligvaremarkedet

Dagligvarebransjen har over en lengre periode opplevd store omveltninger og strukturendringer, og tidligere konkurransefordeler svekkes i utviklingen av nye. Nygaard & Utgård (2012) peker på at fysisk tilgjengelighet har vært en viktig faktor når forbrukeren skal velge forhandler. Denne konkurransefordelen utfordres ved økende bruk av digitale distribusjonskanaler som gjør det mulig for forbrukerne å handle fra konkurrenter som er lokalisert lenger unna bosted og nærområde. Konseptet med å selge dagligvarer på internett har vokst frem i kjølevannet av ny teknologi og økt digital brukeratferd, og det har de senere

årene blitt etablert flere internettbaserte dagligvareaktører som truer de etablerte aktørenes markedsposisjon. De største aktørene innen dette markedet er Kolonial.no, Adams matkasse og Godt levert (hvor de to sistnevnte fusjonerte i 2017), med henholdsvis omsetning på 801 millioner kroner og 643 millioner kroner samme år (Hopeland, 2018). Til tross for relativt solide omsetningstall, utgjør denne type dagligvarehandel fremdeles en liten andel av den samlede omsetningen i bransjen på 171,3 milliarder kroner i 2017, men det er verdt å merke seg at dagligvaremarkedet samme året opplevde svakere vekst enn på flere år, og at man kan anta at en av årsakene til dette skyldes økt salg av dagligvarer på internett (Nielsen, 2018a). Analyse-selskapet Nielsen anslår at dagligvarehandel på nett vil utgjøre hele 7,5 milliarder kroner i 2019, og at andelen av kunder som handler over nett stadig øker (Kjuus et al., 2017).

Disse nye aktørene med større grad av digitale strategier kan defineres som *forstyrrende innovasjoner* (disruptive innovations). Vi kaller det for en forstyrrende innovasjon når et mindre selskap med færre ressurser er i stand til å utfordre store etablerte aktører i samme marked. En forstyrrende innovasjon starter som oftest med at nyetableringer finner kundesegmenter som ikke er prioritert av markedets eksisterende aktører, eller at de klarer å skape et konsumentmarked hvor det i utgangspunktet ikke eksisterer (Christensen, Raynor & McDonald, 2015).

Christensen et al. (2015) nevner noen punkter som karakteriserer forstyrrende innovasjoner. For det første er det slik at nye aktører med forstyrrende innovasjoner ofte fokuserer på å få forretningsmodellen helt riktig fremfor å kun fokusere på et ypperlig produkt. Når de lykkes beveger de seg fra det nye markedet og over i større markeder og erobrer først markedsandeler – og deretter lønnsomheten. Denne prosessen kan ta lang tid, noe som ofte er grunnen til at disse forstyrrende innovatørene overses og motreaksjoner ikke iverksettes før det er for sent. For det andre bygger disse nye aktørene forretningsmodeller som skiller seg vesentlig fra de etablerte. Dette kan utspille seg ved eksempelvis helt nye måter å organisere verdikjeden på og nye distribusjonskanaler, som i så tilfelle i dagligvarebransjen dreier seg om digitalisering og endring av store deler av verdikjeden helt ut til sluttkunde. Det pekes også på at de etablerte aktørene må respondere på forstyrrelser dersom det oppstår, og at det viktigste grepet de kan gjøre er å fortsette å styrke sine kunderelasjoner ved å investere i å opprettholde innovasjon, samt å skape nye muligheter som vokser frem i kjølevannet av forstyrrelsen (Christensen et al., 2015), blant annet har flere av aktørene iverksatt effektiviseringstiltak som selvbetalingskasser, digitale verktøy for enklere handel gjennom mobil og nettbutikk. Teori rundt forstyrrende innovasjon forutser at når en ny aktør takler en

eksisterende aktør ved å tilby bedre produkter eller tjenester, vil de store aktørene akselerere sine innovasjoner. Dette ser vi tydelige tegn på i norsk dagligvare. Forskning viser at de etablerte aktørene utkonkurrerer nykommerne når det kommer til å opprettholde innovasjon.

Gunnar Portvik, kommunikasjonsansvarlig i Nielsen Norge sier at forbrukernes nettatferd er påvirket av innovasjoner innen personalisering og kjøpsanbefalinger basert på algoritmer, og at dette vil bidra til å spare forbrukeren for tid til å finne riktig varer til en akseptabel pris. Videre peker han også på at forbrukerne vender seg til å kunne handle det de trenger på nett, og at e-handelsbransjen har vært flinke til å utvikle seg i takt med forbrukernes atferd. Han mener at skillelinjene mellom netthandel og tradisjonell handel nå er i ferd med å viskes ut (Nielsen, 2018b). Vi ser altså en endring i hvilke forventninger forbrukeren har til kjøpsopplevelsen, og nye teknologiske løsninger åpner for at kjøp kan gjennomføres ettersom hva, hvor og når forbrukeren ønsker det. Særlig er det den yngre generasjonen som preger fremtidens dagligvarehandel. Denne nye generasjonens verdier og holdninger fører til at den tradisjonelle verditenkningen må vike for nye måter å tenke på dersom dagligvarehandelen ønsker å ha disse som kunder. Denne nye måten å tenke på innebærer at flere aktører jobber med å teste ut ulike teknologiske løsninger som skal løfte kundens kjøpsopplevelse, mens de samtidig må tilfredsstille det reelle behovet kundene har for personlig service og dyktige ansatte som kan bistå i kjøpsprosessen (Kjuus et al., 2017). Det er også viktig for aktørene å merke seg at norske forbrukere er prisbevisste og svært illojale, og at dersom de tilbys mer gunstige betingelser hos konkurrenten, er de ikke sene om å bytte. Dette er trolig årsaken til at konkurransen mellom de tre store dagligvarekjedene i det norske markedet er sterkere enn aldri før (Kjuus et al., 2017).

I tillegg til pris er også tidsbruk en sentral årsak til at andre kjøpskanaler enn den fysiske butikken benyttes i økende grad av forbrukerne. Dette slår Menon Economics fast i en analyse gjennomført for å kartlegge forbrukernes tidsbruk i forhold til dagligvarehandel (Gulbrandsen, Lind, Aalen, Magnussen & Grünfeld, 2018). Å handle dagligvarer på nett gir forbrukerne betydelige tidsbesparelser, og trenden med netthandel av dagligvarer er økende. Kjuus et al. (2017) rapporterer i Virke dagligvare at netthandel neppe vil utkonkurrere de fysiske dagligvarebutikkene, men at det tvinges frem en endring i kjølevannet av digitaliseringen. Både hvordan kjøpet gjennomføres, hvordan kundene følges opp, butikkenes utforming og hva som tilbys av varer og tjenester vil måtte endres. Konkurransen er tilspisset og de er ikke lenger alene i markedet, men har nå opplevd å bli én av flere tilbydere for søk, kjøp, opplevelse og leveranse av dagligvarer.

Å evne å differensiere seg hevder Kjuus et al. (2017) er nøkkelen til å vinne i dagens dagligvaremarked, noe de ulike aktørene i økende grad forsøker å gjøre ved å satse på å differensiere varesortimentet ytterligere, tilby kundene ulike medlemskap og lojalitetsprogrammer, og å etablere seg i netthandelen. Likevel pekes det på at forskning og utredning i liten grad har vært rettet mot å gi de ansatte den nødvendige kompetansen for å mestre den digitale utviklingen i sin håndtering av kundene. Fokuset er ofte rettet mot teknologi som analyserer kundeatferden, mens det også er svært viktig at aktørene utvikler strategier og bruker ressurser på å sørge for at butikkmedarbeiderne kan videreutvikle seg.

Fremtiden vil by på sterk konkurranse mellom fysiske og nettbaserte dagligvarebutikker, og det er nødvendig for de etablerte aktørene å inneha kompetanse til å opprettholde kundetilfredshet gjennom høy grad av kundeorientering hos sine butikkmedarbeidere, både i fysisk butikk og digitalt. Dersom dette svikter, vil forbrukeren svare med å benytte tilbud fra andre tilbydere som behersker den nye teknologien (Kjuus et al., 2017).

Den økende digitaliseringen i dagligvarehandelen utgjør en trussel for de etablerte aktørenes markedsposisjon. Økt digital brukeratferd driver fremveksten av nye aktører som kommer på banen med nye tankesett og nye måter å drive verdiskapning på. Forretningsmodellene ser noe annerledes ut, og de nye tvinger frem en nødvendig endring hos de etablerte aktørene. For å sikre overlevelse i fremtidens marked er det nødvendig å sikre seg lojale kunder, differensiere seg på enten pris eller andre ting, følge opp med digitale verktøy og å gi ansatte den nødvendige kompetansen de trenger for å opprettholde kundetilfredsheten ved nye kundebehov.

2.3 De tre store

Som tidligere nevnt i kapittel 2.1 styres det norske dagligvaremarkedet av tre dominerende paraplykjeder, nemlig NorgesGruppen, Coop og Rema 1000. Jeg vil i dette kapittelet gi en presentasjon av disse aktørene. Jeg vil ta for meg disse aktørenes organisasjonsform, generelt om markedsandeler og antall butikker i Norge, hvilke ulike kjedekonsepter som hører aktørene til og hvilke digitaliserte løsninger og fordeler de tilbyr sine kunder.

2.3.1 NorgesGruppen

NorgesGruppen er norsk dagligvarebransjes største paraplykjede, med en markedsandel på 43,1% (Dagligvarehandelen, 2018). NorgesGruppen har ca. 1.800 butikker i Norge og sysselsetter omkring 40.000 mennesker. Under paraplykjeden tilhører fem kjedekonsepter innenfor dagligvarer, som dekker ulike konseptformer. Kiwi dekker lavpriskonseptet, Meny er et supermarkedkonsept, mens Spar, Joker og Nærbutikken er distriktsbutikker som dekker nærbutikkkonseptet. De tre sistnevnte tilbyr god gammeldags service og et varesortiment som er tilpasset det lokale markedet (NorgesGruppen, 2019).

Alle selskaper under paraplykjeden omfattes av lojalitetsprogrammet «Trumf», som gir kundene en rekke gode kjøpsbetingelser, som blant annet 15% bonus på all frukt og grønt, 1% Trumf-bonus hver gang du handler, Trippel-trumf noen torsdager innimellom med 3% bonus på hele kjøpet, personlige tilbudskuponger, og opptil 50% Trumf-bonus i mer enn 200 populære nettbutikker, og du kan selv velge om du ønsker å få utbetalt din oppsparte bonus til bankkontoen din, om du ønsker å betale din neste handel i en av NorgesGruppens butikker med den eller om du ønsker å overføre den til SAS EuroBonus (Meny, 2019).

I de senere årene har både Meny, Spar og Joker begynt å tilby sine kunder å handle dagligvarer over internett (NorgesGruppen, 2019). Dette kom som et motsvar på nye nettbaserte aktører som opplevde rekordrask omsetningsvekst. I 2016 begynte Meny å eksperimentere med dagligvarehandel over nett, og omsetningen økte med 330% fra første til andre halvår. Omsetningstillene var likevel lave sammenlignet med konkurrenten Kolonial, men Menys netthandelssjef Knut Nyløkken regnet den gangen med en rask omsetningsvekst også fremover i tid (Hopeland, 2017a). Meny-topp Vegard Kjuus anslo en omsetning på rundt 500 millioner kroner i 2017, men endte på 120 millioner. I motsetning til konkurrentene, har Meny de samme prisene på nett som i butikk, og satser på at bedre utvalg og gode tekniske løsninger vil kompensere for en høyere pris enn konkurrentene (Hopeland, 2017b). I likhet med konkurrentene har nettbutikken slitt med lønnsomheten og det har enda ikke gitt positiv avkastning for Meny, men resultatene begynner å nærme seg å gå i null, sier netthandelssjef Knut Nyløkken (Haugen, 2018). Men som nevnt er ikke Meny NorgesGruppens eneste kjedekonsept med nettbutikk. Joker og Spar tilbyr også dette til sine kunder, og felles for alle tre er at varene plukkes i fysisk butikk og kunden kan selv velge mellom å hente varene ferdig pakket i butikk eller ved bestemte hentepunkter – eller få det hjemlevert. Dette gjelder kun i utvalgte butikker, men med planer om å utvide fortløpende (Joker, 2019).

I tillegg har også Meny, Spar og Kiwi utviklet raske og enkle middagsløsninger for sine kunder, etter suksessen matkassetilbyderne har opplevd med dette konseptet. De største butikkene har også fått installert selvbetjente kasser som skal dekke kundens behov for en effektiv og køfri handel, og kontaktløs betaling med mobiltelefon er også under utvikling (NorgesGruppen, 2019).

2.3.2 Coop

Coop er den nest største aktøren i norsk dagligvarebransje, med en markedsandel på 29,7 % (Dagligvarehandelen, 2018). Coops eierform skiller seg fra konkurrentene ved å være en forbrukereid organisasjon. Virksomheten er eid av 1,6 millioner medlemmer i ulike samvirkelag. Utgangspunktet for denne eierformen startet på 1840-tallet, da målet var å skaffe medlemmene produkter til fornuftige priser (CoopNorge, 2019a). Fellesorganisasjonen Coop Norge SA er eid av samvirkelagene, og oppgaven deres er å ivareta viktige fellesoppgaver som innkjøp, forsyning av varer og kjededrift (CoopNorge, 2019c).

Det finnes i dag over 1.250 Coop-butikker i Norge, som sysselsetter omkring 28.000 ansatte. Coop består av åtte ulike kjedekonseppter, og blant disse er seks dagligvarekjeder (CoopNorge, 2019b). Med disse seks konseptkjedene dekker Coop alle fire kjedekonseptene i norsk sektor; *lavpriskonseptet* dekkes av Coop Extra, *supermarkedet* dekkes av Coop Mega, *nærbutikkonseptet* dekkes av Coop prix og Matkroken/Coop marked, mens Coop Obs er et såkalt *hypermarked*.

Som medlem av Coops samvirkelag får man i likhet med andre lojalitetsprogrammer flere fordeler ved å gjøre sine dagligvareinnkjøp hos Coop. Blant annet utbetales det kjøpeutbytter, det er 11% bonus på alt frukt og grønt, personaliserte verdikuponger i Coop-appen, medlemstilbud og en rekke andre fordeler (CoopNorge, 2019d).

Coop skriver på sine egne nettsider at deres verdier omfatter både maksimering av nytte for kunden, medbestemmelse fra kundene, og at de ønsker å være nytenkende i forhold til teknologisk utvikling (CoopNorge, 2019e). Altså er Coop svært fokusert på å tilpasse seg et stadig økende digitalt samfunn, og de har vært raskt på banen hva gjelder digitale løsninger for sine kunder. Blant annet har de i utvalgte butikker innført Coop ShopExpress hvor kunden selv skanner varene inn med en skanner som de plukker opp når de går inn i butikken. Med dette kan kunden skanne varene og legge de direkte ned i handleposen, uten å måtte ta de opp igjen når de skal betale. Denne løsningen krever medlemskap og at medlemmet er over 18 år

gammel (CoopNorge, 2019f). De tilbyr også selvbetjente betalingskasser, hvor kunden handler på vanlig måte – men selv registrerer varene og betaler gjennom en automat.

I mai 2019 åpner Coop Extra en døgnåpen butikk i Oslo som etter planen skal være fullstendig ubetjent om natten. Målet er å tilfredsstille kundenes behov for en enklere og mer fleksibel hverdag med utvidet tilgjengelighet. Coop opplever som samtlige aktører i bransjen en endret forventning fra kunden, hvor digitalisering er måten å møte de nye forventningene på (Wenneberg, 2019). Men selv om Coop etter egen mening er svært opptatt av å følge den teknologiske utviklingen og møte kundenes endrede behov, er de lite interessert i å tilby salg av dagligvarer på internett. Årsaken er lav lønnsomhet (Hopeland, 2017a). I nabolandene satser Både Coop Sverige og Coop Danmark stort på nettsalg av dagligvarer, men foreløpig mener konsernsjef i Coop Norge, Geir Inge Stokke, at selv om mange av kundene ønsker dette, er de ikke villige til å betale det det koster. De ønsker derfor å avvente og observere hvordan konkurrentene lykkes med en slik satsning før det er aktuelt å vurdere om dette er noe Coop Norge ønsker å tilby sine kunder (Hopeland, 2017c).

2.3.3 Rema 1000

Rema 1000 er en norsk dagligvareforretning med lavprisprofil, og er eid 100% av Reitangruppen (Rema 1000, 2018). Per i dag finnes det rundt 870 butikker fordelt i Norge, Sverige og Danmark, og lavpriskjeden omsatte i 2017 for i overkant av 66 milliarder kroner (Ekberg, 2018).

Dagligvaregiganten jobber etter filosofien om effektiv drift, lave kostnader, gode innkjøpsbetingelser og store salgsvolum som resulterer i lave priser for kundene. Dagligvarekjeden er den eneste i Norge som rendyrker et Franchise-konsept (Rema 1000, 2015). Rema 1000 er det norske markedets tredje største aktør med en markedsandel på 23,4% (Dagligvarehandelen, 2018).

Som samtlige aktører i dagligvarebransjen, merket også Rema 1000 de digitale endringene i markedet, og så seg nødt til å gjøre noen grep for å sikre egen overlevelse og for å ta opp priskrigen mot konkurrentene og gi et motsvar på deres lojalitetssystemer.

Rema 1000 lanserte derfor appen «Æ» i 2017, som et lojalitetsprogram for sine kunder. Med denne appen kunne kunden automatisk spare 10% på de 10 varene man kjøpte oftest, samt 10% rabatt på all frukt og grønt (Rema 1000, 2019). Målet var å skape lojale kunder, samtidig

som de ønsket å kapre konkurrentenes kunder. Dette lojalitetsprogrammet skulle skille seg fra konkurrentenes ved at kunden umiddelbart fikk sin rabatt, mot konkurrentene som betalte ut årlige kjøpeutbytter.

Men til tross for stor interesse rundt kampanjen og mange nedlastinger av appen, stupte salgstallene til Rema 1000 etter lanseringen av «Æ». Dagligvareeksperter mener at det fallende salget skyldtes måten konkurrentene håndterte Æ-kampanjen på (Molnes & Tuv, 2017). NorgesGruppens Kiwi lanserte nemlig kort tid etter at de ønsket å gi kundene enda større rabatter, og dermed fikk ikke Rema 1000 den effekten de ønsket.

Noen eksperter mener dette ikke bare skyldtes lojalitetsprogrammet og konkurrentenes reaksjoner alene, men det faktum at Rema 1000 også innførte den mye omdiskuterte «bestevenn»-strategien samtidig som de lanserte «Æ». Instituttleder ved Høyskolen i Kristiania, Lars Erling Olsen, mener at det var bestevennstrategien som trakk salgstallene nedover, og at «Æ»-appen har redusert fallet. Bestevenn-strategien handler om å redusere antall merkevarer i sortimentet, for å kunne inngå eksklusive avtaler med færre leverandører og differensiere Rema i forhold til konkurrentene. Dette har gjort det vanskelig for mange av Remas kjøpmenn, da de mister omsetning som følge av et snevrere sortiment (Molnes & Tuv, 2017).

Men Remas «Æ»-app og bestevenn-strategi er ikke deres eneste forsøk på å tilpasse seg et marked som er i stadig endring. I 2014 inngikk de et samarbeid med nettaktøren Kolonial.no, og i 2016 så de seg nødt til å steppe opp enda mer da konkurrenten NorgesGruppen lanserte sitt prøveprosjekt med egen nettbutikk, og kjøpte seg inn i Kolonial.no med 10% (Mikalsen, 2016). Rema 1000-sjef Ole Robert Reitan uttaler at likhetene er mange mellom Rema og Kolonial, de er begge opptatt av enkelhet, effektiv drift og lave priser, og de er begge utfordrere i ulike markeder. Han presiserer videre at netthandelens raske vekst sier noe om at det er en utvikling i dette markedet, og at det er viktig å være med på denne (Skomakerstuen, 2016).

3 Digitalisering

Dette kapittelet vil sørge for å gi forklaring på ulike begreper som benyttes i avhandlingen. Det er viktig for å sikre god forståelse av utredningens tema, slik at leseren forstår det hen leser uten spesiell forkunnskap. Innledningsvis gir jeg i dette kapittelet en avklaring på hva begrepet «digitalisering» er og hva det betyr, hvilke generelle utfordringer som knyttes til digitalisering og digital brukeratferd, samt hvilke digitale teknologier som benyttes i dagligvarehandelen. Jeg tar utgangspunkt i litteraturstudien til Pedersen, Solem & Kristiansen (2018) om digitaliseringens påvirkning på varehandel, men supplerer også med annen forskning på de aktuelle områdene. Forståelse av dette er grunnleggende for å forstå utgangspunktet for utredningen.

3.1 Hva er digitalisering?

For å sikre god forståelse av hva som menes med det sentrale begrepet «digitalisering» i denne rapporten, vil jeg gi en kort innføring i hva begrepet innebærer, samt hvilke effekter digitaliseringen har på et generelt grunnlag.

Digitalisering påvirker både næringslivet og samfunnet for øvrig på svært mange områder. Det er en samfunnsomveltende prosess som endrer måten vi lever på, hvordan vi handler, hvordan vi kommuniserer og hvordan vi driver selskaper (Gramstad, Helland & Saebi, 2017). Gramstad et al. (2017) beskriver digitalisering som en «integrering av digitale nøkkelteknologier». Videre peker de på at det ikke bare er effektene av hver enkelt teknologi som er av betydning, men også samspillet mellom de ulike teknologiene.

Ettersom verden digitaliseres i økende grad, blir stadig mer og mer analog informasjon konvertert til digitale formater. Dette muliggjør blant annet automatisering av behandlingen av informasjonen. Digitalisert informasjon kan lett bevege seg gjennom ulike media og over store geografiske avstander (Teece, 2018). Industrien blir også digitalisert, og særlig varehandelen, ledet av aktører som eBay og Amazon som kobler sammen kjøpere og selgere fra rundt om i hele verden ved hjelp av digitale plattformer. Digitalisering og nye teknologier integreres også mer og mer i de mest smidige, etablerte aktørene i varehandelssektoren (Teece, 2018).

Teknologi i varehandelssektoren bidrar til at forbrukerne kan ta godt informerte beslutninger, motta mer målrettet og gunstige tilbud og oppleve raskere service. Det gir på den andre siden også forhandleren muligheten til å nå ut til de rette kundene på en mer kostnadseffektiv måte (Grewal, Roggveen & Nordfält, 2017). Andersen & Sannes (2017) har tidligere i en kronikk i aftenposten påpekt at IT ikke lenger kun burde være et støtteverktøy i selskapet, men bli en del av dets DNA. De mener videre at selskapet, interne prosesser og forretningsmodell burde designes for å utnytte dagens og morgendagens teknologi på best mulig måte.

Som jeg har redegjort for i dette avsnittet ser vi at digitalisering påvirker oss på ulike måter. Teknologier knytter sammen mennesker og bedrifter på tvers av geografiske avstander i kombinasjon med effektivisering av informasjonsbehandling. Vi påpeker også viktigheten av at bedrifter tar tilgjengelig teknologi i bruk og integrerer disse i sin strategi. Én ting er helt sikkert: digitalisering og teknologi har kommet for å bli.

3.2 utfordringer ved digitalisering

Det er først og fremst svært viktig at bedriftene forstår egne behov, har kontroll på prosesser og innehar den nødvendige kompetansen til å foreta digitale endringer. utfordringer ved å foreta digitale endringer forekommer på både individnivå, virksomhetsnivå og samfunnsnivå (Skjelvan, 2015).

På individnivå snakker Skjelvan (2015) om at mange virksomheter opplever motstand mot eller manglende prioritering av digitaliseringsarbeid hos sine ansatte. Ofte kan digital omstilling medføre betydelig endring av roller, arbeidsoppgaver, maktforhold og ansvar for de ansatte, og dersom omstillingen ikke er godt nok forankret i ledelsen vil de ansatte ikke se verdien av tiltaket. Det spiller derfor en viktig rolle at ledelsen er klar på oppfølging og prioriteringer. Jo større bedriften er, jo større er sannsynligheten for at prosesser, systemer og integrering av systemer medfører økt kompleksitet og økt behov for standardisering.

utfordringer knyttet til standardisering gjør det vanskelig å integrere kommunikasjon mellom ulike systemer i virksomheten, og kan også dermed medføre høyere kostnader og merarbeid ved å digitalisere (Skjelvan, 2015). Skjelvan (2015) gjør en rimelig antakelse om at store virksomheter har flere systemer som er tilpasset virksomhetens interne prosesser – noe som utfordrer digitaliseringsarbeidet ytterligere.

Gramstad et al. (2017) peker på at for å utvikle virksomheten, kreves eksperimentering. I samhandling med offentlig sektor kan dette være en utfordring knyttet til myndighetenes pålegg om digitalisering på uhensiktsmessige vilkår, samt deres viktige rolle i å lovregulere markedet. Det kreves også intern kompetanse for å eksperimentere. Mange bedrifter opplever at mangel på kompetanse er en utfordring for digitaliseringen, både med tanke på identifisering av mulige anskaffelser, implementering og drift av nye digitale løsninger (Skjelvan, 2015).

Dersom selskapet har begrensninger på tilgjengelige ressurser, mangel på incentiver og lite selvbestemmelse og frihet, kan dette redusere motivasjonen til å tenke nytt og kreativt. Samtidig er det ofte slik at det stilles krav til lederne om å oppnå en viss lønnsomhet – noe som gjør de enda mindre risikovillige til eksperimentering av nye ideer (Gramstad et al., 2017). Usikkerhet knyttet til realisering av gevinst er en faktor som spiller inn når digitaliseringstiltak vurderes. Nettverkseffekter ved digitaliseringen og kostnadsbesparelser som ikke nødvendigvis tilfaller virksomheten kan bidra til at investeringer i digitale løsninger uteblir (Skjelvan, 2015).

Det å ikke digitalisere fører til at mange selskaper går glipp av sjansen til å skape seg konkurransefortrinn i markedet, samt svekker det også dermed evnen til å overleve i møte med nye og fremvoksende trender (Saebi, 2016). Videre er det interessant å se på hva litteraturen sier om utfordringer ved implementering og drift av de digitaliseringstiltakene som er mest brukt i norsk varehandel.

3.3 Digital brukeratferd

Remesovschi (2018) presenterer en definisjon av brukeratferd som «de handlinger av individer som er direkte involvert i prosessen av å skaffe og bruke varer og tjenester, inkludert prosessen med å forkaste det». I kjølevannet av digital utvikling og nye teknologier opplever samfunnet nå en enorm fremvekst av digitale handelskanaler, og vår brukeratferd blir også digitalisert. Pedersen et al. (2018) sier at digital brukeratferd er «folks atferd som får betydning for varehandelen i neste omgang». De presiserer også at brukeratferden vil ha betydning for aktørene i varehandelssektoren – og hvordan disse skal drive fremtidig virksomhet.

Funksjonelle hensyn påvirker holdninger til digital handel, og vi er mer sannsynlige å handle fra en butikk vi anser som akseptabel i henhold til de kriterier som er viktige for oss, som for eksempel pris eller kundeservice (Dennis, Merrilees, Jayawardhena & Wright, 2009). Studier viser at større grad av digital brukeratferd øker forbrukernes kunnskap og bevissthet om fellesskapets makt, altså økt makt til individene, nettverk og etterspørsel (Pedersen et al., 2018). Vi kan si at digitalisering gir økt forbrukermakt gjennom at forbrukerne får økt markedstilgang, er mer informert, deler i nettverk og koordinerer sin nettverksmakt. Dette skjer naturlig nok som følge av fremvekst av online plattformer og via sosiale medier. Digitaliseringen kan imidlertid også by på utfordringer ved at forbrukerne får en opplevelse av at de blir mer overvåket og føler seg kontrollert.

Økt digital brukeratferd hos kundene fører til at aktører i ulike bransjer – også dagligvarebransjen, ser seg nødt til å kommunisere salg både gjennom fysiske kanaler, men også nå digitale. Jeg vil derfor i neste delkapittel presentere de digitale teknologier som er mest vanlige å finne i norsk dagligvare.

3.4 Digitale teknologier i dagligvarehandel

Dersom vi ser nærmere på hvilken digital teknologi som anvendes i varehandel, så ser vi at mobilteknologi brukes til alt fra ulike former for handel, til teknologiske hjelpemidler benyttet i den fysiske butikken og den ikke-fysiske butikken (nettbutikk). Digitale teknologier omhandler også andre digitale systemer som eksempelvis kundedatabaser og stordata (Pedersen et al., 2018).

Pantano & Viassone (2014) klassifiserer varehandelsteknologien i tre kategorier: (1) fysisk butikkteknologi, (2) mobile applikasjoner, og (3) hybride systemer. Jeg vil videre i denne utredningen forholde meg til denne kategoriinndelingen. Under denne kategoriinndelingen tar jeg for meg de ulike digitaliseringene innen varehandel som omtales i litteraturstudien til Pedersen et al. (2018).

3.4.1 Fysiske butikkteknologier

Fysiske butikkteknologier inkluderer teknologier som er tilhørende på salgsstedet, som har til hensikt å redusere kostnader, forbedre kvaliteten på servicen og forenkle kjøpsprosessen for

kunden (Pantano & Viassone, 2014). Dette kan omfatte en rekke ulike teknologier som mobile applikasjoner, selvbetalingsløsninger, smarte handlekurver, digitale hylleløsninger, personalisert reklame, prising og flere andre teknologier (Pedersen et al., 2018). Det finnes utallige fysiske butikkteknologier, og jeg har derfor måttet begrense omfanget til de digitale teknologiene som er mest fremtredende i norske dagligvarebutikker. Jeg vil derfor i denne kategorien presentere selvbetalingskasser, elektroniske hyllefor kanter og automatiske bestillingssystemer. Mobile applikasjoner vil jeg ta for meg i kapittel 6.1.2.

3.4.1.1 Selvbetalingskasser

I norsk dagligvare ser vi en økende bruk av ubetjente betalingsstasjoner i butikkene. Dette kan vi finne i utvalgte butikker hos både Meny, Spar og Coop.

I en studie om selvbetjente kasser gjort ved Norges Handelshøyskole, fant de ut at bakgrunnen for innføring av selvbetjente kasser var økt kundetilfredshet og et ønske om å ta i bruk nye verktøy som en del av den teknologiske utviklingen (Mørk & Tordal, 2018). Annen forskning fra Tyskland, Sveits og Østerrike har derimot pekt på kostnadsreduksjon som den største motivasjonen for å innføre dette (Salomann, Kolbe & Brenner, 2006), men Mørk & Tordal fant ikke støtte for dette i sin studie blant norske varehandelsaktører.

Det finnes en rekke utfordringer knyttet til implementering og bruk av selvbetalingskasser i butikk. Weijters, Rangarajan, Falk & Schillewaert (2007) fant i sin studie ut at kassekø har negativ innvirkning på kundens handleopplevelse, og at kunder ofte velger selvbetalingskasser til tross for kø i både manuell og selvbetjent kasse, fordi selvbetjente kasser gir større tidsbesparelse ved kø. Videre fant Kokkinou & Cranage (2013) i sin undersøkelse at feilrate ved selvbetalingskassene og behandlingstiden er avgjørende for nettopp denne tidsbesparelsen, og at det derfor er svært viktig ved implementering av disse systemene å vektlegge design og ytelse for å få kundene til å fortsette å benytte selvbetalingskasser. Ifølge Salomann, Kolbe & Brenner (2006) er mangelen på den menneskelige interaksjonen den største utfordringen, på grunn av tapt mersalg og redusert mulighet til å friste kunden til å kjøpe større handlekurver. Beck & Hopkins (2015) poengterer derimot at andel tyveri er høyere i selvbetalingskasser enn i vanlige kasser, og at dette er den største utfordringen ved bruk av disse. Hvorfor dette forekommer oftere der er ikke sikkert, men de antar at kunder som vanligvis ikke stjeler er mer tilbøyelige til å gjøre dette i selvbetalingskasser fordi sannsynligheten for å bli tatt er betydelig mindre. Dette vil

naturligvis resultere i større svinn-kostnader for dagligvareaktørene, og det utgjøres dermed en reell utfordring knyttet til denne digitaliseringen. Vi ser av disse studiene at tidsbesparelse står i sentrum av forbrukernes motivasjon for å benytte selvbetalingskasser, og at opplevelsen av at det faktisk er tidsbesparende er helt avhengig av at systemet fungerer uten feil som forsinker betalingsprosessen. Dette krever kvalitetssikring av systemene fra virksomhetenes side, samtidig som at det er svært viktig at kundene får raskt bistand av butikkpersonale dersom noe skulle oppstå. Utfordringen er å sikre dette godt nok til at kundene ønsker å fortsette å benytte selvbetalingskassene videre. Det byr også på utfordringer i forhold til økte svinnkostnader ved tyveri, samt mangel på menneskelig interaksjon.

3.4.1.2 Elektroniske hylleforkanter

Flere aktører i norsk varehandel, ikke bare dagligvare, har valgt å investere i elektroniske hylleforkanter som muliggjør fjernstyring av priser fra hovedkontoret sentralt. Løsningen gjør det mulig å utføre prisendringer på få sekunder – i tusenvis av butikker samtidig (Delfi, 2019). I et marked med svært intense priskriger er det viktig for butikkene å ha oppdaterte priser på hylleforkantene til enhver tid. Det er både tidkrevende og kostbart å prise manuelt, og det gir også rom for feil (Knudsen, 2009).

De elektroniske hylleforkantene bidrar også til å øke kundenes oppfattelse av produktkvalitet og butikkens image, og viser prisinformasjon bedre enn de tradisjonelle papirlappene (Soutjis, Cochoy & Hagberg, 2017). Dette øker kundens totale opplevelse av butikken, og selv om prisetikettene bare representerer et lite element i det generelle butikkdesignet, betyr det noe for kunden fordi prisinformasjon er relevant for gjennomføring av handelen (Garaus, Wolfsteiner & Wagner, 2016).

Soutjis, Cochoy & Hagberg (2017) mener at pristeknologi må ses som en del av et komplekst nett av praksis og markedstendenser. Isolert sett ser de elektroniske hylleforkantene ut til å være en nyhet med overlegne egenskaper, men de mener likevel at det finnes svakheter ved dette systemet. De elektroniske hylleforkantene er avhengig av å samarbeide med andre elementer for å fungere optimalt, og derfor er det kvaliteten på denne kombinasjonen som betyr noe. De peker også på at ved å forenkle prisendringer og gi lederne full kontroll over disse endringene, bidrar dette til en asymmetrisk prisstrategi som gir raske endringer når tilbudsprisene går opp, og sakte endringer når de går ned. I tillegg nevner Garaus et al. (2016)

at investeringskostnaden er noe som bidrar til at aktører i varehandelsbransjen velger å ikke investere i dette, til tross for relevansen av raske prisjusteringer og hard konkurranse.

3.4.1.3 Automatiske bestillingssystemer

For å effektivisere vareflyten har flere av dagligvareaktørene innført automatiske bestillingssystemer for varer. Systemene fungerer slik at det automatisk legges inn ny bestilling når systemet registrerer at det begynner å nærme seg et forhåndsbestemt minimumsnivå. Hensikten er å effektivisere innkjøp og redusere forekomsten av tomme butikkhyller (Asko, 2019). NorgesGruppens kjedekonseppter er langt fremme på dette i Norge, men også de andre aktørene jobber med å effektivisere varebestillingssystemene i sine butikker. En av utfordringene ved håndtering av varebeholdning er å matche etterfylling og etterspørsel. Blant annet peker Ehrenthal, Honhon & Van Woensel (2014) på at systemene ikke tar høyde for sesongmessige mønstre, og at dette potensielt kan være svært kostbart.

I tillegg til at systemene holder oversikt over varebeholdningen, skal det også bidra til å redusere butikkens svinnkostnader. Systemet skal holde oversikt over hvilke varer som nærmer seg å gå ut på dato, og butikken kan dermed iverksette tiltak for å få solgt varen fremfor å kaste den (Solem, 2017).

3.4.2 Mobile applikasjoner

Mobile applikasjoner omfatter systemer som er laget for forbrukernes mobiltelefoner. Disse mobile applikasjonene gir interaktivt innhold og tjenester for å berike forbrukerne i kjøpsopplevelsen og gir blant annet detaljert og personlig tilpasset informasjon (Pantano & Viassone, 2014) gjennom innsamling av data om kundenes kjøpsatferd.

De skreddersydde løsninger og tilbud som utvikles gjennom datainnsamling og kunstig intelligens kan hentes ut og brukes av kunden gjennom mobile applikasjoner. Den mobile applikasjonen kan også dreie seg om handel via mobil dersom virksomheten tilbyr denne tjenesten (Pantano & Priporas, 2016).

3.4.2.1 Personalisering gjennom mobile applikasjoner

For å kunne tilby personaliserte løsninger for sine kunder er virksomhetene avhengig av å samle inn informasjon om kundens kjøpsatferd. Dette gjøres ved bruk av stordata.

Stordata handler om å samle inn data om kunden ved hjelp av ulike kilder, og å bruke de innsamlede data til å skreddersy kjøpsopplevelsen, og påvirke kundens kjøpsbeslutningsprosess (Faulds, Mangold, Raju & Valsalan, 2018). Videre peker Faulds et al. (2018) på at informasjon fra slike data gir innsikt knyttet til hvem, hva, når, hvor og hvorfor i kundens kjøpsaktiviteter, og at aktørene dermed har mulighet til å forstå, forutse og ha innflytelse på forbrukernes kjøpsatferd. For å bearbeide disse dataene og skreddersy løsninger for kundene brukes *kunstig intelligens*. Dette er et sterkt fremvoksende felt, og omfatter «forsknings- og utviklingsfelt innenfor datateknologien som benytter teoretiske og eksperimentelle dataverktøy til å studere intelligent atferd, og som bruker resultatene til å konstruere datasystemer som er «intelligente» i den forstand at de er i stand til å løse problemer og lære av egne erfaringer» (Tidemann, 2018). Kunstig intelligens benyttes hyppig av de store aktørene i dagligvaremarkedet i forbindelse med personaliserte tilbud gjennom registrering av handlemønstre, mobilsøk og bruk av mobil i kombinasjon med besøk i fysisk butikk (Pedersen et al., 2018).

Når virksomhetene skal bedrive innsamling av data om kundenes kjøpsatferd og videre utnytte informasjonen gjennom bruk av kunstig intelligens oppstår det noen etiske dilemmaer rundt dette. I Norge er det Datatilsynet som har i oppgave å ivareta enkeltpersoners rettigheter. Deres oppgave er å sikre at personregelverket følges, og at enkeltpersoner ikke krenkes gjennom bruk av opplysninger som er samlet inn om dem (Datatilsynet, 2019). Bjørn Erik Thon skriver i datatilsynets årsrapport for 2018 at personvern ikke handler om data, men om mennesker, politikk og makt. Og at dette stadig blir en viktigere del av samfunnsdebatten. Utviklingen innen kunstig intelligens og innsamling av data om forbrukerne trigger særlig diskusjonen rundt etiske hensyn.

Datatilsynet fokuserer på å arbeide for en rettferdig maktbalanse mellom forbrukerne og virksomhetene, de ønsker å fremme personvennlig digitalisering, innovasjon og utvikling, arbeide for at virksomhetene forstår hvor viktig det er med et godt personvern, bidra til at forbrukerne kan ivareta eget personvern i større grad, ta lederrollen i noen prosesser for å fremme et bedre personvern, og det å være et fremtidsrettet og kompetent tilsyn (Thon, 2018).

3.4.2.2 Nettbutikk

Flere dagligvareaktører har introdusert netthandel ved sine butikker. Særlig er det Meny som satser tungt på dette i Norge, og tilbyr dette i alle landets storbyer. Spar og Joker tilbyr

nettbutikk i utvalgte områder, da mange av disse butikkene er kjøpmannseid og lokale bestemmelser gjelder. Coop har foreløpig nettbutikk kun for sine kjedekonsepser som omfatter andre varer enn dagligvarer, og Rema 1000 tilbyr heller ikke nettbutikk til sine kunder.

Luomala (2002) påpeker at det er flere årsaker til at netthandel aldri kommer til å ta over for de fysiske butikkene, og viser til Paco Underhill (1999) sine tre store aspekter som kun butikkene alene kan tilby kundene. For det første kan ikke kundene røre eller prøve produktene i nettbutikken. For det andre gir det ikke umiddelbar tilfredsstillelse i form av at handelen umiddelbart møter kundens behov, da netthandel medfører noe ventetid mellom bestilling og levering. Og for det tredje får man som ved selvbetalingskasser, ingen sosial interaksjon med verken andre kunder eller butikkens betjening. Netthandel gjør ifølge Underhill handelen til en planlagt tilegnelse av goder, fremfor en god sosial og sanselig handleopplevelse som kan by på mersalg og impuls kjøp.

Flere studier påpeker også at forbrukernes innledende holdninger til digitalisering mer eller mindre innvirker på utformingen av de digitale tjenestene, og at flere utfordringer kan knyttes til dette. Dersom dagligvaresalg på nett skal lykkes, er man avhengig av mange brukere. Man er igjen avhengig av at disse brukerne er tilfredse med tilbudet fordi det i sin tur bidrar til å verve ytterligere. Blant annet fant Kervenoael, Soopramanien, Elms & Hallsworth (2006) i sin studie at dagligvaresalg på nett var avhengig av en stor nok mengde forbrukere – på lik linje med tradisjonell dagligvaresalg i fysisk butikk. Dette indikerer en sammenheng mellom forbrukernes ønsker og aktørenes grunnlag for å investere i nye teknologier. Dersom ikke tilstrekkelig med forbrukere ønsker tilbudet, vil det heller ikke være lønnsomt for virksomheten å investere. En studie som ble gjennomført i USA i 2009 avdekket at forbrukernes holdninger til bruk av nettbasert kjøp er tett knyttet til opplevelsen av at de tilbys et bedre verdiforslag enn handel i fysisk butikk (Lennon, Ha, Johnson, Jasper, Damhorst & Lyons, 2009). Studien viste også at dette var spesielt viktig for kunder med ulike utfordringer som nedsatt fysisk evne, tidspress og hos de som opplevde misnøye med varesortiment i sine nærbutikker.

Det er ingen hemmelighet at samtlige dagligvareaktører som selger dagligvarer via nettbutikk sliter med lav lønnsomhet, og at dette er en av de største utfordringene ved dagligvaresalg over nett (Christensen & Campo, 2018; Hopeland, 2019; Høgseth & Stave, 2018). For de tradisjonelle aktørene er det allerede investert mye penger i de fysiske butikkene, og denne

infrastrukturen er de fortsatt nødt til å ha. En netthandelsløsning krever ikke bare at butikkenes utforming endres for optimalisering av vareplukk, men det medfører også kostnader til økt betjening (Kjuus et al., 2017). Samtidig er det vanskelig å oppnå hjemleveringstjenester som er effektive nok til å ikke tape penger, da norsk geografi og spredt bosetning fordrer store utfordringer knyttet til logistikk-kostnader i forbindelse med hjemlevering av dagligvarer (Kjuus et al., 2017). Tidligere studier av hva som gjør at forbrukere velger netthandel fremfor handel i fysisk butikk har funnet at pris er avgjørende for dette valget. Colla & Lapoule (2012) fant at forbrukere vektla at produktene ikke skulle koste mer på nett enn i fysisk butikk, samt at hjemlevering av varene ikke fordret ekstra kostnader. Huang & Oppewal (2006) fant i sin studie i tillegg til prisfaktoren at rask levering var viktig for forbrukerne. Når netthandelsløsninger øker virksomhetenes kostnadsnivå samtidig som at forbrukerne har forventninger om gratis og rask levering er det naturlig at dette byr på utfordringer ved lønnsomhet og drift av dagligvaresalg på nett.

Det har også blitt mer og mer vanlig å tilby kostnadsfrie mobilapplikasjoner, som for øvrig er en innovasjonsplattform som har til hensikt å bistå kunden med å finne det beste produktet – mens de handler i den fysiske butikken (Pantano & Viassone, 2014). Dette trekker oss over i den siste kategorien *hybride systemer*.

3.4.3 Hybride systemer

De hybride systemene baserer seg på virksomhetens egen teknologi som forbrukerne kan benytte i butikken. Det er vanligvis systemer som er i stand til å lese kundens handlemønster, slik at tilbud kan skreddersys i henhold til de preferanser som registreres (Wong, Leung, Guo, Zeng & Mok, 2012). Hensikten med slike hybride systemer er å gi kunden en bedre handleopplevelse i fysisk butikk ved å bidra til bedre informert kjøpsbeslutning, tidsbesparing, nyttige funksjoner og underholdningsverktøy (Pantano & Viassone, 2014). I hybride systemer kombineres de fysiske butikkteknologiene med mobile applikasjoner, og dette ser vi hos dagligvareaktørene gjennom ulike mobile applikasjoner som er knyttet til medlemskap av lojalitetsprogram. Fenomenet omtales som omnikanalkonsept.

3.4.3.1 Omnikanal

For tradisjonelle dagligvareaktører betyr den voksende viktigheten av nettbasert salg å skape nye logistikkmodeller for administrasjon av omnikanaler (Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016). Et økende antall bedrifter innen varehandelssektoren kommuniserer og selger gjennom

både fysiske og digitale kommunikasjonskanaler. Dette krever et samspill mellom de tradisjonelle kanalene og de nye digitale kanalene. Dette samspillet kalles «omnikanal» og skal oppleves av kunden som fullstendig sømløst. Både den fysiske butikken og nettbutikken kan være et utgangspunkt for et omnikanalkonsept. Den fysiske butikken kan velge å utvikle digitale tjenester som et supplement til butikken, mens nettbutikken kan velge å etablere fysiske butikker som en del av sine distribusjonskanaler (Fredriksen & Sørebo, 2017).

Von Briel, Davidsson & Recker (2018) karakteriserer fremtiden for varehandelssektoren fra et omnikanal-perspektiv under fire ulike temaer: (1) konkurranse kommer til å baseres på den helhetlige kundeopplevelsen, (2) nye evner og kapabiliteter er sentralt for suksess, (3) digitale teknologier vil reorganisere de fysiske butikkene og (4) nye, digitale forretningsmodeller vil endre måten selskaper opererer på. Det antas at de viktigste teknologiene for fremtiden vil være mobil, digitaliserte butikk-opplevelser og teknologier som støtter ledelse, integrasjon av kanaler og analyse av data (Pedersen et al., 2018). Ved å ta i bruk disse tilgjengelige teknologiene vil aktørene være i stand til å følge den digitale utviklingen hos forbrukerne og samfunnet for øvrig.

For suksessfull implementering av dette må virksomhetene være klar over noen av de vanligste barrierene. Helgeson og Maurer (2015) utpeker fem barrierer som kan forhindre denne suksessen. For det første er suksessen avhengig av å evne å identifisere kunden. En stor utfordring ligger det å klare å bygge riktig kundeprofil med den informasjonen som er tilgjengelig. For det andre kan det være et problem at kundens handel går gjennom flere kilder, og at løsningene er for fragmentert. Det tredje som pekes på er at dersom teknologien er så begrenset og låst at kunden ikke får refundert noe som er kjøpt i en annen kanal, vil dette påvirke sømløsheten og skade omnikanalstrategien. Det fjerde punktet omtales som manglende produktoversikt, og innebærer at lagersystemene ikke er intelligente i den grad det er nødvendig for å maksimere salget. Det siste punktet omhandler uhensiktsmessige investeringer. Med det menes at det investeres for mye i ren teknologi, og ikke nok i kunden. De understreker at det er viktig å investere i gode betalingsløsninger, rabattprogrammer og oppgraderinger som forenkler kundens handleopplevelse. Det er altså svært viktig med tett oppfølging av kjøpernes atferd, samt en klar organisasjonsstruktur som understøtter et omnikanal konsept (Pedersen et. al, 2018).

4 Metode

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for hvilke forskningsmetodiske valg som er gjort i studien ved innhenting av data. Hensikten med denne redegjørelsen er å sikre at studien tilfredsstillende krav til validitet og reliabilitet, slik at studien vil kunne være etterprøvbar, samt å foreta de metodiske valg som gjør det mulig å belyse det spørsmålet som problemstillingen tar opp på en formålstjenlig måte. Når et forskningsprosjekt skal besvare en problemstilling, må det gjennomføres en empirisk studie, som innebærer å gjøre spesifikke undersøkelser med hensikt å etterprøve eksisterende kunnskap eller å oppnå helt ny kunnskap (Svartdal, 2018). For å gjennomføre en slik studie må man ta i bruk ulike fremgangsmåter og teknikker for å få svar på forskningsspørsmålene som er knyttet til prosjektet; disse fremgangsmåtene og teknikkene kalles for samfunnsvitenskapelig forskningsmetode (Ringdal, 2013). Jeg startet med å utarbeide en skissert plan for hvordan jeg skulle jobbe med prosessen fra forskningsspørsmål og problemstilling til funn og konklusjon. Denne planen kalles for forskningsdesignet, og er en logisk plan for å komme fra *her* til *der*, hvor *her* kan defineres som et sett av spørsmål som skal tas opp, og *der* er noen konklusjoner om disse spørsmålene. Mellom *her* og *der* kan det finnes en rekke store steg, inkludert innsamling og analyse av relevante data (Yin, 2018).

4.1 Metodisk tilnærming

I hovedsak deler vi forskningsmetode inn i to ulike strategier: kvantitativ og kvalitativ metode. *Kvantitativ* forskningsstrategi beskriver virkeligheten i form av tall og tabeller, og en slik forskningsstrategi krever et relativt stort antall analyseenheter. En *kvalitativ* forskningsstrategi gir en beskrivelse av virkeligheten i form av tekstdata som eksempelvis utskrifter fra intervjuer, og baseres på et lite antall enheter eller informanter (Ringdal, 2013).

Denne studiens oppbygning har naturligvis tatt utgangspunkt i prosjektets problemstilling. Jeg ønsker å undersøke hvilke digitale endringer ulike aktører i dagligvarebransjen har gjort og hvilke utfordringer de opplever ved dette arbeidet. Spørsmålet i problemstillingen om *hva*, peker i retning av en kvalitativ metode, der formålet er å beskrive et fenomen (Ringdal, 2013).

Dette er en problemstilling som vanskelig lar seg undersøke eller forklare ved hjelp av harde data som tall og statistikker, samt målsetningen om å fokusere på et fåtall analyseenheter. Å

besvare forskningsspørsmål ved denne problemstillingen krever åpenhet og fleksibilitet i informantenes svar. Å gjennomføre en kvalitativ studie blir derfor et naturlig valg for dette prosjektet.

4.2 Design

Videre vil jeg på bakgrunn av det ovennevnte benytte meg av et casestudiedesign. Det er hensiktsmessig å benytte et casestudie når man ønsker å forstå et ekte case og at en slik forståelse sannsynligvis innebærer at de kontekstuelle forholdene er viktige og relevante for caset (Yin, 2018). Jeg har i denne studien lagt vekt på at de kontekstuelle forholdene hos de ulike dagligvareaktørene og dagligvarebransjen for øvrig er av viktig karakter for hvilke digitale endringer de ulike aktørene foretar i sin bedrift, og at det som Thagaard (2018) presiserer i sin definisjon av casestudier er intensive undersøkelser av én eller flere avgrensede enheter ved å foreta intensive analyser, vil være den mest hensiktsmessige måten å belyse spørsmålet i utredningens problemstilling på. I denne studien ser jeg det nødvendig å benytte flere enn ett case for å besvare problemstillingen, og hensikten er å studere et fenomen i flere ulike caser. Denne varianten bygges på planlagte sammenlikninger og utvalget planlegges på forhånd (Ringdal, 2013). Jeg ønsket i utgangspunktet å benytte den norske dagligvarebransjens tre største aktører, NorgesGruppen, Coop og Rema 1000, som case for denne utredningen, men jeg har ikke lyktes i å få samtaleintervju med Rema 1000. Derfor begrenset studiens caseundersøkelse seg til NorgesGruppens kjedekonsepter Meny, Spar og Joker, samt konkurrerende paraplykjede Coop.

4.3 Datainnsamling

For å samle inn data til undersøkelsen kan man benytte både foreliggende data og egeninnsamlet data. Foreliggende data kalles på fagspråket for sekundærdata, og omfatter all annen dokumentasjon og informasjon som allerede foreligger om det aktuelle temaet, og som ikke er samlet inn av forskeren selv (Ringdal, 2013). Sekundærdata kan benyttes som supplement til primærdatainnsamlingen (Thagaard, 2018). Jeg har i denne utredningen benyttet sekundærdata fra nyhetsaviser og internett for å danne meg et bilde av de aktuelle analyseenheterne og deres utfordringer, før jeg gjennom et empirisk casestudie samler inn

egne data, såkalte primærdata. Primærdata er informasjon som forskeren selv samler inn med formål om å besvare prosjektets problemstilling (Ringdal, 2013). Ringdal deler teknikker for innsamling av primærdata inn i tre; spørreundersøkelser, intervjuer og observasjon.

Førstnevnte er en teknikk som benyttes i kvantitativ forskningsmetode, mens de to andre benyttes i kvalitative studier. Denne studiens primærdata er samlet inn ved hjelp av samtaleintervjuer med nøkkelpersoner i henholdsvis NorgesGruppen og Coop.

4.3.1 Samtaleintervju

Ringdal (2018) definerer samtaleintervju som en lite standardisert og meget fleksibel intervjueteknikk som brukes i kvalitative opplegg. Videre påpeker han at dersom det dreier seg om å innhente informasjon om en arbeidsprosess, kan det være tilstrekkelig å intervjué én informant, men at det likevel vil være bedre å benytte flere enn én for å få et pålitelig helhetsbilde. Jeg vil i mitt arbeid gjennomføre flere intervjuer ansikt-til-ansikt med personer med nøkkelkompetanse på samme område, i både samme case og ulike case. Dette for å sikre en større mengde informasjon dersom noen utelater noe. Jeg anser det som mest hensiktsmessig å ta i bruk en delvis strukturert tilnærming ved intervjuet, da jeg har betraktet en uformell tilnærming til informanten som svakt grunnlag for sammenligning med andre informanters besvarelser, og en veldig strukturert tilnærming vil låse informantene for mye, slik at risikoen for at viktig informasjon ikke deles og fanges opp, blir et faktum.

I et delvis strukturert intervju er temaene for intervjuet forhåndsbestemt, men strukturen på intervjuet er fleksibelt. Dette gir rom for å tilpasse spørsmålene underveis når informanten forteller, og samtidig passe på at de temaer som er sentrale for problemstillingen blir belyst (Thagaard, 2018). Formålet med et samtaleintervju er å innhente informasjon.

Intervjuobjektet betraktes som en verdifull informant som sitter inne med kunnskap som er ønskelig for forskeren å få et innblikk i (Ringdal, 2013). Ringdal (2013) peker videre på at et samtaleintervju som er delvis strukturert har åpenhet for ny informasjon, men at det samtidig kan komme til å gå på bekostning av mulighetene til å sammenligne besvarelsene til de ulike informantene med hverandre fordi spørsmålene vil variere. For å unngå dette i noen grad er det som tidligere nevnt viktig å sørge for at noen sentrale spørsmål stilles relativt likt til alle informantene. På bakgrunn av dette har jeg utformet jeg en intervjuguide som sørger for at jeg får stilt de spørsmålene jeg ønsker å få svar på, samtidig som jeg supplerer med improviserte spørsmål underveis i intervjuet ettersom samtalen åpner opp for nye temaer og spørsmål som jeg ikke kan forutse i forkant av intervjuet.

Men ikke bare er det viktig å strukturere intervjuet på best mulig måte, det er også nødvendig å ta stilling til hvordan intervjuene skal registreres, enten skriftlig eller ved hjelp av lydopptak. I denne studien finner jeg det hensiktsmessig å benytte meg av lydopptak, for senere å transkribere opptakene over til tekstformat. Fordi ustrukturert intervjuguide med åpne spørsmål og mulighet for improvisering gjør det vanskelig å ta direkte og korrekte notater, vil lydopptak egne seg bedre for å forhindre at relevant informasjon faller ut (Ringdal, 2013). Jeg har forespurt informantene på forhånd om lydopptak er noe de er komfortable med, og tilbakemeldingene er at samtlige informanter godtar dette mot at opptaket slettes i etterkant av prosjektet. Det å kunne benytte lydopptak under intervjuene fritar meg fra å måtte fokusere på notatskriving underveis, og jeg har muligheten til å være fullstendig tilstede i intervjuet, noe som bidrar til at jeg lettere evner å følge opp med improviserte oppfølgingsspørsmål.

4.3.1.1 Utforming av intervjuguide

Samtaleintervjuer er fleksible og varierer derfor i noe grad for hver informant. Under samtaleintervjuene tar jeg utgangspunkt i en intervjuguide jeg har utformet på forhånd, da dette sørger for at alle viktige spørsmål blir stilt, også dersom informanten ikke gir all informasjon gjennom svar på andre spørsmål (Ringdal, 2013).

Det er viktig at intervjuet er åpent for drøfting av spørsmål utenfor intervjuguiden, og at jeg står fritt til å følge opp med improvisasjon der det er nødvendig. Jeg velger å starte intervjuene med en kort innledning om tema, formålet med intervjuet og hvordan informasjonen vil bli brukt. Deretter ber jeg informantene om å signere et informert samtykke (Vedlegg 2). Dette gjør jeg for å ivareta forskningsetiske prinsipper som er knyttet til samfunnsvitenskapelig forskning. Ringdal (2013) påpeker at det også i samtaleintervjuer er viktig å registrere informantens bakgrunnsinformasjon, så jeg velger derfor å starte intervjuene med dette og notere meg arbeidsgiver, navn og stillingstittel.

Thagaard (2018) presenterer to modeller for hvordan en kan utforme intervjuguiden, og jeg velger å ta utgangspunkt i den såkalte «tre-med-grener»-metoden. Denne utformingen baserer seg på at strukturen er slik at stammen representerer intervjuets hovedtema, mens grenene representerer spesifikke temaer. Denne modellen er godt egnet i situasjoner hvor man har bestemt i forkant hvilke temaer som skal tas opp i intervjuet. Det er også en god modell for prosjekter hvor analysen av dataene baseres på sammenligning av det de ulike informantene har fortalt om de samme temaene.

Jeg har i intervjuguiden en dramaturgisk oppbygning av spørsmålene. Jeg innleder samtaleintervjuet med å spørre informanten litt generelt om hvordan ny teknologi og digitalisering i samfunnet har påvirket deres forretningsmodell. Videre går jeg nærmere inn på om påvirkningen er drevet av fremveksten av nye aktører med en annen forretningsmodelltilnærming. Så ønsker jeg å undersøke nærmere om påvirkningen er preget av nye behov, forventninger og krav hos forbrukerne og om disse behov, forventninger og krav kan ha en sammenheng med nye teknologiske løsninger hos de nye aktørene. Videre tar jeg sikte på å få informanten til å snakke om hvilke tiltak de har iverksatt som en reaksjon på de nye teknologiske fremskrittene og det som følger med det, samt hvordan de arbeider med iverksettelsen av disse. Avslutningsvis spør jeg informanten om hvilke barrierer de har opplevd ved iverksettelse av de tiltakene som er nevnt tidligere i intervjuet, og hvordan de arbeider for å overkomme disse barrierene. Til slutt oppfordrer jeg informanten til å tilføye annen informasjon han eller hun synes er viktig å formidle om temaet.

For å kunne kartlegge og besvare forskningsspørsmålene er det i denne studien nødvendig å avdekke informasjon om tidligere hendelser. Det er altså sentralt for denne undersøkelsen å få innsyn i hvilke endringer og tilpasninger ved forretningsmodellen som tidligere er gjennomført av bedriftene, og hvilke resultater disse tilpasningene ga. Vi snakker derfor om at deler av datainnsamlingen foregår retrospektivt, altså registrering av data for tidligere tidspunkter. Det kan være problematisk for informanten å hente frem informasjon om tidligere hendelser, og det er derfor viktig at spørsmålene som stilles kun omhandler viktige og sentrale forhold (Ringdal, 2013). Jeg forventer likevel at det ikke er noe problem for informantene å hente frem informasjon om tidligere digitaliseringstiltak, da dette står sentralt i deres daglige arbeid.

4.3.2 Utvalg

I kvalitative studier er det ofte snakk om et fåtall analyseenheter, og det er nettopp derfor svært viktig å anvende en hensiktsmessig utvelgingsprosess i forhold til problemstillingen. Innenfor kvalitative studier finnes det flere ulike måter å foreta et utvalg på, men for casestudier med få analyseenheter er det som oftest vanlig å benytte strategisk eller teoretisk utvelging. I denne studien har jeg derfor valgt å ta utgangspunkt i å gjøre mitt utvalg basert på *strategisk utvelging*. Dette er en metode hvor det systematisk velges personer som innehar egenskaper, kvalifikasjoner eller kunnskap som er relevante for problemstillingens forskningsspørsmål (Thagaard, 2018). Denne utvelgelsesstrategien er ikke representativ for en

populasjon, men det er heller ikke formålet med min studie. Jeg har valgt å foreta samtaleintervju med nøkkelpersoner i de aktuelle casene, altså NorgesGruppen og Coop. Utvalget i NorgesGruppen vurderte jeg ut ifra hvem som innehar den største nøkkelkompetansen på det aktuelle området. Jeg tok derfor kontakt med butikksjef Jonas Mathias Ekdahl ved Meny Union i Drammen, en av Meny-butikkene som står for nettbutikkssatsingen i Drammens-området, da han sannsynligvis ville sitte med mye kompetanse og informasjon om barrierer ved den daglige driften av nettbutikk, samt andre digitaliserte områder som interne prosesser og selvbetjente betalingskasser. Jeg tok også kontakt med Menys netthandelssjef Knut Nyløkken, på bakgrunn av at jeg vurderte han som en svært aktuell kandidat med viktig nøkkelkompetanse om arbeidet og barrierer ved Menys digitale satsninger. I NorgesGruppens to andre kjedekonsepter Spar og Joker, har jeg hatt samtaleintervju med markeds konsulenter for netthandel og prosjekt, Martin Meiner og Kristoffer Kjelsberg, for henholdsvis Spar og Joker.

Ved Coop Norge ble jeg satt i kontakt med to personer som var høyst aktuelle for å besvare spørsmål om utredningens tema. Johan Fredrik Hillveg er prosjektleder og forretningsutvikler i Coop, og svært kompetent til å besvare mine spørsmål om hvordan Coop arbeider med å utvikle og innovere. Rikard Wærø er leder for strategisk analyse i Coop, og innehar nødvendig nøkkelkompetanse til å kunne besvare mine spørsmål om hvordan Coop håndterer en ny konkurransesituasjon og vurdering av nye aktører i markedet. Jeg skulle også snakke med Anton Nytorp, leder i CoopX som er Coops egen avdeling som jobber frem løsninger på hverdagsproblemer knyttet til butikkene, samt vurdering av hvilke digitale produkter og tjenester som skal utvikles for Coops kjedekonsepter i fremtiden, men lyktes dessverre ikke i å gjennomføre det planlagte intervjuet grunnet trafikkulykke på vei til intervjuet. Tidsbegrensninger gjorde at intervjuet heller ikke ble gjennomført på et senere tidspunkt.

Thagaard (2018) foreslår videre at det også er vanlig å benytte den såkalte *snøballmetoden*. Denne metoden baserer seg på å først gjøre et strategisk utvalg av nøkkelpersoner som innehar de kvalifikasjoner og kunnskap en ønsker, for deretter å la disse personene peke i retning av flere aktuelle intervju kandidater som kan være relevante for besvarelser av forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen. Denne fremgangsmåten kan by på problemer i form av at utvalget begrenses til ett type miljø og nettverk. For å unngå denne begrensningen av utvalg kan det være hensiktsmessig å i utgangspunktet ta kontakt med nøkkelpersoner i ulike miljøer. På denne måten vil man få kontakt med flere personer i ulike miljøer og nettverk. Jeg anser det likevel ikke som et særlig relevant problem for denne studien at

informantene begrenses til ett og samme type miljø, da det er nødvendig at informantene har spesifikk kunnskap om forskningsspørsmålene som er knyttet til problemstillingen. Jeg fikk til tross for benyttelse av denne metoden, ikke tid til å gjennomføre samtaleintervjuer med alle disse, med unntak av butikksjef Gina Ekhaugen ved Meny Bryn, som står for nettbutikkssatsingen i Oslo-området. Hun ble anbefalt til meg av butikkesjef for Meny Union brygge, Jonas Mathias Ekdahl.

4.4 Analyse

Ved kvalitativ datainnsamling sitter vi igjen med tekstdata, i motsetning til talldata ved kvantitative undersøkelser (Thagaard, 2018). Intervjuene blir som tidligere nevnt registrert ved hjelp av lydopptak, og jeg vil i etterkant transkribere disse lydopptakene slik at jeg får intervjuene over i tekstformat. Jeg transkriberer i henhold til intelligent verbatim transkripsjon, og har dermed utelatt fyllord som «eh» og «øh» og annet som ikke er av betydningsfull karakter for forståelsen av innholdet (Totaltekst, 2019). Dette gjør jeg fordi jeg vurderer en nøyaktig verbatim transkripsjon som unødvendig tidkrevende for transkribering av de intervjuene jeg skal gjøre. Intervjuene er av upersonlig karakter og rent informasjonssamlende, og lyder og andre nyanser regner jeg derfor ikke som relevant i dette tilfellet.

Jeg vil i analysen av mitt datamateriale benytte en kontekstanalytisk tilnærming fordi en slik tilnærming tar sikte på å analysere fenomener i den sammenhengen de er en del av og er rettet mot å forstå en helhet (Thahaard, 2018). Målet med denne studien er nettopp å danne seg et helhetlig bilde og en forståelse av hvordan de tradisjonelle verdikjedebaserte dagligvareaktørene jobber med digitalisering og hvilke utfordringer de møter på i arbeidet med dette. Videre er det slik at organisering og systematisering av teksten er en nødvendig forutsetning for å benytte databehandling i kvalitative analyser (Thagaard, 2018).

Jeg vil skrive transkriberingene ut på papir for å jobbe videre med organisering av dataene. Deretter benytter jeg ulike farger når jeg deler dataene inn i de ulike kategoriene. Hver kategori har sin farge, og er hensiktsmessig utvalgt med bakgrunn i prosjektets problemstilling. Jeg vil videre notere meg de ulike kategoriene for å danne meg en overordnet oversikt over hvilke kategorier som er aktuelle å analysere videre, og igjen gå inn i

datamaterialet for å markere ut relevant informasjon i henhold til de ulike kategoriene – igjen ved hjelp av farger. Dette gir meg til slutt en systematisk inndeling av transkriberingene og hvilke deler av disse som tilhører de ulike kategoriene.

4.5 Etikk

Det er viktig å vurdere de etiske implikasjonene av å studere ulike grupper. Forskningen må legges opp slik at vi unngår uheldige konsekvenser for de involverte partene (Thagaard, 2018). For eksempel kan det være uheldig for de ulike aktørene å offentliggjøre hvilke tiltak de iverksetter for å styrke konkurransedyktigheten. Dette kan være informasjon som er sensitiv, og som de ikke vil dele med konkurrentene. For å sikre at dette ikke skjer lar jeg de informantene som ønsker dette, lese gjennom de deler av utredningen og analysen som omfatter deres kommentarer og utsagn før utredningen ferdigstilles.

For å kunne benytte informasjonen som blir gitt under intervjuene, er det nødvendig at informantene gir sitt informerte samtykke til å delta (Thagaard, 2018). Jeg har derfor utformet en samtykkeerklæring i forkant av datainnsamlingen som inneholder informasjon om prosjektets forskningsfelt, formål, hvordan resultatene vil bli brukt og informasjon om hva deltakeren samtykker til. Denne samtykkeerklæringen får informantene lese gjennom og signere før intervjuet starter (Vedlegg 2).

4.6 Validitet, reliabilitet og generalisering

De lærde strides om validitet, reliabilitet og generalisering har relevans for kvalitative data. I utgangspunktet er dette begreper som er sterkt knyttet til kvantitative data, men Ringdal (2013) mener at de likevel er nyttige for å vurdere studiens kvalitet.

Begrepet *reliabilitet* dreier seg om målefeil i dataene (Ringdal, 2013). Hovedsakelig skal god reliabilitet sikre at resultatene vil være de samme dersom andre forskere etterprøver studien og anvender de samme metodene (Thagaard, 2018). Ved kvalitative data kan dette gjøres ved at forskeren reflekterer hvordan innsamlingen av data har gått, og gjøre seg bevisst på mulige feilkilder (Ringdal, 2013), samt å styrke reliabiliteten gjennom en transparent

forskningsprosess, hvor det hele veien gis en detaljert beskrivelse av hvilke metoder som er benyttet. Å benytte lyd –eller videoopptak av intervjuer vil gi data som i større grad er uavhengig av forskerens oppfatninger, enn bare forskerens egne notater som vil være mer preget av nettopp oppfatninger og tolkninger (Thagaard, 2018). For å sikre god reliabilitet vil jeg i innsamling av dataene intervjuer nøkkelpersoner med kompetanse og kunnskap om det jeg ønsker å undersøke, og dersom andre forskere senere vil ønske å intervju disse nøkkelpersonene om samme tema, vil svarene kunne antas å være de samme. Jeg vil også benytte lydopptak av intervjuene, slik at uavhengige andre kan lytte til lydopptakene og dermed sikre at det ikke er mine personlige oppfatninger som preger dataene som presenteres. Yin (2018) oppsummerer at det ultimate målet med reliabilitet er å minimere feil og skjevheter i en studie.

Ringdal (2013) definerer begrepet *validitet* som viktigheten av at forskeren evner å måle det som faktisk skal måles. Validiteten angir funnenes gyldighet, og i hvilken grad det er mulig å trekke gyldige konklusjoner ut ifra de funnene som er gjort i forhold til det som var til hensikt å undersøke (Dahlum, 2018). Validiteten i kvalitativ forskning knyttes altså til forskningens resultater og fortolkningen av disse. For å styrke studiens validitet vil det være hensiktsmessig å vektlegge teoretisk transparens ved å beskrive forskerens teoretiske ståsted, som en forklaring på de konklusjoner og tolkninger som forskeren gjør. Thagaard (2018) presiserer at vi utvikler tolkninger ut fra egne erfaringer, og det er derfor en medvirkende faktor hvilken tilknytning forskeren har til det aktuelle miljøet. I denne studien har jeg som forsker ingen spesiell tilknytning til miljøet eller fenomenet som skal studeres. Mine oppfatninger i forkant av intervjuene er likevel noe preget av det samfunnsbildet som skapes gjennom medier, men jeg vil gjennom samtaleintervjuer utvikle en ny forståelse av informantenes situasjon gjennom diskusjon av mine antagelser med disse. Det vil også være viktig for å sikre god validitet, at man gjennomgår analyseprosessen med kritiske øyne, og gjerne involvere andre forskere til å bidra med fortolkninger fra et annet synspunkt (Thagaard, 2018). Dette vil gjøres ved hjelp av min veileder på dette prosjektet.

Når vi snakker om *overførbarheten* mener vi om de funnene som er gjort, også kan gjelde i andre situasjoner eller andre steder (Ringdal, 2013). Når det kommer til diskusjonen om hvorvidt kvalitative forskningsresultater er generaliserbare eller overførbare til andre sammenhenger, er det tolkningen av resultatet som gir grunnlag for dette, og ikke beskrivelser av mønstre i dataene. Dette er fordi vi ved kvalitative studier tar sikte på å forstå de fenomenene som studeres, og overføringsverdien av dette tar utgangspunkt i den konkrete

studien (Thagaard, 2018). Yin (2018) refererer til overførbarheten som «ytre validitet», og peker på at dersom problemstillingen peker i retning av et «hva» -spørsmål, vil en analytisk generalisering være vanskelig å oppnå. Det han foreslår for å unngå denne situasjonen, er å utvide studien med spørsmål om hvordan og hvorfor. Formålet med denne studien er i utgangspunktet å avdekke hvilke digitale endringer som er utført og hvilke barrierer og utfordringer som har oppstått. Altså er det to spørsmål om *hva*, og det vil være nødvendig å kartlegge både hvilke digitale endringer som er gjort og hvilke barrierer det er snakk om før man alternativt kan utvide studien med forskningsspørsmål som tar sikte på å finne svar på hvordan eller hvorfor disse barrierene oppstår. Ifølge Yin (2018) vil nettopp en slik utvidelse bidra til å styrke studiens ytre validitet og overførbarhet.

5 Funn

I dette kapittelet vil jeg presentere hovedfunnene fra min undersøkelse. Funnene er sortert under 7 temaer. Disse temaene er henholdsvis generelle utfordringer ved digitalisering, elektroniske hylleforkanter, automatiske bestillingssystem, selvbetalingsløsninger, nettbutikk, omnikanal og personalisering.

5.1 Presentasjon av studiens informanter

Informantene i min undersøkelse består av nøkkelpersoner med kunnskap om digitalisering og utfordringer ved digitaliseringstiltak som er utført i sine respektive virksomheter. I alt ble det gjennomført syv samtaleintervjuer, hvor hver av informantene har godkjent å bli identifisert ved navn i denne avhandlingen gjennom signering av samtykkeerklæring. Jeg vil derfor benytte informantenes etternavn ved sitering i presentasjon av funnene, samt i analysedelen. Mer utfyllende begrunnelse for utvalg av informanter finnes i kapittel 4.3.2.

| Navn | Stilling | Aktør |
|-----------------------|---|-----------------------|
| Jonas Mathias Ekdahl | Kjøpmann/butikksjef | Meny (NorgesGruppen) |
| Knut Nyløkken | Netthandelssjef | Meny (NorgesGruppen) |
| Martin Meiner | Markedskonsulent for netthandel og prosjekt | Spar (NorgesGruppen) |
| Kristoffer Kjelsberg | Markedskonsulent for netthandel og prosjekt | Joker (NorgesGruppen) |
| Johan Fredrik Hillveg | Prosjektleder og forretningsutvikler | Coop |
| Rikard Wærø | Leder for strategisk analyse | Coop |
| Gina Ekhaugen | Kjøpmann/butikksjef | Meny (NorgesGruppen) |

Figur 1 Presentasjon av undersøkelsens informanter

Jeg vil videre presentere mine hovedfunn.

5.2 Generelle utfordringer ved digitalisering

Det finnes noen generelle utfordringer ved å digitalisere i dagligvarebransjen som ikke knytter seg til spesifikke digitaliseringer. I følge mine informanter omhandler dette både en økt forbrukermakt og et nytt konkurransebilde. Disse skal jeg ta for meg i dette underkapittelet.

5.2.1 Økt forbrukermakt

Pedersen et al. (2018) peker på at forbrukernes atferd vil påvirke hvordan aktørene i varehandelssektoren driver sine fremtidige virksomheter, og at maktbalansen mellom virksomhet og forbruker stadig tipper i forbrukernes favør. Gjennom fremvekst av digitale plattformer og sosiale medier øker forbrukernes markedstilgang, informasjonstilgang, og muligheten til å være en del av en nettverksmakt. Prosjektleder og forretningsutvikler i Coop, Johan Fredrik Hillveg peker på at den økte forbrukermakten som har kommet i kjølevannet av digitaliseringen kan påvirke lønnsomheten hos dagligvareaktører som for eksempel satser på netthandel, ved at mange forbrukere foretrekker kjente og dyre merkevarer fra de få store leverandørene i Norge.

“Det er sterke leverandører i Norge, de virkelig store som også er veldig populære blant norske kunder, så du er jo avhengig av å ha de produktene inne. Det gir jo en maktbalanse og det er vanskelig å differensiere seg på sortiment i en setting hvor det er så prefererte merker. Så det bidrar jo også til marginbildet. “

Videre poengterer han at vi ofte ser en nærmest nasjonal kampanje på sosiale medier dersom en merkevare forsvinner fra hyllene.

“Kundemakten er mye større enn før, med sosiale medier også – det blir veldig synlig. Det er jo sånn sett lettere å bruke den kundemakten da, så det setter også enda større krav til aktørene. “

Netthandelssjef for Meny, Knut Nyløkken peker samtidig på den økte pågangen av elektroniske tilbakemeldinger fra kundene i forbindelse med nettbutikkssatsingen.

“Når vi kommer på nett så får vi også ekstremt mye tilbakemeldinger, folk har mye enklere for å skrive enn å komme i butikk og klage, og det betyr jo at vi hele tiden følger med. “

Også markedskonsulent for netthandel og prosjekt i Joker, Kristoffer Kjelsberg kan melde om økte forventninger fra kundene når butikken satser på netthandel.

“Vi ser jo liksom at den grad av kundeservice og tilbakemeldinger, hvor mye man må snakke med hver og en i forhold til vanlig fysisk handel. “

Markedskonsulent for netthandel og prosjekt i Spar Martin Meiner, støtter dette utsagnet og poengterer at tilbakemeldingene beveger seg mer og mer på bagatellnivå, og at dette er et kostnadsbilde som kanskje ikke er tatt høyde for når man satser.

“Du hever forventningsnivået såpass mye at kundene kontakter deg på grunn av mye mindre saker enn tidligere. Det er en liten kostnad i et kort perspektiv, men over et langt perspektiv så blir det en kostnad. Vi har manuell kundeservice og det er klart at det er kostnader med mennesker som sitter og tar telefoner og svarer. “

Det ser ut til å være konsensus blant flere av våre informanter om at digitalisering har bidratt til økt makt hos forbrukerne, både i form av hvilke produkter som skal stå i hyllene og hvordan virksomhetene skal drives for å oppnå kundetilfredshet. Ved hjelp av sosiale medier, elektroniske tilbakemeldingsskjemaer og e-post har forbrukerne nå fått en helt annen posisjon i forhold til maktbalansen mellom forbruker og dagligvareaktør, noe som kan gjøre det litt mer utfordrende for aktørene å ta avgjørelser som ikke støttes av forbrukerne, men samtidig gir det tilgang til forbrukernes ønsker, og igjen muligheten til å tilfredsstille forbrukerne ytterligere.

5.2.2 Nye konkurrenter

Dagligvareaktørene har opplevd noe flatere vekst de siste årene, og fremveksten av andre tilbydere i markedet øker konkurransen. Samfunnsjournalistene fokuserer særlig på fremveksten av nye aktører som rene netthandelsaktører som driver salg av dagligvarer og nye konsepter som Adams matkasse og Godt Levert som store konkurrenter. Etter samtaleintervjuer med flere av de ulike aktørene i dagligvarebransjen har det likevel kommet frem at det ikke nødvendigvis er disse som utgjør den største trusselen.

Rikard Wærø poengterer at alle tilbydere av måltider er deres konkurrenter, og at det ikke bare er de nye dagligvareaktørene som stjeler omsetning.

“Restaurantbransjen er jo egentlig noe som sannsynligvis har tatt mer omsetning fra dagligvarebransjen enn det dagligvarer på nett har gjort, fordi folk spiser mer ute. Grensehandel er også en, og vi ser også at andre bransjer angriper kategorier med høyere margin. Så vi får jo konkurranse fra mange fronter, og dagligvarer på nett er bare en av de. “

Hillveg melder om samme utvikling, og sier at:

“Det bransjeområdet som har vokst mest de siste årene – mer enn netthandel, er bredt vareutvalg. Veldig stor fremvekst av veldig mange av de, og det er jo veldig mye bransjeglidning. “

Den bremsende veksten i dagligvaremarkedet skyldes altså ikke kun de nye dagligvareaktørene og matkassenes fremvekst. Flere av de etablerte aktørene i dagligvaremarkedet frykter ikke disse nye aktørene i så stor grad som man kanskje ville tro. Kjelsberg i Joker trekker også frem Europris og Nille som eksempler på bransjeglidningskjeder som har begynt å selge varer som tradisjonelt sett har vært å finne i dagligvarebutikkene.

“Det er jo mye av årsaken til at vi ser at markedet flater ut. Det har vært ekstremt bra vekst i dagligvaremarkedet i lang tid, mens nå har det bremsset opp litt i det siste. Men vi kan ikke si isolert sett at det er netthandelsaktørene som er skyld i det. “

Meiner peker likevel på at eksempelvis Kolonial er en aktør med 800 millioner i omsetning, og at denne omsetningen spiser fra ett eller annet sted i markedet. Han mener at man skal være forberedt på at de tradisjonelle merkevareaktørene kan svekkes over tid som følge av dette.

“Det er på en måte en markedsforstyrrelse som er veldig tung i markedsføringen sin både på analoge flater og digitale flater, og det er klart at det er en ny aktør som forstyrrer markedsblikket til kunden. “

Til tross er dette er aktører som ifølge Meiner “blør penger“, og at det er reelt å stille spørsmål ved hvor lenge investorene er villige til å satse. Men at de nye dagligvareaktørene merkes er de fleste informantene likevel enige om, og i kombinasjon med bransjeglidning, økt grensehandel og kulturendring ved nordmenns spisevaner har det resultert i svakere vekst for de tradisjonelle dagligvareaktørene i Norge.

5.3 Elektroniske hylleforkanter

Intensiteten blant aktørene i norsk daglivarebransje har økt de siste årene, og priser kan endres flere ganger hver dag. Dette er mye av grunnen til at flere aktører har valgt å investere i elektroniske hylleforkanter som gjør det mulig å fjernstyre priser fra sentrale hovedkontor.

Meny har tatt investeringen og installert dette i nesten alle sine butikker.

Butikksjef ved Meny Bryn, Gina Ekhaugen sier at innføring av elektroniske hylleetiketter forenkler mye knyttet til hyppige og lokale prisreguleringer i butikken.

“Det reguleres flere ganger i uken på småting, også kan vi regulere noe selv hvis vi har behov for å sette noe på lokalt tilbud. 95% av butikken har elektroniske hylleforkanter. “

Det er hovedsakelig bare avdekket én utfordring ved elektroniske hylleforkanter: nemlig kostnaden.

JOKER har ennå ikke tatt investeringen med elektroniske hylleforkanter, men det er noe de jobber veldig med å få inn. Utfordringen ved implementering av disse er det økonomiske aspektet for JOKER, sier Kjelsberg.

“Det er en kjempejobb å bytte manuelt etiketter, det har vi jo ikke mulighet til å gjøre flere ganger daglig, så JOKER er kanskje litt sent ute der, men det er også en ganske stor investering for en butikk i den klassen vi er i. “

Meiner poengterer at det for Spar sin del er viktig å være med på utviklingen og ta investeringen, da forbrukerne har blitt så vant til elektroniske hylleetiketter at papirlapper vil gi inntrykk av en utdatert butikk.

“Det er nok viktig på sikt for å ivareta det kundeløftet det gjør, for å føle at du er på «edge». Det er også viktig å kunne følge priser – som er det viktigste virkemiddelet vi har i norsk dagligvarebransje. “

Det er altså et relativt kostbart system for aktørene å implementere, og selv om mange aktører i varehandelen nå har elektroniske hylleforkanter, er det for noen en så stor investering at det har latt vente på seg. Digitaliseringen har gjort det mulig å føre ekstreme priskriger dagligvarekjedene imellom, og elektroniske hylleforkanter gjør det mulig for butikkene å hele tiden ha oppdaterte priser og være med på priskrigen – dette kan være viktig i kampen om

kundenes tillit til å alltid få det beste tilbudet i et marked hvor norske kunder har blitt ekstremt prisbevisste.

5.4 Automatiske bestillingssystemer

Tidligere gikk bestillingssystemene i dagligvarebutikkene kun manuelt. Slik er det ikke lenger. Hos Meny er bestillingssystemene i butikk nå helt elektronisk. En datamaskin holder til enhver tid kontroll over hvor stor beholdningen er på ulike varer, samtidig som et annet system tracker salget i kassene.

Butikksjef ved Meny Bryn Ekhaugen forklarer:

“Systemet vet da hvilken dag den må sende oss mer varer av den typen for at vi ikke skal gå tomme, eller komme ned på den minimumsgrensen som er satt. “

Hun er fornøyd med at det automatiske systemet har lettet hverdagen for mange av de ansatte, og understreker også at de opplever bedre kvalitet på de bestillingene som blir gjort.

“De glemmer jo ikke å bestille en vare. Og det er ikke sånn at datamaskinen har en dårlig dag og derfor tar en dårlig bestilling. Den er mye mer jevn. “

Butikksjef ved Meny Union brygge, Jonas Mathias Ekdahl sier at de automatiske bestillingssystemene har kontroll på beholdninger, leveringstidspunkter og eventuelle problemårsaker.

“Hverdagen vår er veldig styrt ut fra teknologien nå, og det blir bedre og bedre. Det blir enklere og enklere å levere standard butikk. “

De enes om at automatiske bestillingssystemer har gitt betydelige tidsbesparelser, men at det likevel knyttes noen utfordringer til bruk av det nye systemet.

“Det er noen fallgruver hvor man trenger mennesker som tenker utenfor systemet. “

Sier Ekhaugen.

5.4.1 utfordringer ved automatiske bestillingssystemer

“Det er jo et mye tryggere system på mange måter, men det er ikke et vanntett system. Det er noen utfordringer også. “

Sier Ekhaugen videre. Hun sier også at det alltid byr på utfordringer når et nytt system eller digitaliseringstiltak blir innført.

“Det skaper masse tid og forviklinger for oss i butikk til systemet er innkjørt. Det er alltid masse problemer i starten. “

Hun forteller at de er avhengige av noe manuell overvåkning, da systemene ikke tar høyde for alle scenarier. Dette understøtter også Ekdahl:

“Det er vår jobb å overstyre systemene hvis vi mener at det er feil. Hvis vi skulle stole på systemet og det ga mer svinn så må vi bruke litt sunn fornuft oppi det hele. “

5.4.1.1 Ujevn omsetning

Ekhaugen snakker også om utfordringer knyttet til det at butikken har ujevn omsetning og bærer preg av å være en butikk hvor folk som oftest tar helgehandelen.

“Vi dobler vanlig omsetning på lørdag, og bestillingssystemet hensyntar ikke dette i god nok grad ennå. Når lørdagen er omme så har vi slunkne hyller mandag morgen. “

“Flyten genererer heller ikke nok varer for høytidsdager som jul og påske. “

Hun peker også på utfordringer knyttet til tyveri som ikke blir registrert i kassesystemet.

“Det blir jo ikke registrert noe sted. Så blir det feil beholdning og plutselig er det tomt i hylla fordi systemet tror vi har mer enn det vi egentlig har. “

5.4.1.2 Å omstille de ansatte

Når nye systemer innføres skal også de ansatte ta dette i bruk. Det kan noen ganger være utfordrende å få disse med på laget. Ekhaugen forteller at det var vanskelig for mange ansatte når det automatiske bestillingssystemet ble innført på Meny Bryn.

“Når man har stått og bestilt på hver eneste vare i alle år, og så skal man plutselig bare slippe det og la datamaskinen bestille. Den satt langt inne for mange, og det var mange reaksjoner og motstand. “

Også butikksjef Ekdahl ved Meny Union brygge opplevde at det var utfordrende å få alle de ansatte med på lasset.

“Det har gått gradvis, nå er folk med på lasset. Det er en viktig del av hverdagen og det gjør også hverdagen bedre for oss, og det merker de nå. “

“De trenger mindre kompetanse for å gjøre en like god jobb, og det er en veldig stor fordel. “

Begge de to butikksjefene forteller at innføring av automatiske bestillingssystemer av varer både har effektivisert og forenklet hverdagen for butikkens ansatte, men at det fremdeles er behov for menneskelig overvåkning av systemene, da den kunstige intelligensen ikke tar høyde for uforutsette ting som tyveri og ujevn omsetning. Det har også vært utfordrende å innføre et nytt system med tanke på problemer i innkjøringsfase og å få de ansatte til å akseptere at det skjer en forandring.

5.5 Selvbetalingsløsninger

Mange av aktørene i norsk dagligvarebransje har de siste årene investert i selvbetalingsløsninger i sine fysiske butikker for å frigjøre menneskelige ressurser. Mest kjent er kanskje selvbetalingskassene, hvor du selv skanner de varene du har i kurven din for så å betale med kort, og deretter skanne kvitteringen for å bli sluppet ut av butikken. I hovedsak er det selvbetalingskasser som tilbys kundene, og det er derfor dette jeg tar for meg i analysen.

Hillveg i Coop sier dette om selvbetalingskassene:

“Flere og flere butikker har høy grad av selvbetjente løsninger så man slipper for eksempel dette med kassekø, man kan gå rett gjennom. Det er jo ett enkelt eksempel på hvordan teknologi understøtter en enklere kundereise i butikk. “

Butikksjef Ekdahl er svært fornøyd med selvbetalingskassene, og har nesten utelukkende positiv erfaring med innføring av disse i sin Meny-butikk.

“Dette er fremtidsrettet og fungerer, og da økte vi. Og det fungerer helt glimrende. “

Coop åpner den første døgnåpne ubetjente butikken i mai/juni, og de har allerede en kasseløs butikk på Steen & Strøm. Wærø sier dette om selvbetalingsløsninger:

“Ved selvskanning tar kundene over en oppgave som vi gjør for de i dag. “

På spørsmålet om selvbetalingsløsninger nevner også Knut Nyløkken Coops døgnåpne ubetjente butikk, men i motsetning til Coop har han lite tro på denne formen for selvbetjeningsløsning.

“Veldig bra at de tester det og er i front på det, vi har kanskje ikke så stor tro på det i Norge ennå. “

“Vi er opptatt av teknologi, men kommer vi ned til kunden så er ikke han så opptatt av det lenger, nordmenn er litt konservative der. Men dette vil jo utvikle seg. “

5.5.1 utfordringer ved selvbetalingsløsninger

Selv om de fleste av informantene nesten utelukkende er positive til innføring og bruk av selvbetalingskasser i dagligvarebutikkene, er det også noen utfordringer knyttet til nettopp dette.

Mine funn gjennom samtaleintervjuene har avdekket at disse utfordringene hovedsakelig dreier seg om at kundene endrer handlemønster ved bruk av selvbetalingskasser, at kundenes villighet til å bruke kassene avhenger av hvor god hjelp de får når de opplever problemer, økte svinnkostnader og et makroøkonomisk perspektiv på hva det gjør med sysselsettingen i Norge.

5.5.1.1 Endret handlemønster og tapt mersalg

Wærø i Coop påpeker at selvbetalingskassene har endret kundenes handlemønster, og at de opplever redusert mersalg.

“Selvskanningskurvene våre plukker mindre godteri, øl, snus og sånne ting, som du tar med deg fra hylla når du står i kø og venter, og det er jo viktige bruttovarer da. Så du forandrer jo handlevanene litt når du flytter handleopplevelsen også. “

Han tror likevel ikke at dette kun skyldes selvbetalingskassene i seg selv, men at gevinsten ved å bruke selvbetalingskassene ikke oppleves som like stor dersom du kjøper varer som krever alderskontroll, og at folk da like gjerne henvender seg til de betjente kassene. Men at impulshandelen reduseres betraktelig er han sikker på, noe som i og for seg er bra for kundene, men ikke så bra for bruttoen.

“Det er viktig å sørge for at vi har en inntjeningsmodell der det at du tar med deg en sjokolade på vei ut gjør at vi kan gjøre melken litt billigere. Det er en litt viktig måte å kryssubsidere på. “

Butikksjef Ekdahl ser også i sin butikk at kundene som benytter selvbetalingskassene har moderat størrelse på sine handlekurver, og at det ved større handlekurver er mer hensiktsmessig å gå i en betjent kasse.

“Man må gjerne ta hele den toppede handlevognen sin i selvbetalingskassen, men det tar tid og det er dårlig plass. Det er ikke bygget for det. “

“Folk vil at det skal gå kjapt, og slippe å stå i kø. Det er den største funksjonen av det. “

5.5.1.2 Kundenes velvilje

Hillveg i Coop mener at de kundene som prøver selvbetalingskassene er veldig positive, men at det er svært viktig at de får hjelp umiddelbart dersom de opplever problemer.

“Det krever en viss opplæring og kommunikasjon før du får kundestrømmen inn der, og det å ha gode verter som lærer opp kundene til å ta det i bruk. “

Wærø understøtter dette, og understreker at i Coops daglige håndtering av et stort antall kunder så har de ikke råd til å bomme.

“Hvis du sliter med ulike problemstillinger knyttet til selvbetalingskassene så blir det sånn at «dette gidder jeg ikke igjen». “

“Og kundene handler jo mye hos oss, så hvis vi gjør et feilskjær med ny teknologi så kan jo kunden da begynne å velge Kiwi oftere. “

Også Nyløkken er opptatt av at selvbetalingskassene i alle Meny-butikkene skal ha verter som står klare til å bistå kundene.

“Det er ikke bare å sette de inn i butikkene våre, vi må ha verter i hver eneste butikk, og det er ekstremt viktig. For du får ikke folk til å bare begynne med det hvis du ikke hjelper dem til å begynne med det. “

Også Ekdahl understreker viktigheten av å ha service-verter i umiddelbart nærhet:

“Det er helt avgjørende for å få folk til å velge selvbetalingskasser at det er folk til å kunne hjelpe til hvis det oppstår problemer. Hvis det ikke er noen i nærheten, så gidder ikke folk mer. “

Nyløkken påpeker avslutningsvis at det også i forhold til norsk lovgivning om alkohol er viktig at selvbetalingskassene overvåkes av en vert.

“Den største utfordringen er ikke at du skal vise at du er gammel nok, men vi må kontrollere at du ikke har drukket fra før av. Du får ikke lov til å kjøpe alkohol hvis du er beruset. “

5.5.1.3 Økt svinn

Videre kan Nyløkken ikke understøtte hva litteraturen sier om at selvbetalingskasser øker graden av tyveri og svinn betraktelig (Beck & Hopkins, 2015).

“Det er klart det kan være noen som trykker på First Price bananer istedenfor Cevita banan og litt sånn forskjellig. Litt er det nok, men det er ikke noe mengder. “

Butikksjef ved Meny Bryn, Gina Ekdahl er noe uenig med Nyløkkens konklusjon om at det ikke er økt svinn eller bevisst tyveri ved selvbetalingskassene.

“Det er nok mer svinn der. Noen taster feil og noen stjeler bevisst. Selv om hver 12. kunde blir plukket ut til tilfeldig kontroll så er det selvfølgelig svinn der. “

5.5.1.4 Sysselsetting

Selvbetalingskassene har til hensikt å redusere menneskelige ressurser ved i butikk. Ekhaugen sier at dette systemet har gitt økt effektivitet i kassene, da det i praksis er slik at én person kan bemanne seks kasser.

“Vi har fått effektivisert i forhold til hvor mange mennesker vi trenger i kasserekka til enhver tid. “

Meiner i Spar peker på det ansvaret dagligvarekjedene har for å sysselsette befolkningen, i forbindelse med økt grad av selvbetjente betalingskasser i mange av de norske dagligvarekjedene.

“Du har jo et effektiviseringsperspektiv, også har du det makroøkonomiske i det som går på å sysselsette mennesker. Det går på redusert arbeidskapasitet på grunn av effektivisering i butikk, og det har vært viktig å redusere det menneskelige leddet i handleprosessen. “

“Vi som kjede og arbeidsgiver har jo et ansvar for å sysselsette mennesker. “

Han sier at i enkelte av Spar sine butikker, hvor det er installert selvbetalingskasser, tar disse opp mot 40% av omsetningen i butikken.

“Det er klart at når det tar 40% av omsetning, så frigjør det mennesker i kassa. Og det er også et av virkemidlene vi har brukt til å finansiere netthandel på. Vi fjerner ingen ansatte, men de har alltid mulighet i butikk til å gjøre noe annet. “

Han sier videre at mange er bekymret for nettopp dette med sysselsetting, og at de mottar henvendelser fra både kunder og andre rundt dette spørsmålet. Også Ekhaugen bekrefter at de har fått kommentarer og henvendelser på dette fra sine kunder.

“Noen reagerer på det fordi de tenker at vi er på vei mot et sted hvor vi ikke skal ha noen betjente kasser. Så de boikotter det. “

Flere og flere butikker innfører selvbetalingskasser, både etablerte butikker og nylanseringer, og jevnt over er informantene enige om at disse fungerer godt i praksis. Selvbetalingskassene frigjør menneskelige ressurser som kan utnyttes andre steder i butikken, blant annet har Spar omroket disse til nettbutikken. Samtidig snakkes det om de makroøkonomiske konsekvensene ved å redusere menneskelige ledd i handleopplevelsen, og hvordan dette vil bli på sikt. Mange er bekymret for dette, og flere henvender seg også direkte til aktørene med sin bekymring.

Samtlige av aktørene peker også på at handlevanene endres ved bruk av betalingskassene, særlig gjelder dette impuls kjøp av artikler som plukkes med når kunder står i kassekø ved betjent kasse. Men også at det kjøpes mindre godteri og aldersbegrensede varer i selvbetalingskassene, og at handlekurvene er mindre enn ved betjente kasser. Dette kan skyldes forhold som redusert opplevd gevinst ved selvbetalingskasser når man likevel må

kontrolleres for alder og at selvbetalingskassene ikke er særlig godt tilpasset for store handlekurver. I tillegg til dette opplever butikkene økte svinnkostnader ved disse kassene, som kan skyldes både mer bevisst stjeling eller rett og slett feil i inntasting av varer.

5.6 Nettbutikk

Varehandelsbransjen har lenge drevet med salg av produkter over nett, og de fleste varehandelsaktører tilbyr sine kunder nettbutikk i tillegg til fysisk butikk. Det har også vært en økning i etablering av rendyrkede nettbutikker, noe som stadig øker i popularitet og i sin tur har bidratt til å svekke omsetning i fysisk butikk. Markedet opplever økt konkurranse mellom nettbutikk og fysisk butikk, og fenomenet har til slutt også truffet dagligvarebransjen. Fremveksten av rendyrkede nettaktører for salg av dagligvarer har ført til forstyrrelser i det etablerte dagligvaremarkedet i Norge, og flere av de tradisjonelle aktørene har sett det nødvendig å supplere de fysiske butikkene med nettbutikk for å opprettholde konkurransekraften.

Meny, Spar og Joker har etablert nettbutikker for sine kunder, med Meny i spissen. Nyløkken forteller hva som er bakgrunnen for etablering av nettbutikk for Meny:

“Vår tanke er at de som vil være i nettbutikk, de skal få lov til det. Og de som vil gå i butikkene våre, de skal få lov til det. “

“Hvis du tenker matkassene og Kolonial, så tar de 1,6-1,7 milliarder kroner ut av markedet hvert år, og det kan vi ikke sitte og se på. Så derfor har vi sakte, men sikkert laget denne nettbutikken for de som vil handle gjennom denne kanalen hos oss og. Men alt kommer jo tilbake til økonomi, det skal hvertfall gå i null. “

Han understreker at Meny tilegner seg verdifull erfaring ved å være så tidlig ute med å tilby nettbutikk, og at det vil gi dem et fortrinn i markedet når de andre aktørene etter hvert vil komme etter.

“Konkurrentene våre har jo egentlig ikke forstått hva som skjer ennå, altså da tenker jeg Coop og Rema. Det kan jo være fordi det er en kostnad de ikke tør å ta. Men det vi bygger opp av kompetanse nå kommer de til å bruke like lang tid på når de starter, og de vil oppleve

alle de problemene som vi har hatt siden 2016 som vi sakte, men sikkert har løst uten at noen merker det. “

Likevel, tross optimismen for nettbutikk er det krystallklart at det er fysisk butikk som er hoved-geskjeften.

“Vårt hovedmål er fysisk butikk. Men vi må være med på begge sidene. Vi kan ikke gi fra oss mer omsetning enn det vi har gjort. “

For Meny på Bryn sier Ekhaugen at selv om nettbutikkhandelen spiser noe av det vanlige salget i butikken, er det ikke nevneverdige andeler. Hun opplever at de har mange nye kunder som velger netthandel.

“Hadde alle våre vanlige kunder valgt netthandel, så hadde vi jo solgt like mye produkter, men vi måtte bruke lønnskroner på å plukke det selv. Så det hadde jo ikke vært noe butikk. Derfor er det veldig fint å se at den veksten som kommer på netthandel kommer ved siden av den vanlige veksten i butikken. “

På Meny Union brygge understøtter butikksjef Mathias Ekdahl at butikken opplever positiv vekst som følge av nettbutikkssatsingen.

“Etter Januar 2018 har det bare gått én vei for nettbutikken, og det er vel 50-60-70 prosent økning mot samme uka i fjor – det skjer jo ikke i dagligvaren. Så det er helt klart noe kundene vil ha. “

“Det er likevel ikke gitt at man får lønnsomhet i det heller da, så må man sikkert vurdere om markedsandel er viktigere enn lønnsomhet akkurat på den delen. Det er mange faktorer som spiller inn. “

For Spar er hensikten med nettbutikk noe lik Menys, men i mindre skala.

“Vi ønsker å ta en markedsposisjon i enkelte isolerte områder. “

“Vi posisjonerer oss for å gi kundene et tilbud, og vi skal jo være den beste lokale handleopplevelsen for kunden, og for å være det så må vi tilby de tjenestene som andre aktører tilbyr. Men vi skal ikke gå i bresjen for å bygge et marked for det, for det setter oss i faresonen for å ta livet av våre butikker. “

Spar satser i områder som er ganske små, og muligheten for at kundene handler i butikk og på nett samtidig er ganske stor. Det betyr at de risikerer å kun hente egen omsetning i de områdene Spar er store i – såkalt kannibalisering av egen omsetning.

“Det er en balansegang der hvor hardt vi skal trykke på knappen. “

“Vi lar de andre bygge markedet, og vi tjener på at Kolonial markedsfører seg sånn som de gjør nå, for det rett og slett bare viser til at netthandel finnes og fungerer. “

Kjelsberg understreker at JOKER har en noe annen agenda med etablering av nettbutikk enn hva Meny og Spar har.

“Mange av JOKER-butikkene driver allerede med utkjøring i en eller annen form i dag. De kjører ut til eldre, de leverer på hytter. “

“Tanken er å bruke dette som et verktøy for å forenkle den prosessen for forbruker. Det går mye tid til å ta imot telefoner, ting blir glemt og man får vist frem hele sortimentet på en helt annen måte enn når kunden selv må ringe og komme på alt han skal ha. “

Selv om flere av NorgesGruppens konseptkjeder nå høster verdifull erfaring og mener at nettbutikk er en nødvendighet for fremtidig konkurransedyktighet er Coop-kjeden noe mer skeptisk, og har foreløpig valgt å avvente etablering av nettbutikk for sine dagligvarebutikker.

Wærø bekrefter at Coop selvfølgelig både tenker på, regner på og følger med på utviklingen i markedet hva gjelder nettbutikk. Foreløpig mener han at det er et fryktelig dårlig regnestykke, og at man som Martin Meiner for Spar nevnte – løper risikoen med å kannibalisere egen omsetning. Han sier også at kundene inntil videre har sagt tydelig fra om at det bare er noen få som er interessert i å handle sine dagligvarer på nett.

“Det fleste synes ikke at det verdiforslaget som dagens netthandelsaktører kommer med er vesentlig sterkere enn det de får i butikken. 99% av omsetningen går fortsatt i fysisk butikk. “

“Det handler ikke om at kundene ikke er klare, det handler om at løsningen er for dårlig. “

Han fortsetter med at han tror at ikke alle kategorier egner seg like godt for salg på nett, og at løsningen ikke nødvendigvis er å flytte akkurat det som gjøres i dag over i nettbutikk.

“Med dagligvarer på nett så tar vi egentlig over oppgaver som kunden gjør for oss i dag. Kunden plukker varene, kunden kjører varene hjem. Det er ganske dyre tjenester for oss å levere. “

Hillveg understøtter kollegaens utspill:

“Det er noe med det verdiforslaget på netthandel i dag også, man ønsker å få varene raskt og få det enkelt med fokus på «convenience», fokus på lav pris. Er du sulten så vil du ha mat nå, og det kan vi løse på andre måter enn netthandel. Det er ikke nødvendigvis at netthandel er den eneste løsningen. “

Wærø anerkjenner likevel at konkurrenten høster verdifull erfaring:

“Vi skjønner hvorfor NorgesGruppen gjør det, fordi de har lyst til å posisjonere seg, lyst til å lære. Vi synes jo ikke det er dumt, men det er et veldig vanskelig spill å være med på. “

“Vi har ikke råd til å brenne penger i det tempoet nå. For i tillegg til at Meny taper mye penger på netthandelssatsingen sin så er mesteparten av den omsetningen de får, omsetning som ville vært i Meny. “

Det viser seg at bakgrunnen for netthandelssatsing varierer i noe grad mellom Spar, Meny og Joker, men at det som hovedargument dreier seg om å posisjonere seg i markedet og tilby kundene intet mindre enn konkurrentene. Selv opplever ikke Meny at netthandelen kannibaliserer omsetningen slik som flere av de andre aktørene i markedet frykter. Likevel er det slik at satsingen foreløpig ikke bidrar positivt på bunnlinjen, men at det heller ikke er forventet. Oppfattelsen er at nettbutikk er noe som må tilbys kundene i den hensikt å ivareta og kanskje kapre markedsandeler fra et allerede svært konkurransepreget marked. NorgesGruppens konkurrenter avventer etablering av nettbutikk nettopp fordi bunnlinjen påvirkes svært negativt. Lavere bunnlinje i utgangspunktet gjør at det ikke er aktuelt for Coop å kaste seg på denne trenden før verdiforslaget er vesentlig bedre.

5.6.1 utfordringer ved nettbutikk

Det er et faktum at det er langt mer krevende å selge dagligvarer på internett enn annen netthandel av varer og produkter. Dagligvare på nett taper fortsatt mye penger, og eksperter anslår høye omsetningstall for at driften skal gå i null (Kampanje, 2019). Knut Nyløkken i Meny uttalte til Kampanje.com at tjenesten per dags dato ikke er lønnsom og at dette er

knyttet til volum. Årsakene til at det er krevende å drive nettsalg av dagligvarer har jeg undersøkt nærmere i samtaleintervjuer med nøkkelpersoner i dagligvarebransjen, og funnet at det i hovedsak dreier seg om 6 sentrale utfordringer: økte kundeforventninger, forbrukerskepsis, økonomiske investeringer, endring av fysisk butikk, transportkostnader og produktenes holdbarhet.

Nyløkken innleder med å stadfeste det åpenbare, nemlig at dagligvarebransjen i alle år har drevet med én ting: å optimalisere alle prosesser for at det skal fungere i fysisk butikk.

“Når vi da begynte med dette prosjektet for noen år tilbake, så måtte vi begynne å se på hvordan vi skal få lagt dette inn i systemet vi har, og det er ganske innviklet. “

“For å drifte nettbutikken har vi 32 integrasjoner mot resten av NorgesGruppen. Det gjør at vi er ekstremt sårbare. Alle disse systemene skal jo være oppe og gå hele tiden og etter hvert som vi får mer og mer mengde av informasjon inn så skal dette snakke sammen. “

Han uthever viktigheten av å kvalitetssikre at alle systemene er i stand til å snakke godt med hverandre, og at det er særlig viktig å bygge stein for stein.

“Vi må bygge denne grunnmuren hele tiden, og da må hele NorgesGruppen være med å bygge, for vi i Meny kan ikke bare bygge den alene. Og da er det mange andre ting som kommer inn og. “

“Det er logistikk og systemer i bakkant som tar seg av det meste. Og er det manuelt så går det til helvete. Det må være teknisk mulig å løse alt. Da kommer intelligens, da kommer digitalisering, ja, da kommer alt sammen. Så da skjønner du at vi jobber mye med akkurat dette. “

5.6.1.1 Økte kundeforventninger

Martin Meiner i Spar sier at kundenes forventninger til aktørene øker som følge av økt digitalisering, særlig nettbutikk. Dagligvarer på nett gjør at kundene har fullt innblikk i ulike priser, vareutvalg, service og tilgjengelighet hos de ulike aktørene.

“Kundene forventer mer av de butikkene som har nettbutikk vil jeg tørre å påstå. “

Ekdahl i Meny mener også at kundene har høyere forventninger til kvaliteten på produktene de kjøper på nett.

“Det er ekstremt vanskelig å tilfredsstille for de som handler på nett, for det er jo samme varer som vi selger ute i fysisk butikk. Vi ser at kundene er mer nøye når andre har plukket varene enn de hadde vært om de hadde vært der og plukket selv. “

Han tror at hvis dagligvareaktørene skal lykkes på nett, er man avhengig av at man leverer kvalitet hver gang, og at kunden alltid får det de har bestilt.

“I fysisk butikk tar du bare nabovaren dersom det er tomt for det du skal ha, for det er nesten det samme. Men i nettbutikk fungerer det ikke helt sånn, og finner vi ingen erstatningsvare så leverer vi med manko. “

5.6.1.2 Endret handlemønster

Når kundene handler sine dagligvarer over nett, har det vist seg at graden av planlagte kjøp er høyere, og impulskjøpene reduseres. I Norge er kulturen slik at vi handler i butikken flere ganger i uken, mens når vi handler i nettbutikk – da planlegger vi kjøp for hele den neste uken. Nyløkken sier at:

“De som handler på nettet handler på en annen måte. Da er du i modus for å planlegge, og da kjøper du ikke så mye godteri og øl, for det er jo det som får omsetningstallene til å gå rundt i butikkene, men du kjøper mer av det du har behov for. “

Meiner peker også på det faktum at nordmenn er vant til å handle flere ganger i uken, og at det kan være en utfordring for kundene å tilpasse seg et helt nytt handlemønster med større grad av planlagte innkjøp. Han karakteriserer dette som den største barrieren knyttet til dagligvareaktørens nettbutikkssatsing.

“Vi er vant til å gå i butikken, og vi liker å gå i butikken. “

Ekhaugen mener likevel at de som prøver å handle i nettbutikken blir veldig positivt overrasket, men at det som de andre påpeker kan være vanskelig for mange å se for seg at man skal gjøre det.

“Du får ikke det inntrykket når du handler i netthandelen. Eller at «å, nå var de eplene fine» eller «fy søren, se den deilige indrefiletten». Det blir ikke helt det samme. “

Også butikksjef ved Meny Union brygge understøtter påstandene om en viss skepsis til dagligvarekjøp på nett.

“Jeg tror det går litt på skepsis i forhold til internett, men også at man har et ønske om å vite at kvaliteten man skal ha er god nok. Og at man ikke stoler nok på at andre plukker. De vil se produktet først. “

Rikard Wærø i Coop er også enig i dette, og trekker frem at produkter som toalettpapir kanskje vil være aktuelt for de fleste å kunne kjøpe på nett, men at neste dags middag ikke er like aktuelt. Han poengterer også det samme hva gjelder kundenes ønske om å se produktene før de blir kjøpt.

“Du får ikke ta på frukt og grønt selv. Se på folk som faktisk har brukt det, det er bare at de velger det bort fordi det er for dårlig. Jeg tror at hvis man klarer å tilby noe kundene har lyst på, så får du det til. “

Han mener det er veldig vanskelig å holde på kundene, og at et for dårlig verdiforslag er årsaken til at kundene ikke fortsetter etter å ha prøvd.

“Det er litt av grunnen til at vi ikke går ut med det. Vi ser at vi ikke klarer å komme opp med et verdiforslag som er så godt at vi kan gjøre hverdagen til kunden vesentlig bedre enn den er i dag. “

“Og vi taper jo også litt omsetning. Når folk handler på nett er de mye mer målrettet, og vi får ikke så mye av det mersalget på nett. “

5.6.1.3 Økonomiske investeringer

Å investere i ny teknologi koster mye penger for dagligvareaktørene. Både Spar og Joker har en stor andel av kjøpmannseide butikker, noe som kan by på utfordringer knyttet til ønsket om å investere i ny teknologi og digitalisering.

For Joker er 95 prosent av butikkene kjøpmannseid, og Kjelsberg forteller at det kan være vanskelig å få kjøpmennene til å investere.

“For NorgesGruppen så handler det mest om å ta en markedsandel som er naturlig for NorgesGruppen å ha, og da er man sikkert villig til å investere og tenke at det er lønnsomt en gang frem i tid, men kjøpmannen er opptatt av likviditet i hverdagen, det er ikke sånn at de har satt av masse til utforskning. “

Det er altså kjøpmennene selv som bestemmer hvorvidt de ønsker å tilby hjemkjøring av mat til kundene som handler på internett. Og dersom de ønsker å tilby dette, bestemmer de også til hvilke tider de ønsker å gjøre dette. Det er kostbart å levere dagligvarer hjem til kunden, og det er derfor ikke alle kjøpmenn som ønsker å tilby dette.

Meiner sier at det samme gjelder for Spar.

“Det er vel Meny som er den eneste i NorgesGruppen som kjører samme tider over alt. Vi har lokalt differensierte tider, basert på at vi tilpasser oss markedet istedenfor å be markedet om å tilpasse seg oss. “

Store økonomiske investeringer knyttes også til teknologi som kunstig intelligens. Når Meny skal plukke varer til sine nettbutikkunder, benyttes det kunstig intelligens. Blant annet brukes det til å foreslå såkalte erstatningsvarer for plukkerne. Erstatningsvarer er varer som plukkes dersom varen kunden har bestilt ikke er tilgjengelig i butikken når ordren plukkes.

Nyløkken forklarer:

“Vi har jo mange erstatningsvarer. Plukkerne våre får 10 forslag på erstatningsvarer. De fem første forslagene er basert på kjøpshistorikk, og de fem siste er de det selges mest av hos Meny. “

Han forklarer videre at algoritmene ikke er gode nok ennå. Han eksemplifiserer med:

“Bestiller du yoghurt med skogsbær, så skal du ikke få med jordbær. Da må du finne en type som er i nærheten av skogsbær på smak. Og da må vi kjenne kunden. Hva er det han har kjøpt før? “

Han sier at det må bygges algoritmer som hensyntar egenskaper som smak, og ikke bare kategori.

“Vi er gode, men vi er ikke gode nok på det. “

Også Ekhaugen eksemplifiserer denne svakheten ved den kunstige intelligensen ved valg av erstatningsvarer.

“Hvis de har bestilt skogsbæryoghurt så kan det hende at de har bestilt den sukkerfrie varianten, og at det viktigste for kunden er at yoghurten er sukkerfri, eller er det viktigste for kunden at det er skogsbær som er smaken? Det er jo ikke så lett å vite. “

Meny bruker også kunstig intelligens for å effektivisere prosessen når vareplukkerne plukker varer til nettbutikkordrene, sier Nyløkken.

“Vi har laget en optimalisert rute, og når de nærmer seg den reolen med varen de skal plukke så begynner hylleetiketten å blinke. “

Denne teknologien ønsker for øvrig NorgesGruppen å tilby sine kunder ved handel i deres fysiske butikker, men har foreløpig blitt begrenset av nye retningslinjer for personvern.

Det er mer krevende å selge dagligvarer over nett, enn det er å selge andre ikke-levende produkter. Dagligvarer krever helt annen håndtering, og produktenes holdbarhet er en utfordring for aktørene i forhold til nettkundenes forventninger om tilfredsstillende holdbarhet som samsvarer med deres nye handlemønster – nemlig ukeshandelen. Kundene forventer mer av aktørene som tilbyr nettbutikk, antakeligvis grunnet høyere grad av transparens av sortiment, pris og tjenester. Samtidig har aktørene opplevd at kundenes forventninger til dagligvarenes kvalitet økt som følge av nettbutikk. For Spar og Joker har ikke etablering av nettbutikk ført til strukturendringer i de fysiske butikkene, men Meny har i motsetning til dette foretatt store kvalitetsmessige løft på alle sine butikker hvor netthandelsplukk gjøres. Kvalitetskravene er høyere enn før, og mange av de ansattes arbeidsdag er forandret som følge av dette.

Meny kjører faste tidspunkter for hjemlevering av varene, men dette er lokalt for både Spar og Jokers butikker, da 95 % er kjøpmannseide og lokale reguleringer gjelder for disse. Dette gjør det vanskelig å markedsføre nettbutikken med standardiserte reklamer. Transport av varene er også noe kjøpmennene selv bestemmer om de vil tilby, og dette er en kostbar tjeneste. Samtlige av mine informanter utpeker transportkostnadene som den største barrieren for lønnsomhet ved drift av nettbutikk. Kunstig intelligens nevnes også som en viktig del av nettbutikkdriften for NorgesGruppen, og noen utfordringer er knyttet til nettopp dette. Intelligensen er ennå ikke høy nok til at systemene fungerer optimalt, men dette jobbes med kontinuerlig. Nyløkken avslutter temaet med å slå fast at:

“Kunstig intelligens er alfa omega i fremtiden. “

5.6.1.4 Endret butikkstruktur

“Å drive dagligvare på nett sånn som vi gjør nå, ut ifra det vi har, det er veldig krevende for oss, vi må gjøre om mye i butikkene. “

Nyløkken forteller at han er opptatt av at butikken skal klare å levere varer til både nettkundene og de kundene som besøker fysisk butikk. For å klare dette understreker han viktigheten av å alltid ha fulle hyller i plukkbutikkene og at varene holder god standard.

“Vi plukker de samme varene som du i butikken skal handle, og det er like viktig at du er fornøyd i butikken som at de som er på nettet er fornøyde. Så sånn sett så blir vi bare bedre. “

Ekhaugen som er butikksjef ved Meny Bryn sier at netthandelen har påvirket butikken i veldig stor grad.

“Vi har jo omrokkert på hele butikken for å optimalisere for drift i netthandel. “

“Vi har høyt fokus på leveringsgrad. Det vil si at det betyr i praksis at vi ikke skal ha hull i hylla, det skal ikke være tomt for noen ting. “

Butikksjef ved Meny Union brygge peker også på at fokus på fulle hyller til enhver tid er svært viktig for leveringsgraden.

“Hvis den fysiske butikken er veldig dårlig, går det ut over nettbutikken, og effektiviteten deres går ganske kraftig ned. Derfor er vi sære på datoer og knallharde på kvalitet. Så i fysisk butikk så hever det standarden. “

Videre snakker Ekhaugen om hvordan netthandelen har ført til drastiske endringer på mange av de ansattes privatliv.

“Vi har endret tidspunkt for varelevering, og når de som skal fylle varene begynner å jobbe. Vi har gått noen runder på personalsiden, etter mange av våre ansatte som følge av endringene nå jobber utelukkende kveld. “

Meiner forteller at selv om Spar også plukker varene for nettbutikk i sine fysiske butikker hvor det kreves større varebuffer, har ikke de gjort store endringer i butikkstrukturen slik som Meny.

“Vi har en stasjon med de 50-100 mest solgte varene i bakkant på lageret. Det er mange tunge varer som brus og lignende. Dette gjør vi for å redusere kostnader ved plukk og for å redusere plassen det tar i butikk. “

Men selv om butikkstrukturen ikke har gjennomgått særlige endringer, følger vareplukkerne plukkruiter hvor ordren legges opp etter butikkens planogram, hvor plukkerne går med standardiserte plukkvogner. Dette byr derimot på utfordringer for Joker-butikkene.

Kjelsberg forteller at små Joker-butikker har problemer med at plukkvoanene er for store.

“Plukkvoanene har vært en utfordring for Joker fordi butikkene er så små. Og med økt handlekurvstørrelse så trenger du også større vogner, og det er noe vi har jobbet med. “

Hos Joker er butikkene såpass små at spesielle plukkruiter ikke er nødvendig for å effektivisere plukking, men de standardiserte plukkvoanene har vist seg å være til bry for både kunder og ansatte.

5.6.1.5 Transportkostnader

Nyløkken sier at:

“Det største problemet vårt er transportkostnaden. Det er jo den som er dyr. “

Det jobbes hele tiden med å få transportkostnadene ned til et minimum, og selv om Meny tar betalt fra kunden for noe av transporten, er det likevel et kostnadsgap.

“Vi er avhengig av å få flest mulig «drop» på bilen i ett område, for da slipper bilen å kjøre så mye, også får den all «drop» på ett sted, og da får du «drop»-prisen ned. Og da må du ha volum. “

Det er også en viktig faktor at Meny har et omdømme som skal ivaretas. Derfor kan ikke transportørene være hvem som helst.

“De må ha Meny i hjertet. De må oppføre seg Meny når de kommer ut. Og gjør de ikke det så ville de ødelegge Meny som navn. “

“Så derfor må vi heller si at ok, vi tar den investeringen nå, den kunne helt sikkert vært lavere, men vi har den kostnaden vi har, også må vi heller jobbe med å få flere «drop». “

Også Ekdahl ved Meny Union brygge peker ut transport som den største utfordringen ved å drive lønnsom netthandel.

“Det er ekstremt kostbart å få kjørt ut varene hjem til folk. Og der jobber man jo mot å ha mest mulig kunder på samme rute på bilene på samme tidspunkt, men det er en ordentlig vanskelig og stor forskning å få det til å fungere i praksis. “

Også Wærø i Coop nevner ekstremt høye transportkostnader ved hjemlevering av dagligvarer som et av argumentene for at de ennå ikke har sett seg nødt til å tilby sine kunder dagligvarer på nett.

“ «Last mile» -biten i Norge er utrolig krevende. Internasjonalt har man løst «plukk i butikk» med «dark stores» og automatisering, og de har klart å få ned plukk-kostnadene til et levelig nivå, men «last mile» er likevel kjempevanskelig. I Norge har vi ikke skala nok til å gjøre autoplukk lønnsomt med dagens teknologi, Norge er for lite, vi er for spredt. “

5.6.1.6 Produktenes holdbarhet

Det er praksis hos Menys plukkere for nettbutikk at det alltid skal prioriteres de beste datoene til netthandelskundene. Dette er ikke fordi disse kundene er viktigere – men av den enkle årsak at kundene som handler på nett handler for en uke frem i tid. Det betyr altså at varene de handler skal ha en slik holdbarhet at dette er mulig.

“Det er en del andre utfordringer med dagligvarer på nett enn annen varehandel. Det er ikke bare det at du skal få maten levert hjem, du skal ha noen datoer inn i butikk som skal holde en uke. “

“Det er mye datoer vi får i butikkene våre som ikke holder en uke. Det betyr at vi må jobbe med industrien bakenforliggende på at de må ordne at denne kvaliteten og holdbarheten er lenger enn den er i dag. “

Nyløkken sier at dette skal jobbes med av forskere i Sintef, men at dette er et forskningsprosjekt som vil pågå de neste tre årene, og at det er vanskelig å finne en god nok løsning i mellomtiden.

“Kunden er ikke klar over hvor dårlige datoer vi får på noen av varene, for de er vant til å gå og handle fra dag til dag. “

Ekhaugen sier at plukkerne ved Meny Bryn er drillet på å plukke de beste datoene til netthandelsordrene, men at det til tider kan være utfordrende å finne produkter med god nok holdbarhet.

“Og da setter vi på et klistremerket hvor det står at varen har kortere holdbarhet enn vår garanti tilsier, og at kunden kan få igjen pengene sine dersom han ikke er fornøyd. “

5.7 Omnikanal

Å tilrettelegge en omnikanalstrategi innebærer å planlegge og konkretisere ulike mål som eksempelvis sømløst samspill mellom de ulike salgs- og kommunikasjonskanalene, endring av salgsprosesser og kommunikasjonsprosesser, oppfølging i etterkant av kjøpet og måling av kundens opplevelse og ytelse (Fredriksen & Sørebo, 2017). Dagligvareaktørene tilbyr applikasjoner for sine kunder, som skal sørge for nettopp dette. Applikasjonene kan brukes som et verktøy for å forenkle kundenes handletur gjennom fysisk butikk, tilby personaliserte tilbud og kuponger basert på kjøpshistorikk. Samtidig samles data inn gjennom applikasjonen og medlemskapet om kundens kjøpsatferd, som i sin tur benyttes til å skreddersy løsninger for den enkelte kunde.

Ekdahl sier at det jobbes mye med disse verktøyene for å gjøre handleturen så enkel og effektiv som mulig enten det er i Menys nettbutikk eller i fysisk butikk.

“Man er jo tett på appen. Eventuelt legge ting rett i handlekurv og så skal det være lett å gå gjennom butikken og plukke det i riktig rekkefølge hvis du er i fysisk butikk også. “

Wærø i Coop sier at Coop tar sikte på å bli mye mer omnikanal enn de er i dag, slik at kundene får en mer tilpasset handleopplevelse.

“Alle har med seg telefonen sin inn i butikken, og hvordan kan du sørge for at den blir et verktøy som kan hjelpe deg med å den beste mulige opplevelsen i butikk? “

“Forslag til matretter, måltider ... Folk er egentlig ikke interessert i å kjøpe varene, de er interessert i å dekke et behov. Og behovene er ikke varene, behovene er måltider og andre konkrete behov i hjemmet. “

Han fortsetter med å forklare viktigheten av at aktørene klarer å tilpasse seg kundenes hverdag og mobiltelefonens rolle som en kanal i deres liv.

“Det handler ikke om at du skal få kupong på en sjokolade, men at du skal oppleve at vi ser deg. “

Aktørene jobber mye med å gjøre de fysiske butikkene mer attraktive ved å implementere en mer omnikanal-opplevelse for kunden. Samtlige dagligvareaktører tilbyr altså kundene en applikasjon som skal hjelpe med å forenkle handleturen – ved å bruke mobiltelefonen som et verktøy. Det står sentralt for aktørene å gjøre handleopplevelsen mer sømløs og enkel for kunden, og dette er under stadig utvikling. Av samtaleintervjuene har det ikke kommet frem særlige utfordringer ved arbeidet med å utvikle og bruke mer omnikanal for butikkene. Ingen av informantenes kommentarer understøtter de fem barrierene for suksessfull implementering av omnikanal som jeg har presentert fra litteraturen.

5.8 Personalisering

Å personalisere er noe alle de store dagligvareaktørene jobber mye med. De samler inn data om sine kunders kjøpsatferd gjennom medlemskap og lojalitetsprogrammer – såkalte *stordata*, som igjen brukes til å skreddersy tilbud for hver enkelt kunde, hvor *kunstig intelligens* brukes til å finne varer som passer med kundens behov ut ifra deres atferd for å bidra til mersalg (Kampanje, 2017).

Coop satser sterkt på personalisering, og Hillveg sier at:

“Vi tror veldig på personalisering. Vi jobber med medlemssiden og optimaliserer den kommunikasjonen ut til medlemmene våre, slik at du som kunde får den informasjonen du er mest interessert i. “

“Vi bruker stordata til å være mye mer personlig relevante, tilpasset tilbud til deg. Det er veldig viktig. “

Nyløkken sier at også Meny satser tungt på personalisering gjennom sitt Trumf-system.

“Vi er ganske gode på å kjenne kunden vår, så lenge du er Trumf-medlem så vet vi jo hva du har handlet. Det jobbes steinhardt for vi skal kunne bruke kunstig intelligens mye bedre på sikt, og det er i alle forskjellige kanaler for å få mest mulig kunder inn i butikkene. “

5.8.1 utfordringer ved personalisering

Det finnes noen utfordringer i forbindelse med bruk av stordata og kunstig intelligens. Blant annet er det etiske prinsipper og hensyn som må tas i forbindelse med håndtering av personlig informasjon, og dette reguleres gjennom norsk lovverk. Det jobbes også med å bli enda bedre på å individualisere kundenes kjøpshistorikk, og klare å skille ulike brukere med samme konto fra hverandre for å personalisere enda mer på individnivå.

5.8.1.1 Personvern og lovreguleringer

Datatilsynet i Norge er ansvarlig for å ivareta personvern knyttet til stordata og har som hovedmål å sikre et godt personvern for alle (Datatilsynet, 2018), og det stilles høye krav til håndtering av innsamlede data. Disse reguleringene kan av ulike aktører oppleves som begrensende for utviklingen og iverksettelsen av nye teknologier i Norge.

I diskusjon rundt utvikling av nye teknologier under samtaleintervjuet påpekte Hillveg at Kina satser ekstremt på teknologi, og særlig kunstig intelligens, og at utviklingen går raskt som følge av lite begrensninger ved lovreguleringer og personvern.

“De har lite personvern, så de har veldig frie tøyler og satser vel mer på kunstig intelligens enn hele Silicon Valley gjør til sammen, så det er veldig mye utvikling som skjer der da. “

Wærø peker på at utviklingen går raskere ved fravær av personvern og lovreguleringer.

“Det er vel mer at de eksperimenterer tidligere, de trenger ikke å løse like mange utfordringer før de begynner å teste og lære. For jeg tror at når teknologien er moden, og det må den være før den kommer til Norge, så tror jeg ikke det er noe stort problem. “

Også Nyløkken i Meny mener at fremtiden vil se veldig annerledes ut innen bare 5 - 15 år, og at det meste av ny teknologi kommer fra Kina.

“Drar du til Kina som nå er størst i hele verden på dette, som bruker mest penger på IT og utvikling, så er det ikke noe GDPR der borte heller, så de kan gjøre hva de vil. “

NorgesGruppen har selv jobbet med utvikling av teknologi som samkjører handlelisten du har på mobilen din med elektroniske hylleforhanter som blinker når du nærmer deg hyllen med den varen du skal ha. Denne teknologien benytter de nemlig allerede ved vareplukk til nettbutikk. Den samme intelligensen ønsket de å kunne bruke for kundene sine, men opplevde som følge av den nye personvernforordningen GDPR (General Data Protection Regulation) som trådte i kraft 25. mai 2018, at iverksettelsen av teknologien ble satt litt tilbake igjen.

“Dette gjorde at nå stopper vi utvikling av personlige ting, og så får vi dette på plass. Og så begynner vi sakte, men sikkert å jobbe med det igjen – innenfor lover og regler. “

Det kommer frem av samtaleintervjuene at personvern og lovverk står sentralt på flere av aktørenes agenda, og at dette begrenser utvikling og iverksettelse av nye teknologiske løsninger i norsk dagligvarebransje. Likevel er informantene optimistiske i sin betraktning av at nye utenlandske teknologier vil komme til Norge og bli tatt i bruk etter hvert.

5.8.1.2 Individualisere kjøpshistorikk

Flere av dagligvareaktørene tillater også flere brukere på én konto eller ett medlemskap. Altså kan både du og samboeren din handle på samme medlemskap, og dermed blandes deres brukeratferd sammen til én når aktørene samler inn stordata gjennom disse medlemskapene.

Wærø sier at det jobbes med å bli flinkere til å skille mellom dine og din samboers kjøp:

“Det med å kjenne ditt kjøpemønster kontra samboerens kjøpemønster og det å treffe dere som individer bedre er noe vi legger grunnlag for nå. “

Han sier også at personalisering er svært viktig for å lykkes i dagligvarebransjen.

“Konkurransen i Norge handler om å sørge for at du er der at du leverer på det kunden ønsker seg. “

6 Resultater

I dette kapittelet vil jeg sammenligne egne funn med litteratur for å se i hvilken grad det er samsvar mellom disse. Jeg vil først presentere digitaliseringstrendene punktvis og sette disse opp mot litteraturen. Deretter gir jeg en samlet presentasjon hvor resultatene diskuteres. Avslutningsvis i kapittelet foreslår jeg praktiske og teoretiske implikasjoner ut fra de resultatene som har fremkommet.

6.1 Økt forbrukermakt

Flere av informantene snakker om at de opplever en endring i maktbalansen mellom kunden og virksomheten i kjølevannet av økt digitalisering. De opplever økt trykk fra sosiale medier og hyppigere kritiske tilbakemeldinger. Det handler om at kunden har fått større påvirkningskraft gjennom nettverkseffekter på sosiale medier og at det er en enklere vei for kunden å gå ved å gi kritiske tilbakemeldinger elektronisk.

De aktørene som tilbyr nettbutikk peker også på at forbrukernes krav til produktkvalitet har økt betraktelig, og at tilbakemeldingene beveger seg mer og mer over på bagatellnivå sammenlignet med tilbakemeldingene de mottar fra kunder som handler i fysisk butikk.

Disse funnene samstemmer med hva litteraturen sier om fenomenet.

Pedersen et al. (2018) poengterer at forbrukernes kunnskap om fellesskapets makt har vokst med brukernes digitale atferd. Litteraturen sier også noe om at de funksjonelle hensynene påvirker forbrukernes holdninger til å handle blant annet digitalt, og at de kriteriene som er viktige for forbrukeren avgjør om de anser butikken og tjenesten som akseptabel (Dennis et al., 2009). Ifølge flere av mine informanter stiller forbrukerne nå enda høyere krav til hva som aksepteres og forventes av butikkene som følge av økt digitalisering og nettbutikk.

6.2 Nye konkurrenter

Som tidligere nevnt i kapittel 2.2 har dagligvaremarkedet opplevd en utflating av omsetningsvekst de siste årene og eksperter antar at en av årsakene til dette skyldes en økende

trend blant forbrukerne til å handle dagligvarer på internett, og at dette er en trend som vil fortsette å vokse (Nielsen, 2018a). Litteraturen er også opptatt av at forbrukernes digitale atferd påvirkes av teknologi innen personalisering og kunstig intelligens, og kommunikasjonsansvarlig i Nielsen Norge, Gunnar Portvik, mener at dette i sin tur bidrar til at de blir vant til å handle det de har behov for på internett, og at internettbransjen har lyktes i å utvikle seg i takt med forbrukerne og deres atferd (Nielsen, 2018b). Det kommer også frem av forbrukerundersøkelser at tid er en viktig faktor for forbrukerne, og det antas at tidsbesparelser er en sentral årsak for at mange velger å handle sine varer over nett (Gulbrandsen et al., 2018). Disse faktorene gir en logisk pekepinn i retning av at dagligvarer på nett utgjør en reell trussel for de tradisjonelle dagligvareaktørene i det norske markedet. Hyppige avisoppslag rundt dette har også bidratt til å gi inntrykk av at dette er en viktig vending i norsk dagligvarebransje (Lindvoll, 2017; Moe, 2018; Hopeland, 2017; Lorch-Falch & Dalen, 2017), men i mine samtaleintervjuer med flere av de største aktørene i norsk dagligvarebransje viser det seg at dette ikke er helt slik de opplever det.

Resultatet er noe overraskende, da litteraturen er særlig opptatt av de nye nettaktørens påvirkning på de tradisjonelle dagligvareaktørene. Flere av informantene trekker frem at nettaktørene bare en én av mange nye konkurrenter, og at bransjeglidning utgjør den største trusselen mot dagligvarebransjen. Varehandelskjeder som Nille og Europris har posisjonert seg som leverandører av dagligvareprodukter med høy margin, og dette stjeler omsetning fra de tradisjonelle dagligvareaktørene. De antar også at en del av årsaken til en utflatende vekst er nordmenns endrede spisevaner, altså spiser nordmenn oftere ute på restaurant enn før. De gjør også mye av handelen sin i billigere naboland som Sverige – såkalt grensehandel. Summen av dette gir redusert vekst i dagligvaremarkedet, og det er altså en kombinasjon av flere fremvoksende nye konkurrentkonstellasjoner som er årsaken til dette. Nyere markedsanalyser understøtter faktisk dette – både at det er en reell økning i andelen som benytter netthandel (Kjuus et al., 2017), men også at dagligvarebransjen taper omsetning ved grensehandel og en økende vekst i såkalte *dollar stores*, som konkurrerer med dagligvareaktørene særlig på non-food kategorier (Nielsen, 2019).

Jeg omtaler også pris i kapittel 2.2, hvor studier har avdekket at pris var en avgjørende faktor for forbrukerne når det kom til valg av butikk (Kjuus et al., 2017), og det kan virke til at dette stemmer godt overens med informantenes opplevelse av at forbrukerne velger billige bransjeglidningskjeder og grensehandel fremfor tradisjonelle dagligvareforretninger.

6.3 Elektroniske hylleforkanter

Det kommer frem av samtaleintervjuene at elektroniske hylleforkanter forenkler prosessen med å være med på intense priskriger. Det trekkes frem at priser kan endres opptil flere ganger daglig, og at dette er en ekstremt ressurskrevende jobb dersom det skal gjøres manuelt. Disse funnene samstemmer godt med hva Garaus et al. (2016) sier om relevansen av å kunne justere priser raskt i et tøft marked hvor prisinformasjon er avgjørende for gjennomføring av kjøpet.

Som tidligere nevnt i kapittel 3.4.1.2 viser en studie gjort av Soutjis, Cochoy & Hagberg (2017) faktisk at kundens oppfattelse av produktkvalitet og butikkens image påvirkes positivt av elektroniske hylleforkanter, og dette poengterer flere av informantene som en av årsakene til hvorfor de har investert eller ønsker å investere i dette systemet. De ønsker å gi kundene inntrykk av å være en oppdatert aktør, og skape et positivt bilde av butikkene, og peker på elektroniske hylleforkanter som et verktøy for å oppnå nettopp dette.

Likevel kommer det frem av både litteratur og samtaleintervjuer i denne studien at investeringen er betydelig (Knudsen, 2009), og at dette begrenser de mindre aktørenes mulighet til å nettopp gjøre en slik stor investering – til tross for økt kundeopplevelse.

Litteratur om elektroniske hylleforkanter nevner også flere utfordringer ved disse, blant annet nevner Soutjis, Cochoy & Hagberg (2017) også det at hylleforkantene er avhengig av god samhandling med andre systemer for å fungere optimalt og muligheten for at prisene manipuleres i ulike retninger. Dette har ingen av informantene sagt noe om, og jeg antar derfor at dette ikke er noe de opplever særlig store problemer med. Det kan også tenkes at det er andre nøkkelpersoner med kunnskap om dette i virksomheten, som jeg ikke har intervjuet, og at dette er utfordringer som oppleves som reelle for de som driver med arbeidet bak disse systemene.

6.4 Automatiske bestillingssystemer

Flere av de store dagligvareaktørene har innført automatiske bestillingssystemer. En av informantene forklarer det som en datamaskin som til enhver tid holder kontroll over hvor stor beholdningen er på ulike varer, samtidig som et annet system tracker salget i kassene. Det

later til at begge informantene som fungerer som butikksjefer er fornøyd med innføring av automatiske bestillingssystemer. Dette er noe som preger hverdagen til de som jobber med daglig drift, og derfor er det viktig å få deres synspunkter på dette digitaliseringstiltaket. Det pekes på at systemet er stabilt og jevnt, og ikke påvirkes av ytre faktorer slik som dårlig humør eller «en dårlig dag». Derfor opplever de mindre feil ved varebestilling og varebeholdning i butikken. Det trekkes også frem at systemene forenkler hverdagen for ansatte i butikken, og at det er lettere å gjøre en god jobb med mindre kompetanse nå enn tidligere. Likevel nevnes det også at systemet slik som alle andre nye systemer byr på forviklinger i oppstartsfasen, og at det automatiske bestillingssystemet har sin svakhet i at det ikke i god nok grad hensyntar ujevn omsetning av varer. Dette understøttes også av Ehrenthal, Honhon & Van Woensel (2014) som nevnt i kapittel 3.4.1.3 om automatiske bestillingssystemer.

Det er fortsatt nødvendig for de ansatte i butikken å overstyre systemet dersom noe er feil, og man er avhengig av å ha en menneskelig hjerne som tenker utenfor systemet.

Butikkledelsen opplevde også noe motstand mot forandring fra de ansatte da systemet var nytt, noe som er nokså vanlig når noe endres. Ofte medfører innføring av ny teknologi en slags kostnad for hvert individ som påvirkes. Morrill (1991) nevner tapt makt og prestisje, behov for å øve og lære nye ting, frykt for ny teknologi og så videre som kostnader knyttet til individet. For å unngå disse kostnadene kan ansatte noen ganger reagere med motstand mot forandringen fremfor å tilpasse seg den (Fosfuri & Rønne, 2009; Skjelvan, 2015). Likevel skjønnte også disse motstanderne raskt at dette systemet ville forenkle deres jobbhverdag i dagligvarebutikken de jobbet i, og butikksjefene ga uttrykk for at alle relativt raskt var «med på laget».

Andre utfordringer knyttet til innføring og bruk av dette systemet ble ikke nevnt i særlig grad.

6.5 Selvbetalingsløsninger

Samtlige informanter snakket om selvbetalingskasser som en stor del av digitaliseringstiltakene i norsk dagligvarebransje, og trakk frem dette som den mest fremtredende teknologien. Dette kan nok også tenkes fordi denne type teknologi er svært synlig også for butikkens kunder, og gjør hverdagen lettere for begge sider av handelen. De

opplever selvbetalingskassene som både effektive og ressursbesparende, og de enes om at kundene opplever det som noe positivt og at det bidrar til økt kundetilfredshet.

Disse funnene er i tråd med hva litteraturen sier om innføring av selvbetalingskasser i fysisk butikk. I litteraturen trekkes det frem at både økt kundetilfredshet og kostnadsreduksjon i form av færre menneskelige ressurser er motivasjonen for å innføre disse kassene (Mørk & Tordal, 2018; Salomann, Kolbe & Brenner, 2006). Flere studier understøtter også at selvbetalingskasser gir reduserte kostnader og fornøyde kunder, men også økt kvalitet på tjenesten (Holten & Behumi, 2005; Leng & Wee, 2017).

Intervjuene avdekket også noen utfordringer ved innføring av selvbetalingskassene. Blant annet snakket flere av informantene om at kundenes handlemønster ser annerledes ut ved betaling gjennom disse kassene. Handlekurvene er mindre og det er mindre grad av tydelige impuls kjøp. Som tidligere nevnt i kapittel 3.4.1.1 er Salomann, Kolbe & Brenner (2006) inne på de samme momentene og understøtter dette ved å påpeke at mangel på menneskelig interaksjon reduserer mulighet for mersalg. Altså mister man muligheten til å friste kundene til å handle mer på impuls og kjøpe større handlekurver.

Samtlige av informantene trekker også frem viktigheten av å ha verter ved selvbetalingskassene, som kan bistå kunden umiddelbart dersom det oppstår problemer. De mener at dette er helt avgjørende for å få kunder til å benytte selvbetalingskassene også ved senere anledninger. I litteraturen finner jeg ikke at dette fremheves som særdeles viktig. Dette kan skyldes at studiene jeg har funnet i litteraturen er gjennomført i andre land hvor tilbøyeligheten til å ta i bruk ny teknologi hos innbyggerne er høyere i disse landene enn den er i Norge. Det Kokkinou & Cranage (2013) derimot sier er at feilrate ved selvbetalingskassene og behandlingstiden av dette er avgjørende for kundens opplevde tidsbesparelse og kundens villighet til å benytte selvbetalingskasser også senere.

Bekymring for den nasjonale sysselsettingen er også noe flere av informantene har trukket frem. De anerkjenner at de har et ansvar for å sysselsette befolkningen, og at innføring av selvbetalingskasser reelt sett reduserer behovet for menneskelig arbeidskraft. Dette er også bekymringer de har fått fra sine kunder, og mediene er med på å opplyse om at selvbetjeningskasser vil ta over mange arbeidsplasser i fremtiden (Enge, 2014; Blaker, 2018). I årsrapporten fra hovedorganisasjonen Virke i 2017 slås det fast at automatisering av rutinepregede oppgaver som varehåndtering og selvbetjening har ført til en reduksjon i

behovet av ansatte. Dersom befolkningsveksten og sysselsettingen forsetter de neste fem årene slik som de fem foregående, vil antall årsverk i dagligvarehandelen være redusert med 10% sammenlignet med i dag (Røtnes, 2017). Det er denne utviklingen mange frykter.

Noe både informantene i denne studien og tidligere studier er enige om, er at selvbetalingskassene bidrar til økte svinnkostnader og en økende grad av bevisst tyveri. Dette understøttes av Beck & Hopkins (2015), som avdekket i sin studie om tyveri i selvbetjeningskasser at det går med enorme summer til såkalte «eksterne tap». Informantene mener at kundene er mer tilbøyelige til å bevisst slå inn eksempelvis billigere varianter av en vare enn den de faktisk har plukket. Litteraturen understøtter også dette og peker på det som den største utfordringen ved innføring av selvbetalingskasser, og at dette antakeligvis forekommer oftere fordi sannsynligheten for å bli tatt er mindre enn ved tyveri i betjente kasser (Beck & Hopkins, 2015).

6.6 Nettbutikk

NorgesGruppen er den paraplykjeden i norsk dagligvarebransje som har satset midler på nettbutikk. Både kjedekonseptene Meny, Spar og Joker tilbyr nå kundene å handle sine varer i nettbutikk, og særlig er det Meny som satser tungt. De to andre store aktørene i norsk dagligvare har foreløpig ikke fulgt etter, men Coop kan bekrefte at denne utviklingen er noe de følger med på. For Meny og Spar er utgangspunktet for etablering av nettbutikk et tiltak iverksatt for hovedsakelig å posisjonere seg som nettbutikktilbydere i et voksende digitalt marked, og at de må tilby kundene det samme som konkurrentene tilbyr. De ønsker ikke å miste mer omsetning enn det de nye aktørene allerede har tatt fra markedet – til tross for at samtlige nettaktører som selger matvarer foreløpig har dårlige regnskapstall. For Joker sin del kommer det frem av intervjuene at hjemleveringstjenester er noe Joker så å si alltid har drevet med i en eller annen form, og at nettbutikken er et verktøy som kan forenkle kjøpsprosessen for kunden fremfor å måtte ta varebestillingen etter hukommelse over telefon. Jeg har valgt å ikke sette litteratur om bakgrunnen for etablering av nettbutikk hos tradisjonelle dagligvarekjeder opp mot mine funn på dette punktet. Her følte jeg at det var tilstrekkelig med førstehåndsinformasjon fra dagligvarekjedene selv – gjennom mine intervjuer med dem.

Det som derimot er interessant å se nærmere på er om de ulike utfordringene knyttet til dagligvaresalg over nett er de samme for mine informanter som i litteraturen. Av intervjuene fant jeg at samtlige dagligvareaktører argumenterte for de samme utfordringene. I hovedtrekk dreide det seg om økte forventninger fra kundene, nye handlemønstre, produktenes holdbarhet, økonomiske utfordringer, og utfordringer ved bruk av kunstig intelligens. Det kom også frem at volum var en nøkkelkomponent i arbeidet med å få en lønnsom drift av nettbutikk. Flere av informantene pekte på at det kreves et stort volum av kunder i nettbutikk for å drive sunn økonomisk drift, og at dette hovedsakelig dreier seg om høye transportkostnader ved hjemlevering av matvarer. De mente at dersom de fikk volumet opp, ville transportkostnadene bli lavere og driften bli lønnsom – eller hvertfall gå i null. Som jeg nevner i kapittel 3.4.2.2 vil Kervenoel et al. (2006) støtte de norske aktørene i at volum er avgjørende for dagligvaresalg på nett, og at forbrukernes ønsker burde gi aktørene en indikasjon på om dette vil være en lønnsom investering.

Det var variasjon mellom informantene og deres inntrykk av det faktum om det er at kundene ikke er klare for matvarer på nett, eller om det er at verdiforslaget er for dårlig. En amerikansk studie fra 2009 fant at dersom kundene skal ta netthandel i bruk, må de tilbys et bedre verdiforslag ved handel i nettbutikk enn handel i fysisk butikk (Lennon et al., 2009). Den aktøren av mine informanter som ikke tilbyr nettbutikk pekte på nettopp dette – de mente at verdiforslaget fremdeles ikke er godt nok for kunden, og at det er årsaken til at det kan være utfordrende å bygge nok volum. Lennon et al. (2009) påpekte at et godt verdiforslag var særlig viktig for kunder med nedsatt fysisk evne, tidspress og misnøye med varesortiment i sine lokale butikker. Det kan derfor tenkes at det vil være mulig å til en viss grad tilfredsstille disse behovene på andre måter, slik som noen av mine informanter påpeker.

Noen hovedutfordringer ved dette verdiforslaget peker flere av informantene på, og nettopp dette med at kunden ikke har mulighet til å se og føle på varene før de kjøper trekkes frem som en stor barriere for å ta i bruk nettbutikk. Flere av informantene opplever at det er svært vanskelig å tilfredsstille kundene med kvaliteten på særlig frukt og grønnsaker, men at også for eksempel ferskvarer som kjøttprodukter sitter langt inne for folk å kjøpe på nett uten å ha tatt en titt på det først. De merker altså at de kundene som handler på nett hovedsakelig handler tørrvarer, og at terskelen for å handle såkalte «levende varer» på nett er forholdsvis høy. Her er litteraturen noe delt. I ny rapport fra markedsanalysebyrået Nielsen kommer det frem at det på kategorinivå er ferskvarer som både trigger handelen og som faktisk blir kjøpt (Nielsen, 2019). Dette stemmer ikke med hva mine informanter melder om.

Flere funn i litteraturen støtter informantene i dette (Luomala, 2002; Underhill, 1999; Hansen, 2008), og argumenterer for at nettbutikk aldri vil kunne tilby kundene den samme sanselige handleopplevelsen som den fysiske butikken byr på. Underhill (1991) peker som nevnt også på at verdiforslaget er for dårlig i sammenligning med den fysiske butikken av den grunn at handel som gjøres i nettbutikk naturligvis medfører ventetid mellom bestilling og levering, og at det å ikke tilfredsstillende kundenes behov umiddelbart er en utfordring ved dette verdiforslaget. Dette faktum pekes også på av mine informanter.

En betydelig endring i kundenes handlevaner og handlemønster på nett er også en faktor som aktørene har merket seg. I Norge er vi vant til å gå i butikken opptil flere ganger hver uke, og kulturen er å gjøre små og mange kjøp fremfor få og store. Kundene foretar i mye høyere grad planlagte kjøp og større handlekurver på nett og handler for en periode frem i tid. Resultatet av slike målrettede storinnkjøp er mindre grad av impulshandel og tapt mersalg for aktørene. Jeg finner støtte for dette også i litteraturen. Luomala (2002) og Underhill (1991) peker på at mangel på sosial interaksjon reduserer muligheten for mersalg, og det at handleopplevelsen blir mer en planlagt tilegnelse av behovsdekkende goder gjør også at impulskjøpene går betydelig ned. Flere andre studier trekker frem at merkeloyalitet er høyere ved netthandel enn ved handel i fysisk butikk (Chu, Arce-Urriza, Cebollada-Calvo & Chintagunta, 2010; Dawes, J. & Nenycz-Thiel, 2014). Dette kan tolkes i retning av at kjøpene i høyere grad er planlagt.

En annen utfordring knyttet til planlagte innkjøp er aktørenes evne til å tilby kundene produkter og varer som har holdbarhet i henhold til det tidsperspektivet kunden tenker at hen handler for. Flere av informantene trekker frem dette som en utfordring som kunden ikke er klar over, og som igjen styrker antakelsen om at kundenes forventninger øker som følge av dagligvarer i nettbutikk.

Samtidig er det også slik at de butikkene som fungerer som plukkbutikker for nettbutikk, har gjort endringer ved butikken for å optimalisere for nettbutikk. Dette kommer som følge av et behov for å dekke både fysiske kunder i butikk, og de kundene som handler i nettbutikk. For å klare å betjene begge sider er man avhengig av at butikkene og varene holder god standard. Det gjøres også teknologiske investeringer i blant annet kunstig intelligens i optimaliseringen av plukk for nettbutikk. Dette har krevd mye menneskelige og økonomiske ressurser, og dette tatt i betraktning i kombinasjon med høye transportkostnader gjør at nettbutikk og hjemlevering er en svært krevende geskjeft (Kjuus et al., 2017). Av intervjuene har det kommet frem at det er krevende å drive kostnadseffektiv hjemlevering av dagligvarer, mye

grunnet geografiske elementer. Vi bor svært spredt her i Norge, og avstandene mellom oss er store. Dette gjør at det kreves et veldig stort antall leveringer per rute for at regnestykket skal gå opp. Som jeg har omtalt i kapittel 3.4.2.2 gir Kjuus et al. (2017) støtte for både økte kostnader ved endring av butikkenes utforming for optimalisering av vareplukk og økt betjening som følge av dette. Han peker også på den krevende situasjonen med hjemleveringstjenester, og at dette er vanskelig i Norge nettopp fordi norsk geografi og spredt bosetning gjør at transport av varene blir ekstremt kostbart.

Studier har vist at kundene er svært opptatt av pris, og at dersom de skal velge nettbutikk fremfor fysisk butikk skal prisene være de samme eller lavere (Colla & Lapoule, 2012; Chu et al., 2010). De forventet også at dersom de skulle velge å handle i nettbutikk skulle hjemleveringen ikke medføre ekstra kostnader. Som tidligere nevnt fant Huang & Oppewal (2006) i sin studie at det i tillegg til prisfaktoren er avgjørende at leveransen er rask.

Både funn fra denne studien og tidligere studier fra litteraturen viser at kostnadsnivået ved drift av nettbutikk er relativt høyt, og i kombinasjon med kundeforventninger som peker i en helt annen retning ser dette regnestykket ut til å være svært komplisert. Kundene forventer lave priser og rask levering ved valg av nettbutikk, samtidig som aktørene blør penger på transport og investerer ytterligere i optimalisering av plukkbutikker ved for eksempel utvikling av kunstig intelligens og annen teknologi, og økt betjening.

6.7 Omnikanal

I kapittel 3.4.3.1 peker litteraturen på at de viktigste teknologiene for fremtiden er mobil, digitaliserte butikkopplevelser og teknologier som støtter ledelse, integrasjon av kanaler og analyse av data. Fremtiden vil preges av at konkurransen baseres mer og mer på kundens helhetlige handleopplevelse (Von Briel, Davidsson & Recker, 2018). Det vil være sentralt for aktørenes suksess å utvikle nye evner og kapabiliteter, og nye digitale teknologier kommer til å reorganisere butikkene. Å kommunisere salgene gjennom både fysiske og digitale kanaler krever et samspill mellom disse som burde av kunden oppleves som sømløst. Fredriksen & Sørebo (2017) er inne på dette, og beskriver videre at når virksomheter skal utvikle et omnikanalkonsept kan det være enten at den fysiske butikken utvikler digitale tjenester som supplerer butikken, eller det kan være nettbutikk som etablerer fysisk butikk. I

samtaleintervjuene forteller aktørene meg at det for dagligvarebransjen imidlertid er det å utvikle supplerende digitale tjenester for sine fysiske butikker som er aktuelt. De forteller i intervjuene at det jobbes mye med å utvikle disse verktøyene, og at det hovedsakelig er mobile applikasjoner som benyttes som supplement for kundene i fysisk butikk, på bakgrunn av mobiltelefonens sentrale rolle i mange nordmenns hverdag. Applikasjonene skal hjelpe kunden med å effektivisere handleturen. I tillegg til å underveis i handelen få ulike tilbud og kuponger basert på tidligere kjøp, får også kunden forslag til matretter, måltider og andre varer og produkter som kan dekke deres behov. Informantene understreker at det er viktig å huske på at det egentlig ikke er produkter kunden er interessert i, men nettopp det å få dekt ulike behov – og at det nettopp er dette som er hensikten med å være omnikanal.

6.8 Personalisering

Alle de store aktørene i det norske dagligvaremarkedet tilbyr sine kunder ulike lojalitetsprogrammer eller medlemskap. NorgesGruppen har Trumf, Coop har medlemskap, og Rema 1000 har «Æ». Når kundene melder seg inn i disse programmene, registreres alle kjøp og lagres i enorme databaser, dette er det litteraturen karakteriserer som stordata. Ved hjelp av denne informasjonen benyttes kunstig intelligens til å personalisere tilbud til hver enkelt kunde basert på kjøpshistorikk for å påvirke fremtidige kjøp. Av intervjuene forstår jeg at samtlige aktører satser tungt på personalisering for å nå ut til sine kunder. De norske dagligvareaktørene sier at personaliseringen skal bidra til å gi kunden den informasjonen hen er mest interessert i, og samtidig motivere til å få flest mulig kunder inn i butikkene.

Av intervjuene kommer det frem at det knyttes ulike utfordringer til særlig bruk av disse innsamlede dataene. Selv mener de at teknologien må bli enda bedre for å igjen kunne yte mer til kundene. Blant annet peker de på den kunstige intelligensens manglende evne til å skille på kjøpshistorikk som tilhører ulike personer i samme husstand. De mener at denne type utvikling og bruk av disse i Norge begrenses av lovverk og reguleringer, og at det meste av utvikling innen kunstig intelligens kommer fra land hvor personvern ikke står like høyt på agendaen som det gjør i Norge. Det trekkes frem at teknologien må være moden før den ankommer Norge, fordi en høy grad av eksperimentering er uaktuelt her. Dette understøttes av Datatilsynets årsmelding for 2018, hvor hovedfokus er på deres ansvar for å ivareta privatpersoners rettigheter, og den økte samfunnsdebatten rundt etiske hensyn knyttet til

kunstig intelligens. De ønsker å fremme personvennlig digitalisering, innovasjon og utvikling – noe som kan oppleves som begrensende for de aktørene i markedet som ønsker å bruke dette i større grad.

6.9 Diskusjon av resultater

Som bakgrunn for denne utredningens tema lå nysgjerrigheten i å forstå seg på hvordan de tradisjonelle dagligvareaktørene i Norge reagerer på den stadig voksende konkurransen de får fra ulike kanter, og hvilke digitaliseringer de foretar for å opprettholde sin posisjon i et marked i endring. Blant annet har det de senere årene vokst frem flere aktører på internett (Rognø, 2018), og selv om de fleste opplever sterk omsetningsvekst er det vanskelig å oppnå lønnsomhet. Til tross for dette er det mange som uttrykker sin optimisme for denne måten å selge dagligvarer på, og jeg ønsket derfor å prate med de tradisjonelle aktørene om dette. Svaret var overraskende og ikke som forventet, ettersom min oppfatning var preget av avisoverskrifter, samfunnsjournalistikk og markedsanalyser. Av intervjuene kom det frem at det overhodet ikke er disse aktørene som utgjør den største trusselen for norske dagligvaregiganter, men heller en kombinasjon av bransjegliding, grensehandel, økt restaurantkultur og nye nettaktører.

Med dette som årsaksforklaring på utflatende vekst i det norske dagligvaremarkedet de siste årene, kan det også ses i sammenheng med en forandring i maktbalansen mellom aktører og forbrukerne. Litteraturen beskriver en økt forbrukermakt i kjølevannet av teknologi og økt digitalisering gjennom sosiale medier, nettverkseffekter og større grad av transparens i markedet. Forbrukerne har i dag mer tilgang til kunnskap og informasjon enn tidligere, og koordinerer sin nettverksmakt for å påvirke aktørene i ønsket retning. Aktørene blir derfor mer og mer avhengig av å tilfredsstille kundene på individnivå og å tilpasse seg kundenes ønsker for å opprettholde posisjon i markedet. I kraft av nasjonale kampanjer på sosiale medier har forbrukere påvirket aktører til å gjeninnføre varer og produkter som har vært tatt ut av sortimentet, og nettverkseffektene av dårlig omtale kan påvirke markedsandeler.

Forskning viser også at nordmenn er svært prisbevisste, og det er lavpriskjedene som vokser mest. Kampen om kundene har ført til intense priskriger mellom de ulike aktørene i det norske dagligvaremarkedet, og det er naturlig at den tapte fortjenesten må hentes inn et annet

sted. Blant annet har flere av aktørene investert i kostbare hylleetiketter, såkalte elektroniske hylleforkanter. Disse gjør det mulig å endre tusenvis av priser i butikkene i løpet av få sekunder. Bakgrunnen for investeringen dreier seg hovedsakelig om nettopp evnen til å endre priser raskt, da de intense priskrigene kan føre til at priser endres opptil flere ganger daglig, og de som ikke til enhver tid har oppdaterte priser kan risikere å miste kunden til konkurrenten. Det er også slik at elektroniske hylleforkanter øker kundens totale inntrykk av butikken, og bidrar til å gi en mer positive kundeopplevelse. Det er sterk konkurranse i markedet, og aktørene har tro på at det å følge den teknologiske utviklingen bidrar til økt konkurransedyktighet.

De siste årene har også dagligvareaktørene arbeidet mye med å effektivisere butikkens logistikk for å ytterligere kunne sørge for at butikkene holder god standard. Automatiske bestillingssystemer sørger for at hyllene til enhver tid er fulle, og sparer butikken for ressurser til å drive tradisjonell varebestilling og vareopptelling. Disse systemene fungerer relativt godt, og gjør det lettere å levere standard butikk av høy kvalitet. Likevel er det nødvendig med noe manuell overvåkning av et system som svikter på noen områder. Systemet tar ikke høyde for varierende omsetning av varer, og butikken risikerer derfor å stå dårlig rustet etter høytidsdager eller helg, hvor kundetrykket er høyere enn vanlig. Det hensyntar heller ikke tyveri av varer, og risikerer derfor at varebeholdningen er mindre enn hva systemet registrerer, og som følge av dette kan varer bli bestilt i henhold til forhåndsatt minimumsgrense på varebeholdning fremfor reell varebeholdning. Dette er svakheter ved systemet som butikkens betjening må være klar over.

I dagligvaremarkedets arbeid med å effektivisere drift og tilfredsstillende kunder finner vi nå i de fleste norske dagligvarebutikker ubetjente kasser ved utgangen – nemlig selvbetalingskassene. Disse kassene gjør det mulig for aktørene å redusere bemanningen i kasserekken. I flere av de største butikkene er det opptil seks slike kasser, hvor kun én ansatt betjener disse. Jobben deres er å påse at kundene mestrer teknologien, og bistår dem umiddelbart ved problemer. Det er også deres jobb å gjøre alderskontroller på varer som krever det, sørge for at kunder som kjøper alkohol ikke allerede er beruset, og tyverisjekke ved tilfeldige kontroller. Både tidligere forskning og mine egne funn avdekker at det er helt avgjørende for kundenes villighet til å ta denne teknologien i bruk at det er slike verter i umiddelbar nærhet til disse kassene, og at dersom ingen kan bistå ved problemer, vil kunden sannsynligvis velge betjent kasse neste gang. Det er også slik at potensiell tidsbesparelse er en sentral årsak til at folk velger selvbetalingskasser, og dersom det oppstår problemer som tar tid å løse vil dette

svekke den potensielle gevinsten. Opplevelse av svekket gevinst av tidsbesparelse gjør også at de handlekurvene som betales gjennom selvbetalingskassene ser annerledes ut enn de som går gjennom betjente kasser. Det viser seg at selvbetalingskassene påvirker kundenes handlemønstre – hvertfall kan det se sånn ut ved første øyekast. Ofte så går aldersbetingede varer gjennom betjente kasser uansett, antakeligvis fordi alderskontroll svekker den potensielle tidsbesparelsen ved valg av selvbetalingskasse. Men også mindre godteri selges gjennom disse kassene. Det virker logisk at dette er et resultat av at kundene ikke lenger står i kø ved strategisk plasserte hyller fulle av fristelser, slik som det gjør ved de betjente kassene. Impulshandelen reduseres, og mer planlagte handlekurver av mindre størrelse betales gjennom selvbetjening. Det kommer også frem at selvbetalingskasser har bidratt til en økning i svinnkostnader. Både tidligere studier og mine funn viser til at disse kassene påvirker kundenes tilbøyelighet til å stjele ved å bevisst for eksempel slå inn feil strekkode, antakeligvis fordi sannsynligheten for å bli tatt er betydelig mindre.

Mange er også bekymret for den stadige utviklingen av teknologi som tar over menneskelige oppgaver, og frykter en utvikling som går i retning av ubetjente butikker. Norsk dagligvare sysselsetter enormt mange mennesker og er bevisst på sitt ansvar for å balansere dette på et makroøkonomisk nivå. Det argumenteres for at arbeidsoppgavene flyttes til andre deler av butikken, og at tapte arbeidsplasser reduseres ved å gjøre dette. Med nye teknologier og et marked i endring, endres også arbeidsoppgavene – de blir ikke nødvendigvis borte. Eksempelvis flyttes ansatte fra kasserekken og over til arbeid med nettbutikk for de aktørene som har etablert dette. Så samtidig som at selvbetalingskassene reduserer behovet for bemanning, krever drift av nettbutikk økt bemanning. Det reiser seg likevel et spørsmål om hvordan disse ansatte sysselsettes i butikker hvor nettbutikk ikke er etablert.

NorgesGruppen er foreløpig den eneste aktøren i norsk dagligvare som har satset på etablering av nettbutikk. De tilbyr dette gjennom tre av sine kjedekonsepter: Meny, Spar og Joker. NorgesGruppen er foreløpig den eneste aktøren i norsk dagligvare som har satset på etablering av nettbutikk. De tilbyr dette gjennom tre av sine kjedekonsepter: Meny, Spar og Joker. Bakgrunnen for satsingene varierer noe aktørene imellom. Meny og Spar mener det er viktig å posisjonere seg tidlig i et marked som vil utvikle seg. De ønsker å ta opp konkurransen med de nyetablerte nettaktørene for å ikke tape markedsandeler i fremtiden. For Joker er nettbutikken mer som en slags forenkling av en allerede etablert tjeneste hos de. I mange år har Joker drevet utkjøring av matvarer til sine kunder, men bestillingene har tradisjonelt blitt gjort over telefon. Nå flyttes bestillingene over på nett.

Markedsanalytikere fastslår at dagligvaresalg på nett er et fenomen med stigende popularitet, og at fremtidens dagligvaredrift vil preges av dette. Samtlige aktører som driver med dagligvaresalg på nett opplever inntil videre at kostnadene overstiger inntektene. Det er snakk om hundretalls av millioner i underskudd i dette markedet hvert eneste år. Optimismen og motivasjonen til å fortsette – til tross for store tap – ligger i forventningen om at volum er nøkkelen til suksess, og at det tar tid å bygge volum, men at de vil komme dit til slutt. Aktørene jeg har snakket med i denne undersøkelsen slår likevel fast at deres hoved-geskjeft er fysisk butikk, og at et eventuelt skifte vil være langt frem i tid. Litteraturen understøtter også denne forventningen. Den viser til en rekke utfordringer ved å drive dagligvaresalg på nett kontra fysisk butikk. Studier viser at nordmenn fremdeles liker å ta turen innom fysisk butikk, og vi handler opptil flere ganger i uken. Dette er en vane som er vond å vende, mener aktørene – også de som ikke har etablert nettbutikk. utfordringen ligger i å endre kundenes handlemønstre og handlekultur. Både litteraturen og mine funn avdekker at den sanselige opplevelsen og behovet for å se og røre ved det som skal kjøpes fremdeles er viktig for mennesker. Særlig gjelder dette kjøttprodukter, frukt, grønnsaker. Dersom dette bestilles over nett, opplever også aktørene at kravene kunden stiller til kvaliteten på disse produktene er høyere enn om kunden hadde vært i butikk og plukket den samme varen selv. Nettbutikken øker altså kundenes forventninger, og ikke bare til produktkvalitet. Også kritiske tilbakemeldinger og forventninger til kundeservice later til å ha økt ved etablering av nettbutikk. I kjølevannet av økte kundeforventninger har plukkbutikkene arbeidet mye med å optimalisere for drift av nettbutikk. I samsvar med hva litteraturen sier om nødvendig omstrukturering og optimalisering for vareplukk, understøtter mine funn dette. Investeringer i teknologier som kunstig intelligens og nye kommunikasjonskanaler internt i butikkene koster dyrt. Aldri før har det vært så viktig for butikkene å sikre at hyllene ikke går tomme, og at kvaliteten på produktene holder høy standard. Særlig er produktenes holdbarhet viktig for de som handler på nett. Ved dagligvarehandel på nett må kunden forvente en forsinkelse i leveransen, i motsetning til handel i fysisk butikk. Dette i tillegg til kostnader knyttet til kjøp av dagligvarer på nett fører til at kundene i større grad planlegger sine kjøp for en uke frem i tid, og også har forventninger om at holdbarheten på produktene i denne handlekurven holder frem til neste leveranse. Å redusere kostnadene ved leveranse trekkes frem som en nøkkelkomponent for å gjøre drift av nettbutikk mindre kostbar. Transportkostnaden utgjør en slags flaskehals i lønnsomhetsbildet. Tidligere funn sier at dersom kunder skal velge nettbutikk så må de gis et verdiforslag som overstiger fordelene ved å handle i fysisk butikk. Norske kunder er svært prisbevisste, og dersom kjøp over nett medfører mye ekstra kostnader,

svekker det verdiforslaget. Dette er aktørene klar over, og det er derfor vanskelig å ta tilstrekkelig betalt for disse tjenestene. Særlige utfordringer er knyttet til spredningen av bosetning i Norge, og aktørene opplever at kjørerutene er lange og leveringene for få. Målet er å øke volum slik at kjørerutene har flere leveranser på samme rute, og at enhetskostnadene per leveranse blir lavere. Tidligere forskning på kundenes holdning til nettbutikk slår altså fast at for at verdiforslaget skal oppleves som bedre enn handel i fysisk butikk må kostnadene helst ikke overstige kostnadene ved å handle i fysisk butikk, og det er samtidig viktig for kundene at leveringingen er relativt rask. Det kan altså se ut som at kundenes forventninger og aktørens kostnadsbilde peker i hver sin retning. Kundene ønsker rimelige produkter av høy kvalitet, gratis hjemlevering og rask leveranse. Samtidig øker aktørene sine kostnader ved dyre teknologiske investeringer for optimalisering av butikk, økt bemanning og ekstra transportkostnader. En annen konsekvens av netthandel som ytterligere påvirker kostnadsbildet, er mindre salg av produkter med god bruttofortjeneste – som ofte kjøpes på impuls som trigges av sanselige opplevelser i fysisk butikk. Impulskjøpene reduseres og handlekurvene er mer fornuftige. Paco Underhill understreker at menneskelig kontakt i butikken bidrar til økt mersalg, noe som er ikke-eksisterende ved netthandel. For eksempel kan vi til tider se betjente «stands» rundt i butikkene, som tilbyr smaksprøver av ulike produkter. Dette er et eksempel på dagligvarebransjens arbeid med å øke mersalg i fysisk butikk. Bransjen jobber i tillegg med å utvikle digitale kanaler som et verktøy for å øke salget – såkalt omnikanalstrategi. Et sømløst samspill mellom fysiske og digitale kommunikasjonskanaler. I dagligvarebransjen dreier dette seg hovedsakelig om mobile applikasjoner knyttet til medlemskap av lojalitetsprogram. Applikasjonene inneholder blant annet matoppskrifter, måltidsforslag, personaliserte kuponger og plukkruiter i butikk dersom kunden på forhånd har laget seg en handleliste i applikasjonen. Hensikten er ifølge aktørene å forenkle kundenes handleopplevelse. Ekspertene trekker frem at det er viktig å fokusere på teknologier som gjør det fordelaktig for kunden, og at en fallgrube kan være å fokusere for mye på hva som er fordelaktig for virksomheten. Disse applikasjonene har jo også en hensikt som tjener nettopp virksomheten. Ved medlemskap i ulike lojalitetsprogrammer gir kundene samtykke til at virksomheten kan samle inn data om deres kjøpsatferd. Dataene samles inn gjennom registrering av handlemønster, mobilsøk og bruk av mobil i kombinasjon med besøk i den fysiske butikken. Dataene gir innsikt i kundens preferanser, og tillater virksomhetene å påvirke fremtidig kjøpsatferd. Kunstig intelligens benyttes til å utvikle personaliserte tilbud og reklame som tar utgangspunkt i kjøpshistorikken til hver enkelt kunde, og dermed har dette innflytelse på videre kjøpsatferd. Alle de store dagligvareaktørene driver med dette,

NorgesGruppen kjenner sine kunder gjennom sitt Trumf-system, Coop gjennom sitt medlemskap og Rema 1000 gjennom Æ. Både NorgesGruppen og Coop bekrefter at dette jobbes mye med, og at målet er å bli enda flinkere til å kjenne sine kunder som individer. Mine informanter i Coop trekker frem personalisering og omnikanal som en av deres viktigste strategier knyttet til digitalisering, og at dette er et bedre verdiforslag til kundene enn nettbutikk. Det trekkes likevel frem noen utfordringer i forhold til det å utvikle enda bedre teknologi bak personaliseringsstrategien. I Norge er vi nemlig svært opptatt av personvern, og vi har et solid lovverk som regulerer nettopp dette med bruk av stordata og kunstig intelligens. Diskusjoner rundt digitalisering og teknologi i samspill med mennesker, politikk og makt er et hett tema i samfunnsdebatten. Helt enkelt sagt så dreier det seg om en rekke spørsmål knyttet til etikk. I Norge arbeider Datatilsynet for å sikre rettferdig maktbalanse mellom de to partene, de fremmer personvennlig digitalisering, innovasjon og utvikling og jobber for å få virksomhetene til å forstå viktigheten av personvern. Fra virksomhetenes side begrenser lovverket muligheten til å utvikle og ta i bruk teknologi som gjør hverdagen enda enklere for forbrukerne. Til tross for strenge lovreguleringer i Norge i forbindelse med utvikling av slik teknologi, mener aktørene likevel at teknologien vil komme hit uansett, men at den vil utvikles i andre land hvor personvern ikke er like sterkt forankret i myndighetene. Og at når teknologien er moden vil den også kunne brukes lovlig her.

For å gi et overblikk på hvilke funn jeg har gjort, og hvilke kilder som støtter mine funn har jeg satt opp dette i en tabell. Kolonnene representerer de digitaliseringstrendene jeg har funnet i mine undersøkelser, mens radene representerer litteraturen. Kryssene angir hvilke av digitaliseringstrendene som omtales i litteraturen.

Av rent praktiske årsaker har jeg i tabellen valgt å gi de ulike digitaliseringene tall som representerer kategorien. Dette er for å kunne sette alle de ulike digitaliseringene i kolonner på rekke, for å skape et mer oversiktlig bilde. Nummereringen er som følger: 1 = Økt forbrukermakt, 2 = Nye konkurrenter, 3 = Elektroniske hylleforlanter, 4 = Automatisk bestillingssystem, 5 = Selvbetalingskasser, 6 = Nettbutikk, 7 = Omnikanal, og 8 = Personalisering.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (Pedersen, Solem & | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|--|--|---|
| Kristiansen, 2018) | X | | | | | | | X |
| (Dennis, Merrilees, Jayawardhena & Wright, 2009) | X | | | | | | | |
| (Knudsen, 2009) | | | X | | | | | |
| (Garaus, Wolfsteiner & Wagner, 2016) | | | X | | | | | |
| (Bastien, Franck & Hagberg, 2017) | | | X | | | | | |
| (Ehrenthal, Honhon & Van Woensel, 2014) | | | | X | | | | |
| (Mørk & Tordal, 2018) | | | | | X | | | |
| (Salomann, Kolbe & Brenner, 2006) | | | | | X | | | |
| (Weijters, Rangarajan, | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|--|---|---|
| Falk & Schillewaert, 2007) | | | | | X | | | |
| (Kokkinnou & Cranage, 2013) | | | | | X | | | |
| (Beck & Hopkins, 2015) | | | | | X | | | |
| (Faulds, Mangold, Raju & Valsalan, 2018) | | | | | | | | X |
| (Luomala, 2002) | | | | | | | X | |
| (Paco Underhill, 1999) | | | | | | | X | |
| (Kervenoael, Soopramanien, Elms & Hallsworth, 2006) | | | | | | | X | |
| (Lennon, Ha, Johnson, Jasper, Damhorst & Lyons, 2009) | | | | | | | X | |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|---|--|
| (Kjuus, Helland & Moen, 2017) | | | | | | | X | |
| (Huang & Oppewal, 2006) | | | | | | | X | |

6.9.1 Implikasjoner

Resultatene gir både noen praktiske og noen teoretiske implikasjoner. Jeg vil først beskrive hva bedriftene bør tenke på i sitt arbeid med digitalisering, og deretter foreslå hvordan temaet kan forskes videre på.

De praktiske implikasjonene som følger er et resultat av det helhetsbildet jeg har dannet meg avslutningsvis i denne utredningen. Disse vil kun være forslag til hva virksomhetene burde være oppmerksomme på i sitt arbeid med digitalisering basert på aktuell litteratur og på det som kom frem av samtaleintervjuene.

Særlig synlig ble sammenhengen mellom selvbetalingskasser, automatiske bestillingssystemer og nettbutikk. Det faktum at automatiske bestillingssystemer ikke tar høyde for tyveri i sin registrering og overvåkning av varebeholdning i kombinasjon med utfordringen ved økt andel av tyveri og svinn i selvbetalingskassene kan gi ytterligere feilregistrering av varebeholdningen. Dersom et økt antall varer går gjennom selvbetalingskassene uten å registreres, fører det til ytterligere feilregistrering i varebeholdningen. Knyttet til nettbutikken er det nå enda viktigere for butikkene å til enhver tid ha fulle butikkhyller og aldri gå tom for en vare. Dette stiller ekstra høye krav til nøyaktig registrering av varebeholdning. Dersom varebeholdningen er mindre enn systemet registrerer – på grunn av økt tyveri og svinn i selvbetalingskassene – vil det automatiske bestillingssystemet ikke foreta bestillinger før den registrerer at beholdningen nærmer seg en forhåndssatt minimumsgrense. Kort oppsummert er altså risikosom følger: når systemet registrerer at beholdningen nærmer seg minimumsgrensen, så er butikkhyllen i virkeligheten allerede tom. Det kan derfor være viktig å arbeide med å redusere den økte graden av tyveri og svinn i selvbetalingskassene, samtidig som at det er viktig at det også er noe manuell overvåkning som tenker utenfor det automatiske bestillingssystemet. Denne implikasjonen støttes av Gramstad et al. (2017) sin

påstand om at det er viktig å være oppmerksom på samspillet mellom de ulike teknologiene når man integrerer dem.

Det er også interessant å se på kombinasjonen av kundenes preferanser og aktørens kostnader når det kommer til nettbutikk. Studier som er gjort på hva kundene ønsker i et verdiforslag knyttet til nettbutikk fastslår at lave priser, rimelig eller gratis og rask hjemlevering er sentralt. Av intervjuene fremkommer det at ulike digitaliseringer som selvbetalingskasser og nettbutikk reduserer graden av impuls kjøp og mersalg på produkter med god bruttomargin, og at dette er viktige bruttoprodukter som gjør det mulig å sette ned prisen på andre varer som for eksempel melk. Det kan være verdt å merke seg at færre impuls kjøp og mindre mersalg av produkter med god bruttomargin kan føre til høyere priser på andre produkter som kundene kjøper mye av. I et land hvor befolkningen er så prisbevisste som i Norge, og hvor lavpriskjedene er de som vokser mest – kan vi anta at prisøkning på disse produktene er en utvikling som kundene ikke ønsker seg. Transporten ved hjemlevering av dagligvarene trekkes også frem som en av de største utfordringene knyttet til lønnsomhet. Dette kommer frem av både litteratur på området og intervjuene mine. Det er altså et dilemma her hvor det for aktørene er en flaskehals for lønnsomheten, mens det for kundene er en tjeneste de helst vil betale så lite som mulig for. Altså forstår jeg det slik at ulike digitaliseringer som eksempelvis nettbutikk reduserer bruttomargin, samtidig som at etablering av nettbutikk krever store økonomiske investeringer – dette i kombinasjon med prisbevisste kunder. Det fremkommer også av både litteratur og mine intervjuer at lønnsomhet ved drift av nettbutikk avhenger av å oppnå et visst volum. Slik jeg ser det vil det være en utfordring å oppnå nettopp volum når det har vist seg å være svært vanskelig å komme opp med et verdiforslag som er godt nok i henhold til kundenes preferanser om pris, kvalitet og hjemlevering kombinert med tapt mersalg og impuls kjøp.

I forhold til selvbetalingskasser er det også interessant å se at impuls kjøpene er færre og at kundenes handlemønster er annerledes her enn i betjente kasser. Noe av hensikten med å innføre selvbetalingskasser er å frigjøre menneskelig ressurs. Det kan derfor være interessant å se på hvor mye omsetning som tapes ved endret handlemønster opp mot de kostnadsbesparelser som knyttes til de menneskelige ressursene som er eliminert som følge av selvbetalingskasser. Med tanke på både nettbutikk og selvbetalingskasser kan det altså være verdt å se nærmere på hvordan man kan jobbe med å opprettholde en tilstrekkelig grad av impuls kjøp og mersalg til tross for at den digitale utviklingen fører til mer fornuftige handlekurver.

Det er også på generelt grunnlag viktig for aktørene å vurdere alle mulige ringvirkninger av de teknologiene som det investeres i. Hva er gevinsten kontra kostnaden og eventuelle tap? Ved implementering av ulike teknologier og digitaliseringer ser det ut til at det fordrer gevinst på én side og tap på en annen. Flere av teknologiene er svært kostbare, og investeringene gir heller ikke alltid umiddelbar avkastning. Det er derfor sentralt å vurdere hva som er grunnlaget for implementering av den aktuelle teknologien og hvordan man på best mulig måte kan redusere eller hente inn de eventuelle tapene som den medfører.

Utredningen har også gitt flere implikasjoner på hva som ville vært interessant å undersøke videre. For det første kan det være nyttig å forske nærmere på hvordan de ulike digitaliseringene påvirker hverandre, og hvilke ringvirkninger det har for butikken og virksomheten. Det knyttes utfordringer til hver av digitaliseringene som innføres, og flere av disse utfordringene øker utfordringene ytterligere for andre digitaliseringer. Eksempelvis ser vi at nye automatiske bestillingssystemer ikke tar høyde for tyveri, samtidig som at innføring av selvbetalingskasser gir økt svinn/tyveri. Her vil selvbetalingskassene påvirke nyttefunksjonen de automatiske bestillingssystemene har. Økt svinn/tyveri som ikke registreres fører til tomme butikkhyller før bestillingssystemet oppfatter at ny bestilling må gjøres. I sin tur påvirker dette det sterke behovet som plukkbutikkene for nettbutikk har for å ha fulle butikkhyller til enhver tid, og potensielt påvirker leveringsgraden. Slike effekter kan være nyttig å forske videre på.

Det er også interessant å forske videre på sammenhengen mellom det verdiforslaget for nettbutikk som tilbys og det verdiforslaget kundene ønsker, sett i sammenheng med kombinasjonen av økte kostnader ved investeringer og tapte inntekter ved tapt mersalg, impuls og mer fornuftige handlekurver.

7 Refleksjon

I dette kapittelet ønsker jeg å gjøre en evaluering av det arbeidet jeg har gjort i forbindelse med utredningen. Jeg vil også gå inn på hvilke begrensninger og svakheter som foreligger ved studien.

7.1 Evaluering av arbeidet

Jeg startet arbeidet med en gjennomgang av litteraturen. Jeg opplevde at det var utfordrende å finne litteratur på digitale teknologier for spesifikt dagligvarehandel. Det foreligger mye litteratur på mange av de ulike digitaliseringsteknologiene for generell varehandel, men jeg måtte begrense omfanget i henhold til hva som syntes å være relevant innen dagligvare. Det har vært litt krevende å skille mellom disse i mitt arbeid med å finne relevant litteratur i forkant av samtaleintervjuene.

Jeg valgte, på bakgrunn av noe manglende konkret litteratur om temaet, å utforme intervjuguiden med relativt åpne spørsmål. Spørsmålene valgte jeg å formulere som noe generelle, med tanke på at svarene kom til å ville avdekke uforutsette ting. Derfor ønsket jeg å ha muligheten til å improvisere med oppfølgingsspørsmål.

Da jeg skulle finne informanter tok jeg kontakt med de ulike aktørenes informasjonssjefer og informasjonsdirektører, samt direkte kontakt med de to butikksjefene som deltok i studien. Noen fikk jeg avslag fra, andre besvarte aldri henvendelsene, og noen henviste meg videre til rett person.

I gjennomføringen av intervjuene opplevde jeg at informantene virket svært engasjert og de ga uttrykk for at dette temaet var spennende. Mange av informantene besvarte alle spørsmålene i intervjuguiden gjennom samtale – uten at jeg hadde behov for å følge guiden punktvis. Jeg opplevde likevel at guiden var praktisk å som en forsikring for at alle spørsmålene mine ble besvart. I etterkant av intervjuene transkriberte jeg lydopptak fra intervjuet over til tekst. Dette var svært tidkrevende arbeid, men transkriberingene viste seg å være veldig nyttige i analysen av intervjuene.

For å analysere intervjuene skrev jeg ut all transkribering på papir, for så å kategorisere hver av digitaliseringene i hver sin farge – deretter tusjet jeg ut alt fra intervjuene som omhandlet hvert av temaene etter farge. Dette ga meg god oversikt over alle funnene innen hver kategori,

og prosessen med å skrive analysen ble effektivt gjennomført ved hjelp av dette systemet.

Denne prosessen har jeg også beskrevet i kapittel 4.4 om analysemetode.

Jeg synes det har vært utfordrende å analysere sammenhenger mellom mine funn og litteraturen, da litteraturen som tidligere nevnt ikke har vært spesifikk på dagligvarehandel, og at det derfor vil foreligge naturlige forskjeller. Likevel har jeg funnet mange sammenhenger mellom disse og kommet frem til en fornuftig diskusjon.

Jeg har jevnt gjennom hele arbeidet jobbet med å sikre at det går en rød tråd gjennom hele utredningen og dens innhold, samt sørget for at de ulike kapitlene henger godt sammen.

Jeg har ikke avdekket noe spesielt nytt eller gjort noen store funn i denne utredningen. Mine funn bidrar til å understøtte eksisterende litteratur på området. I tillegg til dette mener jeg likevel at jeg har avdekket at mange av teknologiene påvirker hverandre på ulike måter og at dette er viktig for aktørene å være klar over. Dette har jeg ikke funnet at litteraturen har sett på tidligere.

7.2 Begrensninger

Jeg ønsket i utgangspunktet å intervju nøkkelpersoner fra alle de store aktørene i det norske dagligvaremarkedet, men opplevde at det var vanskelig å komme i kontakt med alle – til tross for flere forsøk. Rema 1000 ønsket ikke å stille til intervju, mens Kiwi og Bunnpris ikke besvarte noen av mine henvendelser. Jeg mistet også ett planlagt intervju grunnet trafikkulykke på vei til avtalen som forhindret meg i å komme frem. På grunn av utredningens begrensede tidsramme måtte jeg gjøre en avveining på at dette intervjuet heller ikke var mulig å gjennomføre på et senere tidspunkt. Jeg endte derfor opp med totalt syv respondenter. Dette datagrunnlaget ble noe mindre enn først tenkt.

Jeg hadde også noe varierende forkunnskapen om digitale teknologier i dagligvarehandel, og dette preget intervjuguiden. Jeg ble derfor nødt til å improvisere mye med oppfølgingsspørsmål. I tillegg har jeg funnet svært begrenset informasjon i litteraturen om de automatiske bestillingssystemene som benyttes i norsk dagligvare, og diskusjon rundt dette tar derfor nesten utelukkende utgangspunkt i det som fremkommer av samtaleintervjuene.

Jeg ser i etterkant at det kunne vært fordelaktig å strukturert intervjuene slik at jeg stilte spesifikke spørsmål om et forhåndsbestemt knippe av digitaliseringer, og supplert med åpne spørsmål om andre teknologier som jeg ikke hadde forutsett.

Arbeidet med denne utredningen har lært meg mye om det å gjennomføre en empirisk undersøkelse, og det har vært veldig interessant og lærerikt å prate med ulike nøkkelpersoner med enormt mye kunnskap om dagligvarebransjen. Jeg har fått innsikt i en kompleks bransje med mange variabler, og det er ekstremt spennende hvordan denne bransjen vil utvikle seg i tiden fremover.

7.3 Avsluttende ord

Konklusjonene jeg gjør i denne utredningen er i utgangspunktet basert på litteratur i kombinasjon med egne funn. Likevel kan det være at det i noe grad preges av egne tolkninger av intervjuene. Jeg vil også trekke frem at datagrunnlaget ikke kan påstås å være nok for å gi en fullstendig konklusjon som har overførbarhet til resten av dagligvarebransjen, men det gir likevel en indikasjon. For å gi en konklusjon som i større grad ville vært overførbar ville jeg ønsket et større antall informanter innenfor hver av de ulike kjedekonseptene i norsk dagligvarehandel. Dette lot seg ikke gjennomføre i denne studien.

8 Konklusjon

I denne utredningen har jeg forsøkt å besvare følgende problemstilling:

Hvilke digitaliseringer er foretatt i norsk dagligvarebransje og hvilke utfordringer har virksomhetene opplevd i sitt arbeid med dette?

Gjennom mine samtaleintervjuer har jeg lært at mange ulike tiltak har blitt iverksatt, men jeg har likevel valgt å fokusere på de digitaliseringene som er rettet mot forbrukerne og deres handlehverdag. Jeg har funnet at det er stor grad av samsvar mellom mine funn og tidligere funn i litteraturen. Jeg har også funnet at de ulike aktørene er svært samstemt på hvilke digitale teknologier som er innført og hvilke utfordringer som knyttes til disse.

Først er det viktig å forstå at i kjølevannet av økt digitalisering har aktørene også opplevd at maktbalansen mellom virksomhetene og forbrukerne har endret seg. Forbrukerne har fått mer makt som følge av økt aktivitet på digitale plattformer. Konkurransen preges også av fremveksten av nye aktører med blandingskonsepter og såkalt bransjeglidning, økt grensehandel i rimeligere naboland, flere restaurantbesøk og selvfølgelig de nye nettaktørene.

Digitaliseringstiltak som elektroniske hyllefor kanter implementeres med utgangspunkt i intense priskriger og hyppige prisendringer. Investeringen er kostbar, og det er derfor ikke alle som har tatt denne investeringen – noe som kan svekke konkurranseevnen i en priskrig.

Automatiske bestillingssystemer implementeres for å forenkle varebestillingsprosesser og for å sikre at menneskelig svikt ikke resulterer i tomme butikkhyller. Systemene frigjør menneskelige ressurser, og bidrar til økt stabilitet i varebeholdningen. Utfordringer ved systemene knyttes til at de i liten grad tar høyde for omsetningsvariasjon og tyveri. Systemet krever derfor likevel noe manuell overvåkning.

Samtlige av aktørene har investert i selvbetalingskasser, og erfaringen med dette oppleves som nesten utelukkende positiv. Kassene muliggjør betydelig frigjøring av menneskelige ressurser, som i sin tur kan bety sparte kostnader for virksomheten eller omplassering av disse ansatte. Kassene reduserer også kø – noe som oppleves positivt av kunden. Aktørene opplever likevel at kunden handler mindre på impuls, og at mersalget reduseres. Dette samtidig som at svinnkostnadene øker som følge av mer bevisst eller ubevisst tyveri gjennom disse kassene. Det er derfor viktig at kassene overvåkes av en vert i umiddelbar nærhet. Dette er også sentralt for kundenes villighet til å benytte kassene ved senere anledninger.

Etablering av nettbutikk er et digitaliseringstiltak som samtlige av informantene er opptatt av. Som følge av utviklingen i markedet har noen aktører valgt å gjøre dette – mens andre har valgt å avvente. Det er inntil videre ingen lønnsom geskjeft, og aktørene er svært samstemte om årsakene til dette og hva som skal til for å lykkes. Økte forventninger og krav fra kundene gir butikkene et forbedringspotensial som må følges opp. Butikkene må omstruktureres og optimaliseres for drift av nettbutikk, og det krever i sin tur kostbare investeringer i teknologi som kunstig intelligens og gode automatiske bestillingssystemer. Størrelsen på handlekurvene øker ved netthandel, og kjøpene er i større grad planlagte for en periode frem i tid. Hjemleveringskostnadene er skyhøye, og det er vanskelig å få kundene til å betale det transporten faktisk koster. Nøkkelen til suksess mener samtlige aktører at ligger i et stort volum, men at utfordringen ved å øke volumet ligger i å endre nordmenns etablerte handlevaner – vi liker å gå i butikken ofte og handler mye på impuls. For å trekke kunder til nettbutikk må disse vanene endres. Likevel er det tapt mersalg for aktørene ved at nettkundene nettopp ikke gjør slike impuls kjøp.

Aktørene jobber mye med å implementere et omnikanalkonsept i sine virksomheter. I dagligvarebransjen kommer dette til syne via mobile applikasjoner og medlemskap i hver enkelt aktørs lojalitetsprogram. Mobilen brukes som et verktøy under handel i fysisk butikk, og applikasjonene skal bistå kunden og forenkle handleopplevelsen. Denne mobile applikasjonen samler også inn data om kundens registrerte kjøp, mobile søk og bruk av mobilen i kombinasjon med besøk i den fysiske butikken. Dataene brukes til å utforme personalisert reklame og tilbud som dukker opp i applikasjonen, for å påvirke fremtidig kjøpsatferd basert på kjøpshistorikk. For å bearbeide de innsamlede dataene benyttes kunstig intelligens. Bruk av kunstig intelligens på innsamlede kundedata er godt regulert i norsk lovverk. Datatilsynet har i oppgave å sikre at personvern knyttet til stordata blir ivaretatt, og det stilles høye krav til håndtering av stordata. Lovreguleringene rundt dette kan oppfattes som begrensende for de aktørene i Norge som ønsker å videreutvikle og bruke det i enda større grad enn de gjør nå.

Det har kommet frem av utredningen at til tross for at aktørene er konkurrenter, er de stort sett enige om hvilke utfordringer som kan knyttes til de ulike digitaliseringene. Hvilke valg som tas på bakgrunn av de ulike utfordringene har likevel vist seg på variere mellom aktørene.

Bibliografi

- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 20(6), 18-24.
- Asko. (2019). Leverandør i Asko. Hentet fra <https://asko.no/leverandor/leverandor-i-asko/>
- Beck, A. & Hopkins, M. (2015). *Developments in Retail Mobile Scanning Technologies: Understanding the Potential Impact on Shrinkage and Loss Prevention*. Hentet fra <file:///C:/Users/Eier/Downloads/DevelopmentsinMobileRetailScanningTech.pdf>
- Blaker, M. (2018, 26. Mai). Kundene er mer fornøyd med selvbetjente løsninger, kontrer butikkene. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/nyheter/selvbetjente-kasser-provoserer---ikke-vaer-gratis-arbeidskraft/3423491201.html>
- Christensen, J. & Campo, C. (2018, 8. august). Kolonial tapte en kvart milliard i fjor. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/handel/kolonialno/dagligvarer/karl-alveng-munthe-kaas/kolonialno-tapte-en-kvart-milliard-i-fjor/2-1-393805>
- Christensen, C., Raynor, M. & Mcdonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Chu, J., Arce-Urriza, M., Cebollada-Calvo, J. & Chintagunta, P. (2010). An Empirical Analysis of Shopping Behavior Across Online and Offline Channels for Grocery Products: The Moderating Effectsof Household and Product Characteristics. *Journal of Interactive Marketing*, 24(4), 251-268.
- Colla, E. & Lapoule, P. (2012). E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 842-864.
- CoopNorge. (2019a, 12. mars). Virksomheten. Hentet fra <https://coop.no/om-coop-x/virksomheten/>
- CoopNorge. (2019b, 12. mars). Dette er Coop. Hentet fra <https://coop.no/om-coop-x/virksomheten/dette-er-coop>
- CoopNorge. (2019c, 12. mars). Coop Norge SA. Hentet fra <https://coop.no/om-coop-x/virksomheten/coop-norge-sa>
- CoopNorge. (2019d, 12. mars). Medlemsfordeler. Hentet fra <https://coop.no/medlem/medlemsfordeler>
- CoopNorge. (2019e, 12. mars). Coops verdier. Hentet fra <https://coop.no/om-coop-x/virksomheten/vare-verdier>
- CoopNorge. (2019f, 12. mars). Coop ShopExpress. Hentet fra https://coop.no/globalassets/hyper/om-obs-hypermarked/coop_shopexpress_folder.pdf

- Dagligvarehandelen. (2018). Dagligvarefasiten 2018. Hentet fra https://dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten_2018.pdf
- Dahlum, S. (2018, 20. februar). Validitet. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Datatilsynet. (2019, 19. april). Datatilsynets oppgaver. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/om-datatilsynet/oppgaver/>
- Dawes, J. & Nenycz-Thiel, M. (2014). Comparing retailer purchase patterns and brand metrics for in-store and online grocery purchasing. *Journal of Marketing Management*, 30(3-4), 364-382.
- Delfi. (2019, 19. april). Elektroniske hylleetiketter. Hentet fra <https://www.delfi.com/nn/losninger/elektroniske-hylleetiketter>
- Dennis, C., Merrilees, B., Jayawardhena, C. & Wright, T. L. (2009). E-consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, 43(9/10), 1121-1139.
<https://doi.org/10.1108/03090560910976393>
- Ehrenthal, J. C. F., Honhon, D. & Van Woensel, T. (2014). Demand seasonality in retail inventory management. *European Journal of Operational Research*, 238(2), 527-539.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.03.030>
- Ekberg, W. (2018, 31. august). Rema 1000 AS. Hentet fra https://snl.no/Rema_1000_AS
- Enge, C. (2014, 16. september). Arbeider du i butikk, har du et av Norges mest “utrydningstruede” yrker. Hentet fra <https://e24.no/digital/fremtidens-arbeidsliv/arbeider-du-i-butikk-har-du-et-av-norges-mest-utrydningstruede-yrker/23255540>
- Faulds, D., Mangold, W.G., Raju, P. S. & Valsalan, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons*, 61(2), 323-338.
- Fosfuri, A. & Rønne, T. (2009). Leveraging resistance to change and the skunk works model of innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72(1), 274-289.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2009.05.008>
- Fredriksen, J. A. & Sørebo, Ø. (2017). Omnikanal varehandel. *Magma*, 20(4), 59-78.
- Fredriksen, J. I. (2009, 14. februar). Lavprisbutikk – varehandel. Hentet fra https://snl.no/lavprisbutikk_-_varehandel
- Fredriksen, J. I. (2010, 10. februar). Hypermarked. Hentet fra <https://snl.no/hypermarked>
- Garaus, M., Wolfsteiner, E. & Wagner, U. (2016). Shoppers' acceptance and perceptions of electronic shelf labels. *Journal of Business Research*, 69(9), 3687-3692.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.030>

- Gramstad, C.S., Helland, S. & Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen innovasjon for en bærekraftig fremtid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grewal, D., Roggveen, A. L. & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Gripsrud, G. & Furuseth, P. I. (2002). *Konsentrasjon og markedsrett i varehandelen* (UiO Rapport 39/2002). Hentet fra <https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2002/Rapp39.html>
- Gripsrud, G. & Nygaard, A. (2012). *Markedsføringskanaler*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- Gulbrandsen, M., Lind, L. H., Aalen, P., Magnussen, K. & Grünfeld, L. A. (2018). *Tidsbruk ved dagligvarehandel på nett* (Menon rapport 91/2018). Hentet fra <https://5.kolonial.no/static/media/tidsbruk-ved-dagligvarehandel-pa-nett.f0602341.pdf>
- Hansen, T. (2008). Consumer values, the theory of planned behaviour and online grocery shopping. *International Journal of Consumer Studies*, 32(2), 128-137.
- Haugen, T. K. (2018, 24. september). Konkurrenter enige: Nettmat lite lønnsomt - men er kommet for å bli. Hentet fra <https://no.ehandel.com/artikler/konkurrenter-enige-nettmat-lite-lonnsomt-men-er-kommet-for-a-bli/446951>
- Helgeson, H., & Mauerer, M. (2015, 20. juli). The top 5 obstacles to omnichannel retail success. Hentet fra <https://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/the-top-5-obstacles-to-omnichannel-retail-success>
- Holten, C. & Behumi, V. (2005). *The Effects of Technology-Based Self-Service on Grocery Retail: A Swedish Case*. (Mastergradsavhandling). Ekonomiska institutionen, Linköping.
- Hopeland, S. (2017a, 4. november). Meny økte netthandelen med 330 prosent på et halvt år. Hentet fra <http://min.e24.no/meny-kte-netthandelen-med-330-prosent-pa-et-halvt-ar/a/79wn4>
- Hopeland, S. (2017b, 23. november). Skulle selge mat på nett for en halv mrd. – ender på 120 mill. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/dagligvarebransjen/skulle-selge-mat-paa-nett-for-en-halv-mrd-ender-paa-120-mill/24193298>
- Hopeland, S. (2017c, 23. desember). Coop satser på nett i Danmark og Sverige, men Norges-sjefen vil ikke følge etter. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/netthandel/coop-satser-paa-nett-i-danmark-og-sverige-men-norges-sjefen-vil-ikke-foelge-etter/24216219>

- Hopeland, S. (2018, 11. august). Avviser blankt at matkassene går mot døden. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/dagligvarebransjen/avviser-blankt-at-matkassene-gaar-mot-doeden/24412286>
- Hopeland, S. (2019, 28. mars). Kraftig økning for Meny.no - fortsatt langt etter rivalen Kolonial.no. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/meny/meny-no-solgte-dagligvarer-for-250-mill-i-2018-kolonial-no-endte-paa-rett-under-milliarden/24590935>
- Huang, Y. & Oppewal, H. (2006). Why consumers hesitate to shop online. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(4/5), 334-353.
- Hübner, A., Kuhn, H. & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 228-247.
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- Høgseth, M. H. & Stave, T. K. (2018, 8. august). Underskuddet vokste for Kolonial. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/kolonial/underskuddet-vokste-for-kolonial-no/24410389>
- Joker. (2019, 26. mars). Joker nettbutikk. Hentet fra <https://joker.no/nettbutikk/varer>
- Kampanje. (2017, 29. juni). Personalisering er makt. Hentet fra <https://kampanje.com/branded-stories/sas-institute/--personalisering-er-makt/>
- Kampanje. (2019, 8. april). Dagligvare på nett taper fortsatt mye penger. Hentet fra <https://kampanje.com/markedsforing/2019/04/mat-pa-doren-er-blitt-mer-populart-men-ikke-lonnsomt/>
- Kaurel, F. E. (2009, 15. februar). Supermarked. Hentet fra <https://snl.no/supermarked>
- Kervenoael, R., Soopramanien, D., Elms, J. & Hallsworth, A. (2006). Exploring value through integrated service solutions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(2), 185-202.
- Kjuus, J., Helland, S. & Moen, K. V. (2017). *Dagligvarehandelen 2017*. Hentet fra [file:///C:/Users/Eier/Downloads/Dagligvarehandelen_korr%20-%20%20juli%202017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Eier/Downloads/Dagligvarehandelen_korr%20-%20%20juli%202017%20(1).pdf)
- Knudsen, A. (2009, 21. april). Digitalt på hyllekanten. Hentet fra <https://dagligvarehandelen.no/2009/digitalt-p%C3%A5-hyllekanten>
- Kokkinou, A. & Cranage, D. A. (2013) Using self-service technology to reduce customer waiting times. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 435- 445.
- Leng, H. K. & Wee, K. N. L. (2017). An examination of users and non-users of self-checkout counters. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(1), 94-108.

- Lennon, S. J., Ha, Y., Johnson, K. K. P., Jasper, C. R., Damhorst, M. L. & Lyons, N. (2009). Rural Consumers' Online Shopping for Food and Fiber Products as a Form of Outshopping. *Clothing and Textiles Research Journal*, 27(1), 3-30.
- Lindvoll, E. (2017, 8. august). Dobbelt så mange handler mat på nett. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/netthandel/dobbelt-saa-mange-handler-mat-paa-nett/24113784>
- Lorch-Falch, S. & Dalen, A. (2017, 8. mars). Dagligvareekspert: Nettaktørene stjeler andeler fra kjedene. Hentet fra <https://e24.no/privat/dagligvarebransjen/dagligvareekspert-nettaktoerene-stjeler-andeler-fra-kjedene/23943893>
- Luomala, H. (2002). Why we buy? The science of shopping. *Psychology and Marketing*, 19(1), 111-120.
- Meny. (2019, 10. mars). Om Meny. Hentet fra <https://meny.no/Om-MENY/>
- Mikalsen, K. E. (2016, 12. august). Rema kjøper seg inn i mathandel på nett. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/7joBB/Rema-kjoper-seg-inn-i-mathandel-pa-nett>
- Moe, S. (2018, 22. oktober). Netthandelsbutikkene i Norge solgte varer for 10,2 milliarder i første halvår. Hentet fra <https://e24.no/digital/netthandel/netthandelsbutikkene-i-norge-solgte-varer-for-10-2-milliarder-i-foerste-halvaar/24472142>
- Molnes, G. & Tuv, N. (2017, 9. februar). Mener Rema har bommet med Æ: - Har blitt taperen. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/dagligvarebransjen/dagligvareekspert-mener-rema-har-bommet-med-ae-har-blitt-taperen/23918842>
- Morrill, C. (1991). Conflict Management, Honor, and Organizational Change. *American Journal of Sociology*, 97(3), 585-621. <https://doi.org/10.1086/229814>
- Mørk, C. & Tordal, E. (2018.) *Selvetjente kasser – kommet for å bli?* (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole Bergen). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2586558/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Nielsen. (2018a). *Kvartalsrapport for dagligvaremarkedet (DVH Q2 2018)* Hentet fra <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/no/docs/kvartalsrapport-dagligvarehandel-q2-2018.pdf>
- Nielsen. (2018b, 22. november). I 2018 har nordmenn handlet mer på nett. Hentet fra <https://www.nielsen.com/no/no/press-room/2018/by-2018-norwegians-have-traded-more-online.html>

- Nielsen. (2018c, 27. februar). Rekordlav vekst i norsk dagligvare i 2017. Hentet fra <https://www.nielsen.com/no/no/insights/news/2018/dagligvarerapporten-2018.html>
- Nielsen. (2018d, 10. oktober). Kvartalsrapport for dagligvaremarkedet Q3 2018. Hentet fra <https://www.nielsen.com/no/no/insights/reports/2018/quarterly-report-for-grocery-market-q3-2018.html#>
- Nielsen. (2019, 27. februar). Tiltagende vekst i norsk dagligvarebransje 2018. Hentet fra <https://www.nielsen.com/no/no/press-room/2019/growth-in-norwegian-grocery-industry-2018.html>
- NorgesGruppen. (2019, 13. mars). Dette er NorgesGruppen. Hentet fra <https://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/>
- NOU. (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat* (2011:4). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a46b6fc6d9e44882a47be0621ed899a4/no/pdfs/nou201120110004000dddpdfs.pdf>
- Nygaard, A. & Utgård, J. (2012). En kunnskapsbasert varehandel. *Magma*, 15(1), 61-68.
- Nærbutikken. (2014, 30. september). About nærbutikken. Hentet fra <https://narbutikken.no/About-Narbutikken/>
- Pantano, E. & Viassone, M. (2014). Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), 43-47. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.06.007>
- Pantano, E., & Priporas, C. V. (2016). The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: A dynamic perspective. *Computers in Human Behavior*, 61, 548-555.
- Pedersen, P. E., Solem, B. A. P. & Kristiansen, E. (2018). Digitaliseringens påvirkning på varehandel: En litteraturstudie. Hentet fra [file:///C:/Users/Eier/Downloads/Utedning%20om%20effekter%20av%20digitalisering%20i%20varehandel%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Eier/Downloads/Utedning%20om%20effekter%20av%20digitalisering%20i%20varehandel%20(2).pdf)
- Rema 1000. (2015, 8. januar). Hva er franchise? Hentet fra <https://www.rema.no/informasjon/hva-er-franchise/>
- Rema 1000. (2018, 4. juni). Om Rema 1000. Hentet fra <https://www.rema.no/om-rema-1000/>
- Rema 1000. (2019, 10. mars). Dette er Æ. Hentet fra <https://www.rema.no/ae/>
- Remesovschi, N. (2018). Consumer behaviour approach under the aspect of concept evolution. *Economica*, 1(103), 51-66.

- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rognø, L. M. (2018, 14. mars). Her kan du handle mat på nettet. Hentet fra <https://www.vi.no/okonomi/her-kan-du-handle-mat-pa-nettet/69585628>
- Røtnes, R. (2017). *Dagligvarehandelen 2017*. Hentet fra [file:///C:/Users/Eier/Downloads/Dagligvarehandelen_korr%20-%20juli%202017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Eier/Downloads/Dagligvarehandelen_korr%20-%20juli%202017%20(1).pdf)
- Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodell-innovasjon i Norge. *Magma*, 19(7), 33-41.
- Salomann, H., Kolbe, L. & Brenner, W. (2006). *E-service Journal*, 4(2). 65-84.
<https://doi.org/10.2979/esj.2006.4.2.65>
- Skarsgård, M. L. (2017, 1. mars). Nå blir det priskrig på dagligvarer. *Hegnar*. Hentet fra <https://www.hegna.no/Nyheter/Naeringsliv/2017/03/Naa-blir-det-priskrig-paa-dagligvarer>
- Skjelvan, R. (2015). Hindre for digitalisering. *Praktisk økonomi & finans*, 31(3), 187-194.
- Skomakerstuen, B. (2016, 13. august). Rema 1000 kjøper seg inn i Kolonial.no. Hentet fra <https://no.ehandel.com/artikler/rema-1000-kjoper-seg-inn-i-kolonial-no/381360>
- Solem, L. K. (2017, 28. desember). Letter jakten på billigvarer. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/handel/letter-jakten-pa-billigvarer/2-1-241425>
- Soutjis, Bastien, Cochoy, F. & Hagberg, J. (2017). An ethnography of Electronic Shelf Labels: The resisted digitalization of prices in contemporary supermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 296-304.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.009>
- Store Norske Leksikon. (2017, 29. november). Dagligvareforretning. Hentet fra <https://snl.no/dagligvareforretning>
- Svartdal, F. (2018, 21. juni). Forskningsmetoder i psykologien. Hentet fra https://snl.no/forskningsmetoder_i_psykologien
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367-1387. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thon, B. E. (2018). *Årsrapport for 2018 - Tall og tendenser fra Datatilsynets virksomhet*. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/om-oss/aarsmelding/arsmeldingen2018.pdf>
- Tidemann, A. (2018). *Kunstig intelligens*. Hentet fra https://snl.no/kunstig_intelligens

- Totaltekst. (2019, 1. april). Ulike typer transkripsjon. Hentet fra https://www.totaltekst.no/spraktjenester/transkripsjon?gclid=Cj0KCQjw7YblBRDFARIsAKkK-dJe-MG5q3i_rfUDG_wtM7aaTUoic4COZR8QTAf5M9ZTe9Da-IPaMIkaAlh9EALw_wcB
- Underhill, P. (1999). *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York: Touchstone.
- Von Briel, F., Davidsson, P. & Recker, J. (2018). Digital Technologies as External Enablers of New Venture Creation in the IT Hardware Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 47-69.
- Weijters, B., Rangarajan, D., Falk, T. & Schillewaert, N. (2007). Determinants and Outcomes of Customers' Use of Self-Service Technology in a Retail Setting. *Journal of Service Research*, 10(1), 3-21.
- Wenneberg, A. (2019, 19. februar). Coop åpner ubemannet butikk. Hentet fra <https://lederne.no/2019/02/19/digitalisering-coop-apner-ubemannet-butikk/>
- Wong, W.K., Leung, S.Y.S., Guo, Z.X., Zeng, X.H. & Mok, P.Y. (2012). Intelligent product cross-selling system with radio frequency identification technology for retailing. *International Journal of Production Economics* 135(1), 308–319.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utg.). USA: SAGE Publications.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

Dette samtaleintervjuet inngår som en del av datainnsamlingen i min masteravhandling. Tema for avhandlingen dreier seg om hvilke utfordringer de største aktørene i dagligvaremarkedet opplever i forbindelse med økende grad av digitalisering og fremvekst av nye aktører med en digital tilnærming. Med nye aktører menes blant annet aktørene som selger dagligvarer via nett, matkasseleverandørene og andre aktører som eksempelvis Morgenlevering.no. Disse aktørene har integrert digitale kanaler inn i sine forretningsmodeller, og funnet nye måter å drive salg av dagligvarer på. Som en reaksjon på dette har vi sett at de etablerte dagligvareaktørene arbeider med å tilpasse seg disse markedsendringene, og foretar ulike tilpasninger i sine tradisjonelle forretningsmodeller.

Formålet med oppgaven er å avdekke barrierene for forretningsmodellinnovasjon/transformasjon, og dermed danne grunnlag for videre undersøkelser av hvordan man på best mulig måte kan overkomme disse barrierene.

Informanten bes nå om å signere en samtykkeerklæring, før vi går i gang med intervjuet.

Lydopptaket starter opptak på dette tidspunktet.

Bakgrunnsinformasjon om informanten

Ansatt i bedrift:

Navn:

Stillingstittel:

Arbeidsområde:

Verden og samfunnet har de siste 20 årene opplevd enorm utvikling hva gjelder teknologi. Stadig mer digitaliseres, og i kjølevannet av nye teknologier og økende grad av digitalisering har nye konkurrenter med en annen tilnærming til verdiskapning og verdifangst (forretningsmodell) vokst frem, og konkurransen har blitt tøffere.

1. Kan du si noe om hvordan ny teknologi og digitalisering i samfunnet har påvirket deres forretningsmodell?

Altså hvordan har ny teknologi og digitalisering endret deres måte å skape og fange verdi på?

- På hvilken måte har ny teknologi forstyrret deres måte å drifte på?

2. Har dere som en godt etablert aktør i dagligvaremarkedet merket at fremveksten av nye aktører/konkurrenter med en innovativ forretningsmodell har påvirket behovet for å gjøre endringer i eget selskap?

Betegnelsen «nye konkurrenter» omfatter her dagligvaresalg på nett (Kolonial.no) og matkassene (Adams matkasse og Godt levert).

- Merker dere at kundenes behov blir påvirket av de nye konkurrentenes måte å betjene kunder og kundenes behov på?
- Krever kundene at dere tilbyr samme løsninger, eller opplever dere at kunden er villig til å bytte over til konkurrenten?

3. Hvilke nye behov opplever dere som dagligvareaktør at kundene har med tanke på sin økende digitale brukerferd?

Altså det at befolkningen i økende grad har blitt vant til raske og effektive digitale løsninger.

- Stiller de andre krav enn tidligere, som er knyttet til teknologi og digitale løsninger?

4. Hvilke tiltak har dere gjort som en reaksjon på de teknologiske fremskrittene?

*(Blant annet vet vi at **Rema 1000** har lansert lojalitetsprogrammet æ og kjøpt seg inn i Kolonial.no, og **Meny** har åpnet nettbutikk, samt lojalitetsprogrammet gjennom NorgesGruppen Trumf og selvbetjente kasser i utvalgte butikker, mens Coop også har sitt medlemsprogram med ulike fordeler i tillegg til selvbetalingskasser og Norges første helautomatiserte selvskanningbutikk som åpnet i 2018).*

- Hvilke andre tiltak er iverksatt for å opprettholde konkurransedyktigheten i et stadig mer digitaliserende samfunn?
- For eksempel interne digitale systemer?
- Er det andre tiltak og endringer som er gjort, som ikke er synlig for andre enn selskapet internt? Hva med effektivisering av logistikk og distribusjon?
- Kan du si noe om dette?

5. Hvordan har selskapet jobbet med iverksettelse av disse tiltakene?

- Hvordan jobber du med dette?
- Hva er målet med disse tiltakene?

6. Hvilke barrierer har oppstått i arbeidet med innovasjon av forretningsmodellen?

Altså med innføring av tiltak og andre endringer som er gjort for å sikre fremtidig konkurransedyktighet.

- Ift lojalitetsprogram
- Ift nettbutikk
- Ift selvbetjente kasser
- Ift andre tiltak som er gjort

7. Hvordan har dere arbeidet for å overkomme de barrierene som har oppstått?

- Har dere lyktes i å overkomme barrierene?
- Hva tror du er årsaken til at dere lyktes/ikke lyktes i å overkomme barrierene?

8. Hvilke andre tiltak har dere planer om å iverksette? Er det andre ting dere jobber med for øyeblikket?

- For eksempel kontaktløs betaling og mobil betaling

9. Er det noe mer du vil tilføye som du synes er viktig å formidle?

10. Er det andre personer du/dere tenker at jeg kan snakke med om disse temaene?

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring



Dette dokumentet er en samtykkeerklæring som skal signeres av intervjudeltakere ved datainnsamling til forskningsprosjekt. Dokumentet inneholder informasjon om prosjektets forskningsfelt, formål, hvordan resultatene vil bli brukt og informasjon om hva deltakeren samtykker til.

Prosjektet skrives som masteravhandling ved Universitetet i Sørøst-Norge, av Trine Anderson, ved veiledning av professor Øystein Sørebo ved institutt for økonomi, markedsføring og jus ved USN.

Forskningsfelt

Tema for samtaleintervjuet dreier seg om hvilke utfordringer de største aktørene i dagligvaremarkedet opplever i forbindelse med økende grad av digitalisering og fremvekst av nye, konkurrerende aktører med en digital tilnærming, forbrukernes nye behov og den økende digitale brukeratferden, hvilke tiltak som er iverksatt for å sikre konkurransedyktighet i forhold til disse utfordringene og hvilke barrierer som oppleves i iverksettelsen av disse tiltakene.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge hvilke digitaliseringstiltak som iverksettes hos de ulike dagligvareaktørene, samt å avdekke barrierene for

forretningsmodellinnovasjon/transformasjon i norsk dagligvaresektor.

Samtaleintervjuet inngår som en del av datainnsamlingen ved skriving av masteravhandling ved Universitetet i Sørøst-Norge Handelshøyskolen, masterstudie for økonomi og administrasjon/siviløkonom.

Bruk av resultater

Innsamlede data vil bli analysert og resultatene av analysene vil bli benyttet som en del av grunnlaget for konklusjon i den aktuelle masteravhandlingen.

Å delta i denne studien vil ikke medføre noen form for personlig psykisk eller fysisk belastning for deltakeren, og det er heller ikke aktuelt å innsamle data av personlig karakter. Deltakelse i denne studien er frivillig, og deltakeren kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi grunn. Tilbaketrekking av samtykke vil heller ikke medføre noen negative konsekvenser for deltakeren.

Alle data som samles inn ved samtaleintervjuet vil bli behandlet med varsomhet og konfidensialitet, i den grad dette er nødvendig.

Registrering av data

Det vil bli benyttet lydopptak som metode for å registrere data i dette samtaleintervjuet. Dette er for å sikre at ikke viktig informasjon mistes av ulike årsaker, og lydopptaket slettes etter transkribering.

Dokumentet med signert samtykke skal beholdes av forskeren, og en kopi vil bli forelagt deltakeren innen rimelig tid etter at samtykket er signert.

Ved å signere dette dokumentet, samtykker jeg til at de data som samles inn ved dette samtaleintervjuet kan benyttes som primærdata i Trine Andersons masteravhandling og jeg samtykker til at samtaleintervjuet kan spilles inn ved lydopptak. Jeg samtykker også til at mitt navn og stillingstittel refereres til der gjengivelser av mine utsagn under dette samtaleintervjuet forekommer i avhandlingen.

Samtykket er ikke gyldig før deltakeren har signert.

Navn/underskrift:

Dato:
