



UNIVERSITETET I AGDER

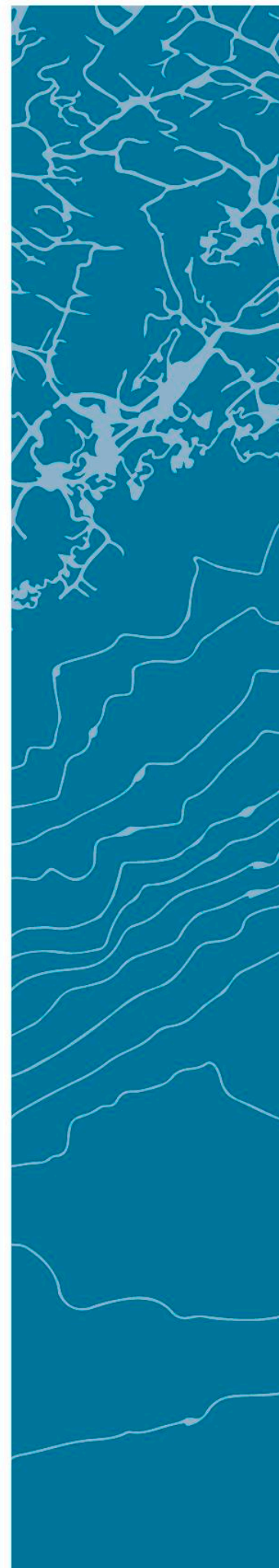
FREMTIDIG DAGLIGVAREHANDEL

En kvalitativ studie av hvordan forbrukeren handler
dagligvarer i Norge i 2027

OLE ERIK H. LARSEN OG HENRIK KLYVE

VEILEDER
Trond Randøy

Universitetet i Agder, 2017
Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA



Sammendrag

Denne masterutredningen tar for seg dagligvarebransjen, og har til hensikt å kunne si noe om hvordan forbrukeren handler dagligvarer i 2027. Ved bruk av scenarioplanlegging vil det i denne utredningen utarbeides fire forskjellige scenarier som skal svare på forskningsspørsmålet: *Hvordan handler forbrukeren dagligvarer i Norge i 2027?* Forskningen er basert på en kvalitativ studie, hvor datagrunnlaget består av 7 intervjuer med eksperter og ledere i dagligvarebransjen. I tillegg er det gjennomført to workshops, hvor den ene hadde fokus på idémyldring av fremtidige handlemåter. Den andre hadde fokus på å identifisere trender og drivere i dagligvarebransjen, samt utvikle mindre scenarier om hvordan forbrukeren handler i 2027. Denne masterutredningen har også tatt utgangspunkt i eksisterende litterære kilder.

For å kunne utvikle plausible scenarier om hvordan forbrukeren handler dagligvarer i 2027 tas det i bruk scenarioanalyse. Her blir scenariene skrevet ut som narrative historier om mulige fremtider, basert på en rekke trender. I denne utredningen identifiseres trender og usikkerheter som er med på å påvirke dagligvarebransjen. Denne bransjen har et stort utviklingspotensial. Med stadig nye teknologier og automatiserte løsninger kan vi forvente oss betydningsfulle forandringer i bransjen i årene fremover. Analysen fremstiller også et scenariokors. Dette viser en logisk sammensetning av usikkerheter og bygger ut fire ulike scenarier. Utbyggingen av disse fire scenariene gjør det mulig å identifisere flere usikkerheter som kan ha betydning fremover. Denne utredningen gir aktørene i dagligvarebransjen muligheten til å utvikle og tilpasse strategier for mulige fremtider.

Resultatet av denne utredningen viser de viktigste identifiserte trendene innenfor dagligvarebransjen, samt en fremstillelse av fire ulike scenarier om hvordan forbrukeren handler dagligvarer i 2027. Scenariene som blir fremstilt navngis henholdsvis "The smart way", "Home and away", "Your own way" og "The easy way".

Forord

Denne utredningen er en obligatorisk del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Denne utredningen har en verdi på 30 studiepoeng, og har vært svært spennende og tidskrevende å jobbe med. Masterutredningen markerer slutten på det femårige løpet i økonomi og administrasjon, og tiden som student har vært lang, spennende og innholdsrik. Arbeidet med denne utredningen er utført i tidsrommet januar - juni 2017.

Det har vært en svært innholdsrik og spennende opplevelse å jobbe med denne utredningen. Det har vært ekstra begivenhetsrikt å tilegne seg kunnskap om dagligvarebransjen og fremtidsrettet tenkning i form av scenariobasert strategi. Vi har opplevd god støtte fra alle vi har vært i kontakt med, og det er ikke til å legge skjul på at de involverte finner denne type forskning interessant. Det har til tider vært svært tungt og krevende å jobbe med fremtidsrettet forskning. Vi har brukt mye tid på å lese relevant og irrelevant litteratur for å få en bredere forståelse av emnet som sådan. Det oppleves som en styrke å tilegne seg kunnskap om scenariobasert strategi og planlegging, da det å ikke forberede seg på fremtiden kan være en fallgrube for de fleste aktører. I tillegg er det en styrke å tilegne seg kunnskap om dagligvarebransjen da den er i kraftig utvikling og gir behov for kompetente medarbeidere.

Vi vil takke alle som har vært direkte- og indirekte delaktige i arbeidet med vår utredning. Spesielt vil vi rette en stor takk til alle engasjerte og motiverte informanter som har delt kreative tanker og gode refleksjoner om fremtiden. Flere av informantene som har vært delaktige under intervjuer og workshops, lever hektiske liv med mye ansvar. Uten deres engasjement hadde vi mistet mye av kjernen i vår utredning, og vi vil takke for den tiden dere har satt av til oss. Avslutningsvis ønskes det også å rette en stor takk til vår veileder professor Trond Randøy som har vist stort engasjement og gitt oss stødig og god veiledning. Han har peilet oss inn på riktig kurs i villere vær, og gitt oss en trygghetsfølelse på at utredningen kommer i havn, og dette settes umåtelig stor pris på.

Med det ønsker vi god og spennende lesing.

Kristiansand, 1. juni 2017

Ole Erik H. Larsen og Henrik Klyve

Innholdsfortegnelse

Sammenheng	I
Førord	II
Figurer	VI
Tabeller	VI
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Formål og problemstilling	1
1.3 Avgrensning og omfang	3
1.4 Oppbygging og struktur	3
2 Dagligvarehandelens utvikling	4
2.1 Konkurransen fra utlandet vs. Norsk importvern	6
2.2 Dagligvaremarkedet i dag	6
3 Scenarioplanlegging	8
3.1 Scenario fokus	8
3.2 Etablere prosjektplan	9
3.3 Informasjonsjakt	9
3.4 Analyse av data	10
3.5 Scenarioutforming	10
3.6 Drøfting av scenariene	11
4 Metode	12
4.1 Forskningsdesign	12
4.3 Forskningsmetode	13
4.3.1 Datakilder	14
4.4 Utvelgning av informanter	15
4.4.1 Utvalg til Intervju	15
4.4.2 Utvalg til workshop	16
4.4.3 Utvalgsstrategier	17
4.5 Gjennomføring av forskning	18
4.5.1 Gjennomføring av intervju	18
4.5.2 Gjennomføring av workshops	20
4.6 Litteratur	22
4.7 Analyse av data	22
4.7.1 Fremstilling av resultater	23
4.8 Kvalitetssikring	24
4.8.1 Reliabilitet	24
4.8.2 Validitet	26
4.9 Etske hensyn og vurderinger	27

5	Scenarioanalyse.....	28
5.1	Trender	28
5.1.1	Beacons	28
5.1.2	Near Field Communication (NFC).....	29
5.1.3	Lojalitetsprogrammer	30
5.1.4	Bærekraftig matproduksjon	30
5.1.5	Netthandel	31
5.1.6	Smarttelefonen	31
5.1.7	Applikasjoner	32
5.1.8	Click and Collect: E-handel	32
5.1.9	Augmented reality	33
5.1.10	Fysisk butikk	34
5.1.11	Mobil betalingsløsning	34
5.1.12	Automatiserte og digitaliserte løsninger	34
5.1.13	Robotisering	35
5.1.14	Hjemlevering	35
5.1.15	Høyt teknologiske produkter	36
5.1.16	Helse og mat	36
5.1.17	Internet of Things	37
5.2	Trendenes beskrivelse, tilstand og rolle i scenariene	37
5.3	Scenariokors	44
5.4	Scenarioutforming	45
5.4.1	Innflytelsesdiagram "The smart way"	45
5.4.2	"The smart way"	47
5.4.3	Innflytelsesdiagram "Home and away"	49
5.4.4	"Home and Away"	50
5.4.5	Innflytelsesdiagram "Your own way"	53
5.4.6	"Your own way"	53
5.4.7	Innflytelsesdiagram "The Easy Way"	55
5.4.8	"The easy way"	56
6	Drøfting av scenariene	59
6.1	"The smart way"	59
6.2	"Home and away"	61
6.3	"Your own way"	62
6.4	"The easy way"	63
7	Konklusjon	65
7.1	Praktiske strategiforslag	67
7.2	Praktiske og teoretiske begrensninger	68

7.3	Forslag til videre forskning	69
8	Litteraturliste	71
9	Appendiks	77
9.1	Workshops 1	77
9.2	Refleksjonspapir 1	78
9.3	Refleksjonspapir 2	81

Figurer

FIGUR 2.1: MARKEDS ANDELER	7
FIGUR 4.1: SCENARIODESIGN	13
FIGUR 5.1: SCENARIOKORS	45
FIGUR 5.2: INNFLYTELSESDIAGRAM "THE SMART WAY"	46
FIGUR 5.3: INNFLYTELSESDIAGRAM "HOME AND AWAY"	50
FIGUR 5.4: INNFLYTELSESDIAGRAM "YOUR OWN WAY»	53
FIGUR 5.5: INNFLYTELSESDIAGRAM "THE EASY WAY"	56

Tabeller

TABELL 4.1: INFORMANTOVERSIKT	16
TABELL 4.2: DELTAKEROVERSIKT	17
TABELL 4.3: INTERVJUTYPER	18
TABELL 4.4: INTERVJUGUIDE	20
TABELL 4.5: WORKSHOP 2 - STRUKTUR	21
TABELL 5.1: TRENDER, DEL 1	38
TABELL 5.2: TRENDER, DEL 2	42
TABELL 5.3: FORBRUKERTRENDER	43

Pair of glasses

In life there are points of no return; you taught me to look at the world in another way. I will never, anymore, be able to see it as before.

- *Anonymous Greek* (Sartori, 2008, viii).

1 Innledning

I dette kapittelet innledes masterutredningen gjennom bakgrunn for valg av tema. Videre presenteres formålet og problemstillingen utredningen forsøker å belyse. Deretter gjøres det avgrensninger av utredningens omfang, før det avslutningsvis vises til utredningens oppbygging og struktur.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Når en skal skrive masteroppgave starter det som regel med en eller annen virkelighet som en ønsker mer kunnskap om. Utgangspunktet for at en ønsker å forske på et tema er nysgjerrighet. Forberedelsesfasen til en masteroppgave starter som regel med en idé, som utformes til et tema og deretter presiseres til en problemstilling (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010).

Idéen til denne masterutredningen ble delvis inspirert av handelshøyskolen BI sitt studieprogram «Retail Management», som på norsk heter «Moderne varehandel». Valg av tema stammer først og fremst fra debatten om hvordan varehandelen vil se ut i 2026. Debatten om hvordan dagligvarehandelen vil se ut i fremtiden er et mye diskutert tema, spesielt med tanke på digitalisering, automatisering og robotisering av butikkjenester. Disse teknologiske endringene vil skje tidligere enn forventet (Vanebo, 2016). Ettersom det vil forekomme nye endringer i dagligvarebransjen, finner vi det svært interessant å se nærmere på hvordan forbrukeren handler om 10 år. Vi endte dermed opp med temaet «Fremtidig dagligvarehandel».

1.2 Formål og problemstilling

Ifølge Øverland (2001) er framtidsorienteringen og da spesielt scenariobyggingen, en egen internasjonal tradisjon, nærmest en egen bransje. Han peker også på at over lengere tid har det vært flere kjente scenarioprojekter som har utviklet metoder, teknikker og perspektiver rundt fremtiden. I Norge er bygging av scenarier den mest utbredte foresightmetoden (Forskningsrådet, 2006). Formålet med denne utredningen er å gi dagligvarebransjen en indikasjon på hvordan forbrukeren handler dagligvarer i fremtiden, nærmere bestemt i 2027.

Støttet av litterære studier, intervjuer og workshops, samt egne erfaringer har vi gjennomført et omfattende stykke arbeid for å kunne si noe om hva fremtiden kan bringe for norsk dagligvarehandel. Som et resultat av sistnevnte har vi utviklet fire forskjellige scenarier som beskriver fire mulige fremtider. Med disse fire scenariene ønsker vi å kunne illustrere plausible

fremtider som er relevante for dagligvarebransjen som helhet. Ved å ta utgangspunkt i de utformede scenariene kan dagligvarebransjen lage strategier om hvordan de best mulig kan møte morgendagens paradigmeskifter innenfor robotisering, digitalisering, automatisering og lignende.

Før presisering av problemstillingen har vi satt oss inn i relevant litteratur om ulike scenarionteknikker, samt hvordan en skal jobbe med fremtidsrettet forskning. Problemstillingen er forskningsprosjektets driver. Den driver oss fremover, og er vanligvis et spørsmål som viser hva forskningen skal gi svar på. Den viser til det faktiske utgangspunktet for vår forskning, nemlig nysgjerrigheten. I følge Johannesen m.fl., (2010) definerer Knut Halvorsen problemstillingen som «spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder». Å formulere en problemstilling er en meget viktig del av forskningen som de øvrige prosedyrene av forskningsprosessen må tilpasse seg. Det er problemstillingen som bestemmer valg av teori og forskningsmetode. Det handler om å finne teorier og fremgangsmåter som gjør oss i stand til å svare på problemstillingen (Johannesen m.fl., 2010). I tråd med utredningens formål er det utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan handler forbrukeren dagligvarer i Norge i 2027?

For å analysere denne problemstillingen tar denne utredningen utgangspunkt i relevant litteratur om scenarioplanlegging. Det har også blitt benyttet kvalitative metoder som intervjuer og workshops. Scenarioplanlegging går ut på å forberede seg på fremtiden, og er et fagområde vi finner svært spennende. For å løse problemstillingen baseres denne utredningen på dette fagområdet. Alle tenker på fremtiden i en eller annen form, og vi ser for oss ulike scenarier daglig. Være det seg hvor vi ønsker å bo, jobbe eller spise, tenker vi på fremtiden. Fellesnevneren for hver og en av oss er at det er usikkerhet forbundet med hva som kan skje i fremtiden. I alle typer bedrifter og organisasjoner er det essensielt å planlegge og forberede seg på fremtiden for ikke å tape til et mylder av konkurransekraftige aktører. Å utforme scenarier om fremtiden kan for mange oppleves som synsing og svada, men ved riktig bruk av scenarionteknikker fungerer det som et kraftfullt verktøy for aktører som ønsker å forberede seg på fremtiden.

1.3 Avgrensning og omfang

Heijden (2005) peker på at det ikke er en fast regelbok for utvikling av scenarier. Det er mange variasjoner, og flere eksperter har utviklet sin egen tilnærming. Det vil si at hver tilnærming er gjort noe annerledes enn den neste, avhengig av hvilken metode og erfaring som ligger til grunn. Likevel følger de fleste scenarioplaner en fast logikk. Generelt er scenarioplanlegging bygd opp av en rekke steg, hvorav de 2-3 siste stegene omhandler strategien, implementeringen og praktiseringen av selve scenariet til den spesifikke bedrift. Vi vil i denne utredningen ikke ta hensyn til disse avsluttende stegene da vi fokuserer på dagligvarebransjen som helhet. Normalt fremstilles scenarier for bedrifter, organisasjoner eller lignende aktører, og baseres på en forretningsplan. Denne utredningen fokuserer på å utvikle scenarier, og det lages derfor ingen spesifikk strategi til hvordan aktørene kan møte disse usikkerhetene. Dette anses som relevant til videre forskning, da vi ikke har fokus på én bestemt aktør. For å rettferdiggjøre dette vil vi drøfte betydningen av de ulike scenariene og hvilke konsekvenser som eventuelt følger med. I det følgende vil det vises til utredningens oppbygging og struktur.

1.4 Oppbygging og struktur

Denne masterutredningen er delt inn i 7 kapitler. Innledningsvis ble kapittel 1 introdusert med bakgrunn for valg av tema, utredningens formål og problemstilling, samt avgrensninger som er gjort i forhold til utredningens omfang. Siste og nåværende del av kapitlet presenterer utredningens oppbygging og struktur.

Kapittel 2 innledes med utviklingen i dagligvarehandelen fra og med 1600 tallet og frem til i dag (2017). I kapittel 3 vil det redegjøres for scenarioplanlegging. Her vil vi utdype 6 steg, som legger teorigrunnlaget for denne utredningen. I kapittel 4 vil alle de metodiske valgene bli presentert. Dette innebærer blant annet valg av forskningsdesign, metodisk tilnærming, validitet og reliabilitet, samt en fremleggelse av etiske hensyn som knyttes til forskningen. Kapittel 5 tar for seg analysen. Her vil de viktigste trendene bli identifisert og fremstilt, og et scenariokors legger grunnlaget for scenariene. Videre vil innflytelsesdiagram bli utarbeidet for å vise trendenes relasjoner i de ulike scenariene. Avslutningsvis, i kapittel 5, skrives det ut fire narrative scenarier om hvordan den fiktive figuren Per handler dagligvarer i 2027. I kapittel 6 vil vi drøfte scenarienes betydning, og hvilke muligheter og konsekvenser som ligger til grunn. I kapittel 7 vil det konkluderes på bakgrunn av utredningens funn, før det avslutningsvis pekes på mulige veier videre.

2 Dagligvarehandelens utvikling

Frem til 1600-tallet dominerte enkle markedsplasser salget av varer i Norge. Salgene var sporadiske og ustabile, mens det var handelsmenn og mindre uprofesjonelle mellommenn som hadde ansvaret for å ta varene fra produksjonen og til markedet (Gripsrud & Nygaard, 2012). Helt frem til siste halvdel av 1800-tallet dominerte integrerte foretak, kalt handelshus. Handelshusene hadde den største delen av makten i dagligvarehandelen på denne tiden. De hadde hovedfokus på virksomheter innenfor handel, men var ikke avgrenset mot et spesifikt sortiment. Det var i denne perioden opprettet strenge offentlige reguleringer, både for etableringsrett for den spesifikke næringsvirksomhet og for hvilken spesifikk kjøpmann den enkelte produsent skulle handle med (Gripsrud & Nygaard, 2012).

Frem til 1957 var det de store produsentforetakene som stod for fastsettelsen av priser. Da dette systemet ble forbudt i 1957 kunne detaljistene for første gang konkurrere på priser seg inntil. Noen år tidligere, herunder 1951, ble det lovlig med filialforetak i Norge. Som en følge av dette var detaljistene på slutten av 1950-årene i gjennomsnitt knyttet til over 27 kolonial- og spesialvaregrossister. Disse endringene gjorde det derimot lettere for detaljistene å styrke ledelsen, samt få kontroll på den enkelte butikk. Som et resultat ble detaljistene i 1960-årene såkalte systemkunder, ved å knytte bånd mellom seg og den bestemte kolonialvaregrossist. Som systemkunde fikk detaljisten systemrabatter. De forpliktet seg til en fast innkjøpssum, samtidig som det ble avtalt faste bestillings-, leverings og betalingstidspunkter (Gripsrud & Nygaard, 2012). Dette gjorde at butikkene reduserte sitt antall grossister, effektiviserte innkjøpsprosessen, samt fikk en rimeligere pris på den enkelte vare. I 1960 ble Norges første supermarked åpnet ved Grønland i Oslo, som følge av den kraftige veksten av varer som nå ble produsert og levert til lavere priser enn før (NorgesGruppen, 2017).

Frem til rundt 1970 var handelshusene preget av spesialiserte handelsmenn og foretak, og det hele endte men en vertikal oppdeling av handelshusene. Dette førte således til større fokus på spesialiseringer innenfor bestemte produktområder enn tidligere, samt at det bestemte foretak nå tilhørte en bestemt bransje. Spesialiseringen kom av nytt moderne materiell, og samtidig som transport og informasjonsformidling gjennomgikk en moderne revolusjon kunne nå produsentene møte en langt høyere etterspørsel enn før. Sammen med en kraftig økonomisk

vekst, grunnet olje, kunne økende bruk av reklame og en introduksjon av egne varemerker gjøre at det nå var produsentene som overtok store deler av makten i dagligvarehandelen (Blindheim, 2004).

Det sterke samarbeidet og forholdet mellom detaljist- og grossistene skapte begynnelsen på det vertikale integrerte systemet som har dominert i Norge siden 1970 (Gripsrud & Nygaard, 2012). I løpet av de siste årene i 1970 startet Stein Erik Hagen (Hakon Gruppen) opp Rimi kjeden, Joh. Johannson åpnet den første Kiwi butikken med ASKO som grossist, og Reitan kjeden åpnet den første av Rema butikken (NorgesGruppen, 2017). I 1981 åpner Trond Lykke den første Bunnpris butikken i Trondheim (Bunnpris, 2017), og året etter lanseres den første Prix butikken av Forbrukersamvirket. 1980-årene handlet for det meste om veksten til de store paraplykjedene Joh. Johannson, Reitan kjeden, Hakon Gruppen og Forbrukersamvirket. Forbrukersamvirket representerte allerede i 1985 om lag en fjerdedel av omsetningen i markedet, mens de resterende kjedene kun hadde få markedsandeler (Sørgard, 2003). Bare syv år senere, i 1992, var 96% av alle dagligvarebutikkene tilknyttet en kjede (NOU 2011:4, 2011).

Begynnelsen av 1990-årene handlet om omgrupperinger innenfor de fire store paraplykjedene. Hakon Gruppen avslutter samarbeidet med Joh. Johannson og begynner et samarbeid med den svenske kjeden ICA. I 1993 oppretter Hakon Gruppen: Hakon Distribusjon A/S, på bakgrunn av grossistfirmaet Andr. Øvreaas A/S som de kjøper opp noen måneder tidligere. Dette fører til at Haakon Gruppen styrer hele distribusjonen til Rimi selv. I 2003 endrer Hakon Gruppen navn til ICA Norge AS (Kjuus & Flaaten, 2015). Forbrukersamvirket etablerer i 1992 både Obs og Mega, og har allerede opparbeidet seg over 150 PRIX-butikker. Åtte år senere endrer de navnet til Coop, og i 2010 endrer de navnet til dagens Coop Norge SA (Coop, 2017a). I 2015 inngår Coop og ICA Norge AS en intensjonsavtale hvor Coop kjøper ut ICA fra det norske dagligvaremarkedet (Kjuus & Flaaten, 2015). Reitan gruppen får også noen andeler fra dette salget. I løpet av 1990-tallet fortsetter de utbredelsen av sine butikker og har før 2000-tallet butikker i alle byer og tettsteder med mer enn 10 000 innbyggere (Reitangruppen, 2017). Samtidig utvikles Remagross AS i 1994 sammen med en rekke regionale grossister (Gåsdal m.fl., 2007). Dette ender opp med å bli Reitan Gruppens distribusjonssystem. I 1993 tar Joh. Johannson med seg de resterende kjøpmennene i bransjen og oppretter Norgesdetalj. Syv år senere endres navnet til NorgesGruppen (NorgesGruppen, 2017).

2.1 Konkurransen fra utlandet vs. Norsk importvern

Norge har fra tidlig hatt et pågående importvern i dagligvaremarkedet. Dette har i løpet av de siste årene blitt strengere grunnet den norske landbruks og handelspolitikken. Hovedgrunnen til dette er å sikre omsetning av norsk produsert mat, samt verne om de norske bøndene (NOU, 2011;4). Begrenset mulighet for import av utenlandske produkter, sterke norske merkevarer sammen med sentralisert logistikk og store innkjøpsorganisasjoner har gjort det meget vanskelig for utenlandske kjeder å innta det norske markedet (NOU, 2011;4, s.21).

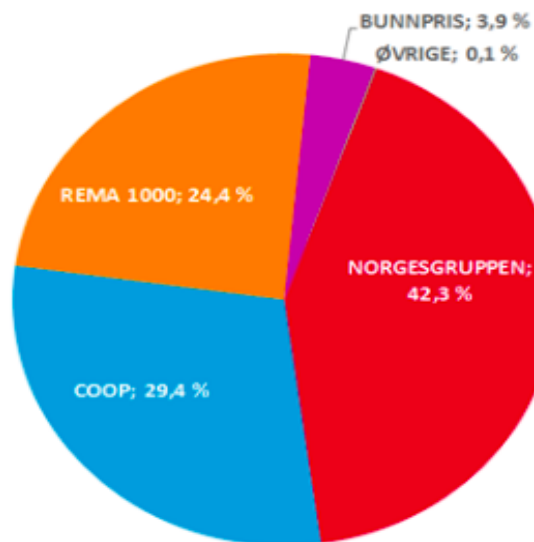
Vi har allerede vært inne på at den største aktøren i Sverige, ICA, måtte selge seg ut av Norge etter flere år med negativ kontantstrøm, mye av grunnen til dette er importvernet som gjorde varene dyrere og dermed mindre attraktive. I 2008 måtte den store tyske kjeden Lidl trekke seg ut av Norge på grunn av dårlige innkjøpsbetingelser. Dette var i hovedsak mye grunnet den dårlige muligheten til å importere egne varer inn i Norge til lav pris, samt svake innkjøpsbetingelser hos norske leverandører (Sørgard, 2017).

2.2 Dagligvaremarkedet i dag

Butikker uten tilknytning til de store kjedene fortsatte å falle radikalt etter 2000-tallet. I dag står vi igjen med tre store paraplykjeder samt en mindre kjede. Ifølge Dagligvarerapporten (2017, figur 2.1) ser vi at NorgesGruppen er den største kjeden i Norge i dag, og driver de fire butikksegmentene Kiwi, Meny, Joker og Spar. Coop Norge SA driver Coop og Extra butikkene, og er i dag Norges nest største kjede grunnet oppkjøpet av ICA i 2015. Deretter kommer Reitan kjeden med Rema 1000 butikkene og Bunnpris med Bunnpris butikkene. De øvrige 0,1% består hovedsakelig av netthandelstjenester av dagligvarer som for eksempel Kolonial.no og Adams matkasse. I løpet av de siste årene har disse kjedene sakte men sikkert økt sine markedsandeler da det kontinuerlig har falt fra større og mindre aktører. Det kan også tenkes at Bunnpris etter hvert blir kjøpt opp av en større kjede (Ekspert, #2). Figur 2.1 viser dagligvarekjedenes markedsandeler

Figur 2.1: Markedsandeler

Figuren viser markedsandeler til dagligvarekjedene i Norge målt ved prosent.



Kilde: Dagligvarerapporten 2017.

De tre store paraplykjedene deler på omkring 25 nasjonale og regionale butikk-kjeder i Norge. Dette gjøres hovedsakelig gjennom franchise (med unntak av Coop), vertikal kontroll i butikkstrukturen, og sterkt bindende innkjøpssamarbeid (NOU 2011:4). Kjeden opererer i et oligopolmarked med et stort fokus på lavprisprodukter. Det betyr at vi har et konsentrert marked med få aktører som må følge hverandres priser (Stoltz & Andresen, 2014), i tillegg til endogene produkter, noe vi har sett de siste årene gjennom priskriger. Det høye importvernet gjør det også vanskelig for nye aktører å komme seg inn i et slikt marked, hvor de nåværende aktørene samhandler om prissetting. Med fokus på lave priser må det selges store volum for å få en god avkastning for paraplykjedene. Dagligvarehandelen genererte omkring 59 milliarder kroner i 1996, hvorav dagligvarebutikkene opererte med en bruttofortjeneste på rundt 18% (SSB, 1999). Ifølge Dagligvarerapporten (2017) har dagligvareomsetningen økt til rett i underkant av 170 milliarder kroner i 2016. Det vil si at denne bransjen står for nesten 6,5% av verdiskapningen i norsk økonomi (SSB, 2017, 16.06 og 16.05). Samtidig sysselsetter dagligvarebransjen arbeidsplasser til over 100 000 mennesker (The Nielsen Company, 2017).

3 Scenarioplanlegging

Scenarier omhandler hva som kan skje i fremtiden og er definert som et fremtidig helhetsbilde av en mulig omverden (Stoknes, 2002). Det er dermed viktig å ikke bare fokusere på bestemte variabler, drivkrefter, eller én spesifikk trend. Å utarbeide scenarier handler ikke om å forutsi fremtiden, men om å gjøre seg kjent med omgivelsene, drivkreftene, trendene og usikkerhetene vi står ovenfor både i dag og i fremtiden. Scenario planlegging forenkler et massivt hav av data til et begrenset antall muligheter (Schoemaker, 1995). Dette gir oss muligheten til å utarbeide forskjellige scenarier om hvordan et mulig fremtidsbilde kan se ut.

Utvikling av scenarier har ingen fast form og kan anlegges på flere måter. Vi har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i Stoknes (2002), Heijden (2005) og Wade (2012) sine faser, og har dermed kommet opp med følgende seks faser:

1. Scenario fokus
2. Etablere prosjektplan
3. Informasjonsjakt
4. Analyse av data
5. Scenarioutforming
6. Drøfting av scenariene

3.1 Scenario fokus

Beslutningsområdet er en stor del av den første fasen. Den handler hovedsakelig om hva som skal legges til grunn i scenariene, samt hvilke strategiske og langsiktige beslutninger som forventes å måtte klargjøres. Scenario fokuset handler om å avgrense forskningen rundt det fremtidige området vi skal utforske, samt klargjøre hva og hvilken del av fremtiden vi vil vite mer om. Scenariobasert planlegging er en metodisk tenkning av det utenkelige (Heijden, 2005, s.219). Det vil si at scenariene er basert på usikkerheten rundt fremtiden, i motsetning til å prøve å forutsi en eksakt fremtid.

Tidshorizonten angir hvor langt frem i tid vi ser for oss at forskningen skal finne sted. Her handler det om å finne den rette balansen mellom for langt og for kort tid inn i fremtiden. For lang tidshorizont kan gjøre scenariene utilregnelige, kompliserte og usannsynlige. For kort tidshorizont kan gjøre scenariene kjedelige og lite innovative (Stoknes, 2002).

3.2 Etablere prosjektplan

Denne fasen handler om å dele opp arbeidsmiljøet ved å hente inn eksterne personers meninger. Det er ikke uvanlig at mennesker i samme miljø ofte tenker likt, i hvert fall om fremtiden (Wade, 2012). Det kan derfor være svært nyttig å hente inn eksterne personer. Da det kan være vanskelig å få inn eksterne personer permanent eller over lengere perioder, dras det ofte stor nytte av workshops eller intervjuer i denne fasen. Dette er hovedsakelig for å utnytte kunnskapen og fremtidstenkingen hos den enkelte. Det er viktig at personene som hentes inn, sammen kan fylle hele spekteret med sin kunnskap. Her er det da en fordel om personene har forskjellig utdanning, bakgrunn, og kommer fra en diversifisert del av området under forskning (Stoknes, 2002). Ekspertene innenfor fagfeltet er en prioritet, men det kan til tider dras like stor nytte av enkeltindivider som kan tilføye nye- og annerledes perspektiver og tenkning. En blanding av eksperter og disse individene er ofte å foretrekke. Det skal tas i betraktning hvorfor og hvilke individer som skal delta i denne prosessen, hvilken fordel de får av deltakelsen, samt den negative innvirkningen enkelte individer kan ha gjennom sitt nærvær, innflytelse og egne interesser (Heijden, 2005).

Videre skal det etableres en plan for hvert steg videre i prosessen. Når møter skal gjennomføres, milepæler oppnås, hvem som har overordnet ansvar for diverse, samt planlegge eventuelle workshops og intervjuer til grunn.

3.3 Informasjonsjakt

Denne fasen handler først og fremst om å drive research. Vi bruker kunnskapen, drøfter ideer, inntrykk og fakta som vi tilegner oss. Dette brukes til å se hvordan fremtiden kan endre og utvikle seg. Viktige momenter som skal bli lagt til grunn og bli forsket på er særlig drivkrefter og trender innenfor det området vi utforsker (Wade, 2012). Dette er faktorer som kan ha en innvirkning på scenariet vårt. Det er særlig gjennom workshop og intervju hvor muligheten ligger til rette for å lære og forstå andre synspunkter, samt forstå underliggende og nye trender. Som vi var inne på tidligere handler det om å få kontakt med forskjellige personer med forskjellig kunnskap og forståelse for området under forskning. Det er viktig at medlemmene i workshops og ekspertgrupper har felles verdier slik at det blir lettere samt mulig å jobbe sammen, mot målet (Stoknes, 2002). Det er vesentlig å oppmuntre til kreativitet og nytenkning, samtidig som man møter oppgaven med et åpent sinn, fri for fordommer og fremmedfrykt. Nøkkeltrender, drivere og usikkerheter omkring fremtiden kan ofte trekkes ut gjennom gjentagelser av disse under forskjellige intervjuer og workshops (Heijden, 2005). Da ekspert

grupper ofte er å foretrekke kan workshops med større grad av diversifiserte deltakere, tilegne samme type kunnskap og informasjon. Her er det viktig at klimaet for dialogen er åpen, både for innspill og diskusjon (Heijden, 2005).

3.4 Analyse av data

Det er essensielt å ha klar oversikt over hvilke trender og usikkerheter vi skal ha fokus på når vi skal følge scenariene fremover i tid, samt skape et fremtidig helhetsbilde. Det er avgjørende om en trend kan gi store utslag eller skape vesentlige trendbrudd for hvordan fremtidsbilde og scenariet ser ut (Heijden, 2005). Det handler derfor om å legge de mest vesentlige og usikre trendene til grunn, samt analysere disse i best mulig grad i retning tidshorizonten. Dette gjøres ved å legge de aktuelle trendene inn i en strukturert modell med en beskrivelse, nåtidens tilstand og rolle trenden skal ha i scenariet (Gambelli m.fl., 2017).

Med analysen tilrettelagt kan vi begynne å utvikle essensen i 2-4 scenarier hvor trender og usikkerhetsmomenter ligger til grunn. Her er det fordelaktig å anvende et scenariokors med fokus på to store og ulike usikkerhetsmomenter. Dette forsikrer oss om at scenariene blir forskjellige og dekker en større del av en mulig fremtid, samtidig som vi får et rammeverk å forholde oss til (Wade, 2012). Det er viktig å ikke benytte færre enn 2 scenarier da dette ødelegger usikkerhetsmomentet. Det skal samtidig ikke være for mange scenarier da dette blir sett på som uoversiktlig (Stoknes, 2002). Hovedessensen i hvert scenario skal videre utvikles med utgangspunkt i scenariokorset. For å få på plass dette grunnlaget er det viktig å både analysere trender for å kunne forstå vesentlige utviklinger i markedet, men likeså bruke kreativitet til å utvikle selve historien (Lindgren & Bandhold, 2009).

3.5 Scenarioutforming

Vi har nå utformet både grunnlaget og hovedessensen i hvert scenario slik at denne fasen i hovedsak kan handle om å skrive ut scenariene. Her handler det om å være kreativ og bruke inspirasjon fra kilder i tidligere faser slik at vi kan fremstille omgivelsene best mulig i tidshorizont-året. Scenariene skrives ut som korte fortellinger om hvordan sluttåret ser ut (Heijden, 2005). Det er en rekke elementære momenter som bør tas med i oppbygning av scenariene:

- Scenariene skal ha samme oppbygning slik at de er lettere sammenlignbare.
- Bruk av innflytelsesdiagram gjør at man får en bedre helhetsoversikt over hvilke trender som har påvirkning på hverandre, at scenariet er internt konsist (Heijden, 2005).

- Innflytelsesdiagrammet viser påvirkningen de enkelte trendene har på hverandre i scenariet uttrykket med piler (Kjærulff & Madsen, 2013).
- Det er viktig å understreke sterke trender både hos forbrukeren og i markedet som påvirker scenariet (Stoknes, 2002).
- Scenariene må være sannsynlige og basert på kunnskapen innhentet og jobbet frem i den tredje fasen (infojakten) og den fjerde fasen (analysedelen) slik at sluttåret får en naturlig fremvisning (Heijden, 2005).
- Scenariene skal gi nye, originale og innovative løsninger til problemstillingen (Heijden, 2005).
- Det er essensielt å navngi hvert enkelt scenario slik at de blir enklere å huske samt gjenkjenne. Navnene bør også være kreative med en gjennomgående rød tråd (Wade, 2012).

3.6 Drøfting av scenariene

Den siste fasen omhandler hovedsakelig anvendelsen av scenariet, innhold, fordeler og ulemper samt muligheter for videre utvikling. Anvendelsen gjøres med grunnlag i å lette utforskningen og utformingene av strategiene som må fattes, for å kunne ta beslutninger slik at en kan tilvenne seg scenariene på best mulig måte. Det er vesentlig å stadfeste fordeler og ulemper med de enkelte scenariene. Her handler det om å fremme de positive sidene slik at det blir lagt rikelig vekt på de viktige og riktige momentene. Samtidig er det betydelig å fremme negative sider, ulemper og utviklingsmuligheter ved scenariet. Det er viktig å være proaktiv slik at man kan møte fremtiden på en effektiv og handlekraftig måte. Derfor er det like avgjørende å finne løsninger og strategier til hvert enkelt scenario som det er for alle scenariene samlet. Ved å ha en robust plan kan man både være trygg på fremtiden man går i møte, samt se muligheten for å høste gevinster på trender og momenter konkurrenter ikke hadde forutsett (Heijden, 2005).

4 Metode

Det å begi seg ut på å fremtidsforskning kan fremstå som et paradoks, ettersom forskning handler om å anvende kunnskap om eksisterende fenomener (Beadle, 2016). Selv om vi baserer oss på forskning av fortid og nåtid, kan fremtiden utelukkende kunnskapsfestes som tanker, der kreative prosesser er forutsetninger for å fremkalle scenarier om hvordan vi handler dagligvarer i 2027. Hensikten med å ha metoder er således å kunne utforske mulige fremtider på en systematisk måte. Det finnes ingen «riktige» metoder for å gå frem i slik forskning, men det finnes mye å ta utgangspunkt i. Som i all annen forskning vil det være svakheter og styrker ved metodene brukt i forbindelse med fremtidsforskningen (Beadle, 2016). I dette delkapittelet vil vi redegjøre for de metodiske valgene som er gjort i forbindelse med vår masterutredning, hva de brukes til og hvilket datagrunnlag de bygger på. Ottar Hellevik beskriver metodelæren på følgende vis:

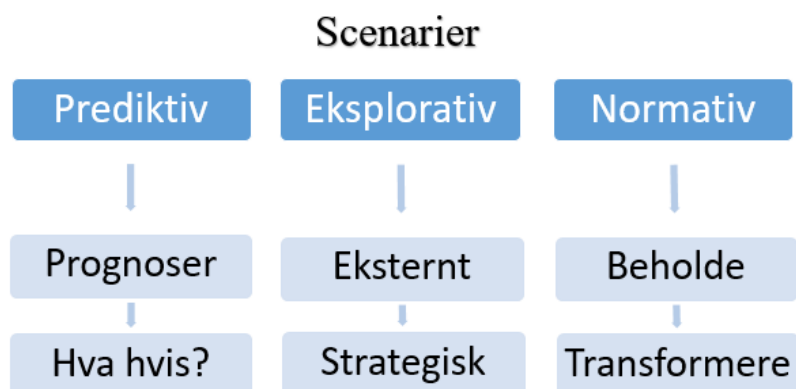
“Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker.”

- Ottar Hellevik, sitert i Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010. s. 29).

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er mer eller mindre «alt» som knytter seg til utredningen. En må ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt. Det er dermed svært viktig å kartlegge hvilke typer data som trengs, og hvordan disse skal innhentes og analyseres, for å få en bedre oversikt (Johannessen m.fl., 2010). Forskjellige scenariodesign er foreslått i forsøk på å gjøre feltet for fremtidsrettede studier enklere. Designene er basert på brukerens behov for å vite hva som vil skje og hva som kan skje. Vi skiller mellom tre forskjellige kategorier for fremtidstenkning. Det kan være prediktive, eksplorative eller normative scenarier om fremtiden. Denne klassifiseringen er basert på de viktigste spørsmålene brukeren bør stille seg om fremtiden. Dette er spørsmål som: *Hva vil skje? Hva kan skje? og hvordan kan et spesifikt mål nås?* Resolusjonen er dermed å la hver kategori inneholde to forskjellige scenario typer (Börjeson m.fl., 2006). Se figur 4.1 for ulike scenariodesign.

Figur 4.1: Scenariodesign
Figuren illustrere ulike scenariodesign.



Kilde: Börjeson m.fl., (2006).

Dagligvarebransjen er kompleks, og behovet for et fleksibelt forskningsdesign indikerer at eksplorativt scenario design vil være mest hensiktsmessig. I tillegg er dette designet definert ved at det reagerer på spørsmålet: *Hva kan skje?* Vi skiller igjen her mellom to typer, eksterne scenariodesign og strategiske scenariodesign. Eksternt scenariodesign responderer til brukers spørsmål: *Hva kan skje med hensyn til utvikling av eksterne drivere og trender.* Strategiske scenarier, på sin side, responderer til spørsmålet: *Hva kan skje hvis vi handler på en bestemt måte?* Det faller oss naturlig å velge eksterne scenarier fremfor strategiske scenarier da vi ikke jobber spesifikt med et foretak men retter oss inn mot dagligvarebransjen som helhet. Målet med eksplorerende scenarier er å utforske situasjoner eller utbygginger som anses som mulige utfall, normalt fra en rekke ulike perspektiver. Eksplorerende scenarier er utarbeidet med en lang tidshorison for eksplisitt å tillate strukturelle og derav dypere endringer. Dette designet kan også være hensiktsmessig i tilfeller hvor vi har god kunnskap om hvordan dagligvarehandelen foregår i dag, og er interessert i å utforske konsekvensene av scenariene (Börjeson m.fl., 2006).

4.3 Forskningsmetode

Valg av forskningsdesign vil påvirke hvilken metode en vil bruke for å samle inn data. Under en forskningsprosess må det samles inn dokumentasjon eller data som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes. Det finnes mange måter å gjennomføre en undersøkelse på, og mange former for data. Uavhengig av hvilken tilnærming som velges, må en vurdere hvem som

skal ta del i undersøkelsen. En må ta stilling til hvor mange informanter som skal delta, hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for utvelgelsesprosessen, og hvordan vi skal rekruttere informantene. Vi må samle inn data som er både pålitelig og relevant for å best mulig kunne besvare problemstillingen. En skiller ofte mellom to ulike klassifiseringer av forskningsmetode, henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. Ved bruk av kvantitativ metode samles data inn ved hjelp av spørreskjemaer med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer. Gjennom kvalitative metoder er det vanlig å samle inn data ved hjelp av observasjoner, intervjuer, casestudier og gruppesamtaler. All datainnsamling må for øvrig dokumenteres. Kvalitativ data foreligger i form av tekst, lyd eller bilde. Lydopptak skrives vanligvis ut som tekst, dette kalles transkribering (Johannessen m.fl., 2010).

Målsettingen med denne utredningen er å skaffe innsikt i dagligvarebransjen, samt å lage brede bilder på hvordan vi handler dagligvarer i 2027. For å gjennomføre dette må vi identifisere trender og viktige drivere for forandring. Til dette vil en kvalitativ forskningsmetode være hensiktsmessig. For å skaffe en dypere forståelse av dagligvarebransjen og hvordan forbrukeren handler, ble det derfor benyttet en kvalitativ metode. Dette samsvarer godt med utredningens forskningsdesign (Johannessen m.fl., 2010). Vår metode søker kunnskap om menneskers tidligere erfaringer, holdninger, meninger og tanker om fremtiden. Intervjuer med eksperter og fagmenn tilknyttet dagligvarebransjen, samt workshops med forbrukere er gunstig i denne sammenheng. Vår forskning baserte seg derfor i stor grad på intervjuer og workshops. Det er også viktig å påpeke at vi aktivt har benyttet data innhentet gjennom eksisterende litteraturgjennomgang. Dette ble hovedsakelig gjort for å skaffe innsikt i dagligvarebransjen som helhet, samt få en forståelse for scenarioplanlegging.

4.3.1 Datakilder

Når man samler inn data til forskningen, skilles det mellom to typer datakilder, *primære- og sekundære* datakilder. *Primærdata* er originale data innsamlet gjennom intervjuer, workshops, observasjoner og eksperimenter, mens *sekundærdata* er informasjon som er innsamlet av andre forskere med et formål som kan være annerledes fra vårt eget (Ghuri & Grønhaug, 2010). I vår utredning brukte vi primærdata gjennom intervjuer med eksperter, ledere og fagpersoner, med det formål å innhente informasjon om erfaringer, trender og kommende konsepter i dagligvarebransjen. Vi gjennomførte to workshops, hvor den første utelukkende skulle dreie seg om «brainstorming» om hvordan vi handler i 2027. Den andre var mer dyptinngående. Her fikk gruppen fremstilt vårt forskningsspørsmål, samtidig som de skulle kartlegge drivere for

forandring, identifisere trender og skrive ut mindre scenarier om hvordan de selv handlet i 2027. Det ble også benyttet sekundærdata. Dette ble innhentet gjennom eksisterende litteratur. Ghauri og Grønhaug (2010) påpeker at den største fordel ved bruk av sekundærdata er åpenbart den enorme besparelsen av tid, forskerne trenger bare å gå til et bibliotek, lokalisere og utnytte kildene.

4.4 Utvelging av informanter

Utvelgelse av informanter til undersøkelsen er en viktig del i forskningen, både i kvantitative og i kvalitative undersøkelser. Skal en gjennomføre en undersøkelse om hvordan forbrukeren handler i butikk, og ingen av de rekrutterte forbrukerne har handlet i butikk, vil den innsamlede dataen miste sitt formål og ha liten verdi i vår utredning. Johannessen m.fl., (2010) redegjør for noen viktige prinsipper for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser, nemlig *utvalgsstørrelse* og *utvalgsstrategi* for rekruttering av informanter. Det som kjennetegner kvalitativ metode, er at en forsøker å innhente mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Hvor stort bør utvalget være? Svaret varierer, og det vil være avhengig av problemstillingen og måten data samles inn på (Johannessen m.fl., 2010) Vi skal i det følgende se videre på utvalgsstørrelse til intervjuer og til workshop.

4.4.1 Utvalg til Intervju

Det er vanskelig å avgjøre på forhånd hvor mange intervjuer man trenger til undersøkelsen. Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til intervjueren ikke lærer noe nytt (Johannessen m.fl., 2010). På en annen side sies det at når intervjuene i seg selv blir mer arbeidskrevende enn lystbetonte, er det på tide å stoppe. Vi kan snakke om en grense der det ikke lenger har noen hensikt å intervju flere, men det finnes ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer (Seidman, 2013). Når vi har begrenset tid og økonomi til rådighet, noe som er tilfelle i denne utredningen, må vi begrense utvalgsstørrelsen. Utvalgsstørrelsen er illustrert i tabell 4.1. Ved referering til informanter som har deltatt i denne utredningen, refereres de til slik som tabell 4.1 og 4.2 viser.

Tabell 4.1: Informantoversikt

Tabellen viser alle informantene som deltok i intervjuprosessen. Det ble gjennomført totalt 7 intervjuer.

Informant	Rolle	Referanse
Informant 1	Ekspert	Ekspert (#1)
Informant 2	Ekspert	Ekspert (#2)
Informant 3	Leder	Leder (#1)
Informant 4	Leder	Leder (#2)
Informant 5	Mellomleder	Mellomleder (#1)
Informant 6	Mellomleder	Mellomleder (#2)
Informant 7	Konsulent	Konsulent (#1)

Kilde: Eget arbeid

Forskningen har foregått over ett semester. Problemstillingen vår er svært omfattende og en kunne ha intervjuet flere personer for å få flere innfallsvinkler og andre synspunkter. Det er ikke dette som er avgjørende for et godt forskningsresultat, men tiden vi er tildelt er med på å begrense utredningens omfang. Det er derfor benyttet workshops parallelt med intervjuene for å tilføre utredningen høyere kvalitet.

4.4.2 Utvalg til workshop

Når en skal gjennomføre en workshop, er det to ting en må bestemme seg for: hvor mange som skal gjennomføres, og hvor mange informanter skal det være med i hver workshop? Når man gjennomfører workshops med personlig oppmøte, kan man velge mellom mindre grupper på 3-5 deltakere, eller ordinære grupper på minimum 6 deltakere (Johannessen m.fl., 2010). I denne utredningen ble det gjennomført 2 workshops. Workshop 1 begrenset seg til 4 grupper med 4 personer i hver gruppe. Her ble ikke informanter registrert, da hensikten kun var å produsere idéer om hvordan vi handler i 2027.

I workshop 2 ble alle deltakere registrert etter utdanning. I følge Lindgren og Bandhold (2009) er det ideelle antall deltakere seks til åtte personer. En generell regel er at det skal være stort nok til å skaffe en rekke perspektiver, men liten nok til at det kan oppstå kreative diskusjoner som ikke blir distraheret av formelle møteritualet. Utvalgsstørrelsen i workshop 2 var en ordinær gruppe på 6 deltakere som illustrert i tabell 4.2. Ved referering, refereres det slik som tabell 4.2 viser.

Tabell 4.2: Deltakeroversikt

Tabellen presenterer en oversikt over alle deltakere i workshop 2. Her var det totalt 6 deltakere.

Deltaker	Bakgrunn	Referanse
Deltaker 1	Økonomistudent	Økonomistudent, #1
Deltaker 2	Strategistudent	Strategistudent, #1
Deltaker 3	Ingeniørstudent	Ingeniørstudent, #1
Deltaker 4	IT-konsulent	IT-konsulent, #1
Deltaker 5	Informatikkstudent	Informatikkstudent, #1
Deltaker 6	Realfagstudent	Realfagstudent, #1

Kilde: Eget arbeid

4.4.3 Utvalgsstrategier

I følge Johannessen m.fl., (2010) finnes det mange utvalgsstrategier å velge mellom. I denne utredningen er det brukt to strategier som anses å være hensiktsmessige. Til intervjuene er det benyttet strategier som: *utvalg med maksimal variasjon* og utvelgelse ved hjelp av *snøballmetoden*. Når forskeren velger ut personer som avviker mest mulig fra hverandre kalles dette *utvalg med maksimal variasjon*. Når forskeren rekrutterer informanter ved å forhøre seg med informanten man sist intervjuet om de kjenner andre personer som har kunnskap om tema som undersøkes, kalles dette *snøballmetoden* (Johannessen m.fl., 2010). I denne utredningen har det vært aktuelt å intervju personer som avviker mest mulig fra hverandre for å få ulike perspektiver på hvordan vi handler dagligvarer i 2027. I andre omgang var det hensiktsmessig å benytte oss av *snøballmetoden* som rekrutteringsstrategi da det medførte tidsbesparelse med hensyn til rekruttering av informanter, samt gav oss tilgang til personer vi ikke hadde hatt tilgang til i utgangspunktet.

Utvelgelse av informanter til workshops har også vært basert på utvalgsstrategien; *utvalg med maksimal variasjon*. I følge Stoknes (2002) har personer i samme miljø ofte en tendens til å tenke likt om fremtiden. For å utvide tankehorisonten kan det derfor være lurt å rekruttere personer med tverrfaglig bakgrunn. Deltakerne bør være originale tenkere og de bør ikke være redde for å ytre sin mening om ulike saker. Det ble derfor valgt å sette sammen grupper bestående av personer med tverrfaglig bakgrunn, for å redusere risikoen av for like tankemønstre.

4.5 Gjennomføring av forskning

I det følgende beskrives gjennomførelsen av intervjuer og workshops som ble gjort i forbindelse med denne utredningen. Først beskrives gjennomføringen av intervjuer, deretter blir det gitt en beskrivelse av hvordan vi gjennomførte to forskjellige workshops.

4.5.1 Gjennomføring av intervju

Intervjuer er viktige kilder til informasjon og det er den mest brukte metoden for å samle inn kvalitativ data. Metoden er fleksibel og gjør det mulig å få fyldig og detaljerte beskrivelser. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe. Intervjuer er ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svar (Johannessen m.fl., 2010). I følge Johannessen m.fl. (2010) har det kvalitative intervjuet til hensikt å få frem beskrivelser av informanternes hverdag for å kunne tolke betydningen av det som beskrives. De nevner også at det vanligvis skilles mellom *strukturerte*, *ustrukturerte* og *semistrukturerte intervjuer*. Disse intervjuformene er presentert i tabell 4.3.

Tabell 4.3: Intervjutyper

Tabellen presenterer 3 ulike intervjuformer.

Strukturerte intervju	Ustrukturert intervju	Semistrukturerte intervju
Fastlagt tema og spørsmål på forhånd, og det er faste svar som forskeren krysser av for.	Uformelt intervju med åpne spørsmål. Forskeren har på forhånd et gitt tema og intervjuet tilpasses situasjonen	Det er fastsatt en intervjuguide for intervjuet, mens temaer, spørsmål og rekkefølge varierer.

Kilde: Johannessen m.fl., (2010).

I denne utredningen er det blitt lagt vekt på å benytte *semistrukturerte intervjuer*. Dette er som nevnt i tabell 4.3 intervjuer basert på en intervjuguide, mens tema og spørsmål varierer. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over tema og generelle spørsmål som skal gjennomgås under intervjuet. Temaet og de ulike spørsmålene skal korrespondere med problemstillingen som undersøkelsen skal belyse (Johannessen m.fl., 2010).

For å innhente fremtidsrettet tenking såvel som forståelse av dagligvarebransjen, ble det valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Her ble det intervjuet fagekspertene, ledere og

mellomledere for å få deres personlige refleksjoner på hvilke trender som driver forandring, samt hvordan de selv så for seg å handle dagligvarer i 2027.

Det ble stilt åpne spørsmål under intervjuene, og dette la til rette for digresjoner. Det åpner opp for muligheten til å komme over temaer vi ikke hadde tenkt på i utgangspunktet, men som kan vise seg å bli relevant for utredningen. Dette gjør at intervju som kvalitative metode er svært gunstig ved et eksplorativt scenariodesign. Innledningsvis åpnet vi intervjuet med enkle spørsmål for å berolige informantene. I det etterfølgende beveget vi oss over til refleksjonsspørsmål. Her kunne informantene gå i dybden på de spørsmålene som var mest interessante for dem. Intervjuene ble avsluttet med en del praktiske opplysninger, og om det var mulig å ta opp kontakten igjen dersom det skulle vise seg å være noe vi ikke hadde fått belyst. Lengden på intervjuet ble som regel styrt av informantene, og intervjuene varierte fra 30 minutter til 1 time. Alle intervjuet ble utført over telefon med lydopptak av samtalen. Alle intervjuene ble deretter transkribert for videre analyse av data.

I det følgende presenteres intervjuguiden som ble brukt til intervjuer med et utvalgt antall ledere, mellomledere og eksperter i dagligvarebransjen. Vi spurte informantene en rekke spørsmål, generelle og industrispesifikke. Tabell 4.4 viser intervjuguiden som bestod av generelle og industrispesifikke spørsmål. Det er vært å nevne at det ble stilt en rekke oppfølgingsspørsmål ut i fra intervjuguiden illustrert i tabell 4.4. I tillegg justerte vi intervjuguiden i forhold til hvem vi intervjuet.

Basert på disse spørsmålene, samt oppfølgingsspørsmål lærte vi mye om dagligvarebransjen, og det dukket opp en rekke trender som vi anser som viktige pådrivere for forandring. I tillegg fikk vi gode refleksjoner og tanker av informantene om hvordan vi handler i fremtiden.

Tabell 4.4: Intervjuguide

Tabellen presenterer de generelle- og industrispesifikke spørsmålene som ble brukt i forbindelse med intervjuene.

Spørsmål
Generelle
Hva er de viktigste trendene og driverne for forandring i dagligvarehandelen?
Hvis du befant deg i 2027, realistisk men også optimistisk, hvordan handler du dagligvarer?
Hvilke handlemåter tror du folk flest kommer til å benytte seg av innen 2027?
Industrispesifikke
Hvordan kan vi optimalisere kjøpsopplevelsen i butikk?
Hvilke betalingsløsninger i butikk mener du vil være utslagsgivende i de kommende årene?
Hvilke automatiserte løsninger og teknologier vil vi se mer av i butikk fremover?
Hvilken rolle spiller applikasjoner inn på hvordan forbrukeren handler dagligvarer?

Kilde: Eget arbeid.

4.5.2 Gjennomføring av workshops

Workshops kan tilrettelegge for utvidelsen av perspektiver, siden beslutningstakere, interessenter og eksperter kan inkluderes i prosessen. Videre kan workshops øke aksept for scenarier eller beslutninger blant deltakerne, dette begrunnes med at deltakerne diskuterer scenarienes fordeler og ulemper (Börjeson m.fl., 2006). I denne utredningen ble det benyttet to workshops. Workshop 1 skulle utelukkende dreie seg om «*brainstorming*» og bidra til kreativ og fremtidsrettet tenkning. Innledningsvis presenterte vi utredningens forskningsspørsmål: «*Hvordan handler forbrukeren dagligvarer i Norge i 2027?*» for alle deltakere. I følge Lindgren og Bandhold (2009) er «*brainstorming*» en anerkjent metode, og prinsippet er å bombardere hodets sensorer med så mye informasjon at det ikke er mulig å håndtere der og da. De argumenterer også for to faktorer som er viktige for et godt resultat: (1) jobbe under press, i dette tilfelle 20 minutter og (2) fokusere på kvantitative mål. Målet var å produsere så mange ideer som overhode mulig innenfor 20 minutter. Når en skal jobbe med fremtidsrettet forskning er «*brainstorming*» et viktig verktøy for å generere ideer og tanker. Det var totalt sett 4 grupper med 4 personer i hver gruppe og dette utgjorde 16 deltakere som bidro til idémyldring og fremtidsrettet tenkning. Resultatene fra workshop 1 er å finne i appendiks.

Workshop 2 var mer dyptinnående og den hadde en varighet på rundt 3 timer. Ifølge Lindgren og Bandhold (2009) kan denne metoden omtales som en kreativ fremtids gruppe. Det som skiller denne gruppen fra eksperter er at her fungerer deltakerne som aktive problemløserer. Gruppen fokuserer på velformulerte spørsmål og deres arbeid er basert på en tidligere gitt arbeidsmetode. Et tema for en samling kan være å identifisere trender eller nøkkelfaktorer som vil påvirke utviklingen av området som utforskes, eller å identifisere konsekvenser av alternative scenarier (Lindgren & Bandhold, 2009). Gjennomføring av workshop 2 er presentert i tabell 4.5.

Tabell 4.5: Workshop 2 - Struktur

Tabellen presenterer i sin helhet workshop 2 og hvordan den ble utformet.

Struktur	
Mål	Generere trender, drivere for forandring og mindre scenarier på hvordan vi handler i 2027.
Overordnet forsknings-spørsmål	Deltakerne ble introdusert for utredningens overordnede forsknings-spørsmål: <i>«Hvordan handler forbrukeren dagligvarer i Norge i 2027».</i>
Identifisere drivere for forandring	Den første oppgaven var å diskutere og kartlegge viktige drivere for forandring i dagligvarebransjen.
Identifisere trender	Basert på en dyp diskusjon skulle deltakerne identifisere de viktigste trendene innenfor dagligvarehandel.
Generere scenarier	Basert på trender og drivere skulle gruppen generere 6 temaer om hvordan forbrukeren handler i 2027.
Hovedoppgave: Skap en historie	Ut ifra trender og drivere skulle det utarbeides et mindre scenario på hvordan forbrukeren handler dagligvarer i 2027. Her ble det oppfordret til å tenke realistisk, men også optimistisk om fremtiden.
Evaluering	Avslutningsvis diskuterte deltakerne fordeler og ulemper ved det enkelte scenario, samt det mest realistiske og urealistiske scenarioet.

Kilde: Eget arbeid

Denne workshopen har tatt utgangspunkt i Lindgren og Bandholds (2009) tre grunnleggende kriterier for en godt fungerende kreativ fremtidsgruppe: (1) Alle meninger er verdsatt som like viktige, (2) det er en klar problemstilling for møte med en metodisk tilnærming og (3) en leder holder gruppen sammen og guider dem fremover i prosessen, og belyser uklarheter.

4.6 Litteratur

Det ble gjennomført litteraturstudie for å få et godt grunnlag innenfor fremtidsrettet forskning, samt få en generell oversikt over dagligvarebransjen. Vi hadde lite kjennskap til utvikling av scenarier, og gikk dermed bredt ut for å lære mye om dette fagfeltet. I tillegg brukte vi kjente nyhetsartikler med hyppige mellomrom, for å identifisere viktige trender i bransjen, samt kartlegge viktige pådrivere for forandring. Litteraturgjennomgangen har vært svært omfattende og tidkrevende, men det var nødvendig for at vi skulle få et godt faglig grunnlag for veien videre, samt forstå prosessene rundt fremtids forskning.

4.7 Analyse av data

Det er mange måter å analysere og tolke kvalitativ data på. Før analysearbeidet begynner starter oppgaven med å redusere mengden data. Utfordringen i dette arbeidet er nettopp å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturert, data (Johannessen m.fl., 2010). I vår forskning har vi flere timer med opptak av intervjuer såvel opptak av workshop 2. Alle opptakene ble nøye transkribert. Redusering av denne informasjonsmengden, og samtidig lage et rammeverk for å formidle innholdet på en forståelig måte har vært en svært omfattende prosess. I følge Johannessen m.fl., (2010) finnes det ingen fasit på hvordan en analyserer dette arbeidet, slik som det gjør i kvantitativ dataanalyse. Vi skal i det følgende vise hvordan vi analyserte data i denne utredningen.

Som nevnt tidligere laget vi et standardisert spørreskjema som vi sendte ut i forveien slik at informantene fikk tid til å forberede seg. I tillegg justerte vi spørreskjemaet i forhold til hvem vi intervjuet. Bakgrunnen for dette var at informantene hadde forskjellige kompetansebakgrunn. Informantene hadde således en fellesnevner: alle hadde tilknytning til dagligvarebransjen. Det ble skrevet notater til intervjuene og til workshop 1 og 2. I tillegg hadde vi lydopptak fra alle intervjuene og workshop 2. Intervjuene samt workshop 2 ble transkribert, og dette ble organisert og registrert med referansenummer for å anonymisere deltakerne.

Under selve transkriberingsprosessen fikk vi god kjennskap til den informasjonen som ble formidlet, noe som gjorde arbeidet med analyseprosessen enklere. Under transkriberingen ble først og fremst dialekter fjernet, dette for å sikre anonymitet og fordi dialekter har liten betydningen for våre funn. Vi valgte også å rettskrive setningene, slik at gjentakende ord og dagligdagse uttrykk som «hm», «eh», «hehe» og lignende, ble fjernet. Videre ble avsporinger som var irrelevant for utredningens problemstilling fjernet. Totalt sett førte dette til at

transkriberingen gikk enklere og vi sparte mye tid. Deretter startet arbeidet med å få frem meningsinnholdet i de transkriberte intervjuene. Å arbeide med så mye tekst byr på mange utfordringer:

“Words are fatter than numbers and usually have multiple meanings. This makes them harder to move around and work with. Worse still, most words are meaningless unless you look backward or forward to other words.”- (Miles & Huberman, 1994, s. 56).

Det kan være en ubehagelig følelse å stå overfor så mye tekst. Det er ikke lett å få oversikt over all informasjonen som er innhentet, følelsen av at alt virker like viktig, er velkjent blant forskere som analyserer kvalitativ data (Johannessen m.fl., 2010). For å redusere og systematisere datamengden brukte vi en *kategoribasert inndeling* av datamaterialet. *Kategoribasert inndeling* er ifølge Johannessen m.fl., (2010) når informasjon fra ulike informanter har fellestrekk. Det vil si at de på en eller annen måte er like, og samles under en kategori.

Vi kategoriserte all data innsamlet fra informantene under hvert spørsmål i intervjuguiden. Dette gjorde det lettere å se fellestrekk og likheter ved informantenes tanker, holdninger og meninger. Med en slik fremgangsmåte kunne vi for eksempel kategorisere alle trendene som ble nevnt under spørsmålet: *«Hva er de viktigste trendene innenfor dagligvarehandel?»*. Denne informasjonen var svært viktig å ta i bruk for utviklingen av scenariene. Tilsvarende fremgangsmåte ble benyttet på alle spørsmålene, og slik var det enklere å få oversikt over sammenhenger og likheter. Når flere informanter og deltakere støttet opp under samme trend og samme handlemønster, forsterket det hvilke trender vi skulle legge vekt på. Trendene som er blitt brukt til utviklingen av scenariene er beskrevet i kapittel 5.1.

4.7.1 Fremstilling av resultater

All informasjon innhentet fra informanter og deltakere blir anonymisert, slik at ingen informasjon kan knyttes tilbake til informantene. I tabell 4.1 og 4.2 ser vi informantene og deltakerne som har bidratt i analyseprosessen. Når vi refererer til informantene og deltakerne som har vært delaktige i forskningsprosessen blir de referert til som vist i tabell 4.1 og tabell 4.2.

4.8 Kvalitetssikring

For å kvalitetssikre vår forskning må vi evaluere den. Guba og Lincoln (1981) referert i Johannessen m.fl. (2010, s. 229) snakker om begrepene *pålitelighet (reliabilitet)*, *troverdighet (begrepsvaliditet)*, *overførbarhet (ekstern validitet)* og *bekreftbarhet (objektivitet)* som mål på kvaliteten i kvalitative undersøkelsesopplegg. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) har forskningens kvalitet blitt evaluert opp mot kriteriene *reliabilitet* og *validitet*, og dette skal sikres på alle trinn i forskningen. Johannessen m.fl. (2010) mener at reliabilitet og validitet, slik det er i kvantitative undersøkelser, også er relevant ved kvalitativ forskning. Med det som utgangspunkt vil begrepene *reliabilitet* og *validitet* benyttes for å kvalitetssikre denne utredningen.

For å holde høy reliabilitet og validitet, bør man bruke forskjellige kilder, både primære og sekundære. I vår utredning har vi benyttet intervjuer og workshops som primære kilder, og litterære bøker, vitenskapelige artikler og internett som sekundære kilder. Det har ikke blitt gjennomført et ønsket antall intervjuer, noe som medfører at forskningen og resultatene svekkes. For å rettferdiggjøre dette, valgte vi å gjennomføre to workshops for å opprettholde høy kvalitet. Etersom fremstillingen av de ulike scenariene er gjort på bakgrunn av egne vurderinger og innsamlet data, tas det forbehold om at utredningen kan inneholde feil. Det er flere momenter som er identifisert, og som kan påvirke fremstillingen av scenariene. I det følgende vil det vises til de mest betydningsfulle momentene som er blitt identifisert.

4.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes opp mot hvilke data som brukes, hvordan data samles inn, og hvordan innsamlet data bearbeides. Reliabilitet handler i så måte om pålitelighet og troverdighet (Johannessen m.fl., 2010). Ved innsamling av data er det derfor betydningsfullt å ha et klart forhold til hvilken informasjon som blir innhentet, hvilke datakilder som benyttes, og hvordan informasjonen som er innhentet, tolkes og analyseres. For å oppnå pålitelighet, må alle valgene vi foretar i forskningsprosessen, presenteres (Johannessen m.fl., 2010) Underveis i dette kapitlet forsøkes det å rettferdiggjøre alle forskningsvalg.

Evaluering av primærdata

I forhold til utvelgelse av informanter er det valgt å inkludere informanter med ulik bakgrunn og som har tilknytning til dagligvarebransjen. Bakgrunnen for dette var først og fremst for å sikre at den innsamlede informasjonen bidro med ulik fremtidsrettet tenkning. I tillegg fikk alle

informantene på forhånd utdelt spørsmålene som førte til at de stilte godt forberedt. Det skal nevnes at det er usikkert om informantene gjorde forhånds-søk for å få andres synspunkter på temaet. Uansett, tillater dette informantene å forberede seg på gode svar slik at resultatene i denne utredning fremstår av høyere kvalitet. Da det gjelder workshops ble deltakerne kun tildelt utredningens forskningsspørsmål på forhånd, selve opplegget og strukturen ble først presentert på møtetidspunktet. Dette var et bevisst valg for ikke å påvirke deltakerne før møte. De visste med det ingenting om hvilke spesifikke utfordringer som skulle møte dem.

Som informant har man gjerne taushetsplikt som kan medføre at vi ikke får tildelt den informasjonen vi i utgangspunktet er på jakt etter. Dette er med hensyn til at sensitiv informasjon ikke skal tilfalle konkurrentene, og vil i så måte påvirke påliteligheten av utredningens funn. I tillegg kan opptak av samtalen svekke reliabiliteten ved at informanten ikke «tør» å åpne seg. Dette er av liten betydningen i forhold til denne utredning da de fleste spørsmål baserer seg på informantenes kreativitet og fremtidsrettet tenkning. Likevel blir informantene anonymisert, og dermed vil opptak og transkribering bli slettet etter utredningen er levert inn, dette hovedsakelig for å berolige informantene. Det har ikke vært noe problemer forbundet med opptak av samtalen, da alle informanter og deltakere har vært ivrige og engasjerte med å dele sine tanker om fremtiden.

Evaluering av sekundærdata

Sekundærdata kan være tilpasset for å belyse andre forskningsspørsmål enn den man selv skal finne svar på (Ghauri & Grønhaug, 2010). For å sikre at sekundærdata holder høy reliabilitet er det viktig å være kritisk til all litteraturgjennomgang i utredningen. Innholdet i de sekundære kildene er nøye sett gjennom for å sikre at det er brukbart og relevant for vår utredning. Vi har sørget for at kildene vi har brukt er anerkjente, da vi har benyttet oss av litterære bøker og forskningsartikler. For å være oppdatert på trender, teknologier og lignende, har vi kontinuerlig brukt nylig publiserte nyhetsartikler og nettsider, men sørget for at de holder høy kvalitet.

Totalt sett vil vi vurdere våre primære så vel som sekundære kilder som pålitelige, og reliabiliteten er tilfredsstillende. Etersom reliabilitet ikke er nok når det kommer til å vurdere kvaliteten på utredningen, vil vi i det følgende diskutere utredningens validitet.

4.8.2 Validitet

I forskningsprosessen handler validitet om hvor gyldig tolkningen er. Målet med validering av data er å finne ut om utredningen undersøker det den er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009). Ghauri og Grønhaug (2010) forklarer at gyldighet er når sammenhengen som påvises er gyldig. De skiller mellom *intern* og *ekstern* validitet. Intern validitet dreier seg om å undersøke om funnene som fremkommer er riktige, mens ekstern validitet sier noe om hvor stor grad funnene kan representere hele populasjonen.

Intern validitet

Med hensyn på utredningens problemstilling og målsetting er forskningsdesignet hensiktsmessig, og metodevalgene er etter beste evne tilpasset forskningsdesignet. Både valg av eksplorativt scenario design, litteratur studier og kvalitative metoder passer bra sammen. Intervjuprosessen og workshop 1 og 2 har fungert bra og helt fra starten har vi hatt som mål å oppnå tillit mellom oss og de involverte parter. Denne tilnærmingen har ført til gode refleksjoner og tanker om fremtiden. De involverte fikk sagt det de følte var viktig, og bidro til at vi fikk et bredt spekter med ideer om hvordan dagligvarebransjen kan se ut om 10 år. Disse momentene har bidratt til å styrke den interne validiteten i denne utredning. Et minus med fremgangsmåten har vært at alle informanter fikk tilsendt mesteparten av spørsmålene i forkant, noe som kan medføre at informantene har hatt tid til å gjennomføre egne søk om tema på forhånd. Dette kan ha hatt innvirkning på deres tanker og meninger om tematikken. På en annen side kan informantene komme med tilleggsinformasjon som er til gunst for denne utredningen. Med dette som utgangspunkt vurderes den interne validiteten som tilfredsstillende.

Ekstern validitet

Det kvalitative utvalget i vår forskning er lite, noe som er utfordrende når vi vurderer den eksterne validiteten. Selv om valgene vi har tatt har vært nøye gjennomtenkt og vi har fulgt ekspertenes logiske oppbygging av scenario prosessen, er det vanskelig å fastslå om resultatene som påvises, gjenspeiler fremtiden i bransjen. Noen vil nok derfor stille seg kritisk til fremstillingene av scenariene i denne utredningen. Selv om intet er visst om fremtiden, betyr det imidlertid ikke at forskningen ikke er relevant. Målet med forskningen er ikke å oppnå høyest mulig grad av generaliserbarhet, slik andre forskningsområder har som hensikt, men dreier seg mer om å fremstille mest mulig plausible scenarier om hvordan forbrukeren handler i 2027. Ved å gi god innsikt i trender, samt resultater fra kvalitative metoder forventes utredningen å gi stor verdi, og scenariene anses i så måte å være nyttige i lignende fremtidsforskning.

4.9 Etiske hensyn og vurderinger

I løpet av forskningsprosessen har det vært viktig å ta stilling til etiske spørsmål. Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, og med andre ord hva en kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen m.fl., 2010). Sistnevnte stiller krav til respekt overfor informantene. Det er viktig at en anonymiserer og sikrer konfidensialitet for den informasjonen informantene kommer med (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Når en behandler personopplysninger, må man vurdere om disse er meldepliktige. Ifølge personopplysningsloven (2000, Johannessen m.fl., 2010) utløses meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis (1) prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og (2) opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk. I denne utredning er alle informantene anonymisert. Det vil si at det ikke er mulig å direkte eller indirekte identifisere enkeltpersoner som inngår i undersøkelsen. Ifølge Johannessen m.fl., (2010) faller informantene da utenfor personopplysningslovens definisjon, og undersøkelsen trenger ikke å meldes. Intervjuguiden ble også utformet slik at det ikke fremkom personopplysninger underveis i intervjuet. Bruken av lydopptak ble informert om i begynnelsen av hvert enkelt intervju og workshop, og godkjent av de involverte.

I fremstillingen av datagrunnlaget, er det som tidligere nevnt viktig at de involverte parter er anonymisert. Det er derfor lagt vekt på at informasjonen fra informantene og deltakerne ikke skal kunne gjenkjennes av noen, og verken kjønn, navn, alder og lignende informasjon fremkommer ved referering til informantene. Alle intervjuer og workshops har vært frivillige, og de involverte har vært engasjerte og ivrige etter å konversere om trender, usikkerheter og om hvordan vi handler i 2027. Når sluttresultatet fremstilles får alle informantene tilsendt et eksemplar av masteroppgaven som takk for deltakelsen, noe som medfører at forskningsresultatene føres tilbake til de involverte. Avslutningsvis vil vi understreke at vurderinger og konklusjoner er basert på vår forståelse og tolkninger, og masteroppgaven representerer derfor verken de involverte parter eller Universitetet i Agder.

5 Scenarioanalyse

I det følgende presenteres utredningens analyse. Analysen identifiserer en rekke trender som driver forandring i dagligvarebransjen og oppsummeres i tabellene i kapittel 5.2. Det utarbeides deretter et scenariokors for en logisk fremstilling av fire ulike scenarier. Innflytelsesdiagram bygges for hvert scenario for å fremme trendene og relasjonene de inneholder. Avslutningsvis presenteres fire narrative scenarier.

5.1 Trender

Trender handler om utviklinger i miljøet til en bransje eller organisasjon. For at noe skal kunne defineres som en trend må det observeres flere hendelser innenfor samme kategori og de må bevege seg i samme utviklingsretning (Ruijter & Alkema, 2014). Et mønster av en ny hendelse som beveger seg i en retning. En trend sier ingenting om fremtiden. Trender kommer som følge av en handling eller episode i fortiden, og vil generelt fortsette en periode inn i fremtiden da den er basert på momenter av flere hendelser i samme retning (Ruijter & Alkema, 2014). Gjennom litterære søk, intervjuer og workshops har vi kommet frem til en rekke trender vi mener vil være utslagsgivende i årene frem til 2027. Disse er samlet i tabellene i kapittel 5.2 for å få en strukturert og forståelig oversikt over den enkelte trend. Før vi introduserer tabellene vil vi gå nærmere inn på en del av de viktigste trendene for å få en bedre oversikt over deres rolle i dag, og hvorfor de anses som utslagsgivende de neste årene.

5.1.1 Beacons

Beacons er små radiosendere som er drevet av batteri, og de er på størrelse med et kronestykke (inFuture, 2014). Beacons plasseres ut i omgivelsene for å varsle brukerens smarttelefon når man befinner seg i nærheten av noe som er av interesse (Konsulent, #1). Beacons tar i bruk bluetooth teknologi og fungerer på de nyeste smarttelefonene som støtter Apple og Android. Hvis brukeren har en applikasjon på smarttelefonen fra den aktøren som har plassert ut beaconet kan det vekke applikasjonen til live og utløse en handling basert på brukerens ID. Det kan for eksempel være å gi kunder tips om tilbud eller rådgivning om varer (inFuture, 2014). Ifølge Leder (#2) og Konsulent (#1) vil beacons gjøre det mulig for forbrukeren å navigere seg frem til varene innendørs.

Når forbrukeren befinner seg innenfor rekkevidden av beaconet vil dette utløse en kontekstbasert digital dialog, og bygger med det en bro mellom fysisk og digital kundediolog,

og med det kan beacons bidra til økt kjøpsopplevelse (inFuture, 2014). Et pilotprosjekt med bruk av beacons som var gjennomført av McDonalds viste en økning i salgene på 7,5- 8 prosent for de varene som inngikk i kampanjen. For detaljister gir dette muligheter for mer salg av produkter. Det er mange muligheter for å dra nytte av potensialet til beacons, men målet med beacons er alltid å gi brukeren den best tenkelige kjøpsopplevelsen (inFuture, 2014).

På internasjonalt nivå har beacons begynt å ta form i varehandelen, det er en dog veldig ferskt og mye kan fortsatt utforskes (Konsulent, #1). Ifølge TNS Gallup svarte 27 % i 2014 at de alltid har bluetooth påskrudd, i 2015 hadde dette økt til 31 % (Kampanje, 2016). I takt med at stadig flere produkter krever at Bluetooth er slått på, vil forståelsen og behovet fortsette å øke i tiden fremover. Chuck Sabin, direktør for forretningsstrategi ved Bluetooth SIG, mener at vi i 2017 vil begynne å se mer til beacons teknologien og at dette kan revolusjonere måten vi handler på. I dagligvarehandelen, vil beacons brukes til å optimalisere flyten av tjenester og bemanning, samt levere kuponger til forbrukerens smarttelefon når det passerer et bestemt produkt som er av interesse (Augur, 2017).

5.1.2 Near Field Communication (NFC)

NFC er trådløs kommunikasjon via et elektromagnetisk felt på svært kort avstand og baserer seg på teknologien RFID – Radio Frekvens Identifikasjon. Avstanden er veldig viktig fordi man må holde enhetene som innehar NFC tett sammen for å oppnå kontakt (Valle, 2012). Tjenesten fungerer uten bruk av passord, brukernavn og liknende (Leder, #2). Videre fungerer NFC ved at man holder to enheter opp mot hverandre og deretter velger hva som skal utføres, om dette ikke er valgt på forhånd (Kvalheim, 2012). I mange tilfeller kan vi nå bruke smarttelefonen til å betale for varer ved å sveipe over en NFC-leser og stadig flere smarttelefoner kommer med NFC (Informatikkstudent, #1). Dette er ikke veldig utbredt, men det kommer stadig flere smarttelefoner med innebygd NFC teknologi (Økonomistudent, #1). Flere butikker har begynt å benytte seg av NFC i betalingsterminaler (Valle, 2012).

I følge Davor Sutija, administrerende direktør i Thin Films Electronics, finnes det store muligheter for NFC i bruken av smarttelefoner. Han mener også at det i 2018 vil være to milliarder smarttelefoner som kan bruke NFC (Øyvann, 2016). Etersom flere og flere smarttelefoner kommer med innebygd NFC er dette en teknologitrend det er vanskelig å unngå.

5.1.3 Lojalitetsprogrammer

Lojalitetsprogrammer brukes av alle de store dagligvarekjedene (Ekspert, #1). Dette er kundeprogrammer basert på hva forbrukeren handler samt goder ved å være medlem. Forbrukeren gis rabatter via kuponger og/eller bonusordninger. Dette kan omhandle alt fra presentsatser på de varene som handles mest til bonus ved kjøp av frukt og grønt. Programmene samler opp kjøpsutbytte fra handelen din og blir summert opp på din lojalitetskonto. Denne summen kan overføres til ditt eget kort eller brukes til å handle varer i butikk. Mange lojalitetsprogrammer har også tilknytninger til andre tjenester slik at man kan få rabatter gjennom medlemskapet til lojalitetsprogrammet (Coop, 2017b). I dag brukes det algoritmer til å regne ut hva som er relevante produkter og tilbehør for forbrukeren basert på forbrukerens netthistorie, tidligere handlede produkter og lagrede handlelister. Dette gjør det enklere å lage skreddersydde løsninger til forbrukeren (Mellomleder, #2).

Det kommer stadig nye teknologier som gjør det enklere å innhente data om forbrukeren (Leder, #2). Samtidig finner kjedene kontinuerlig nye måter å trekke til seg kunder. I følge Leder (#1) har lojalitetsprogram blitt en stor plattform hvor kjedene kjemper om kundene. Derfor kan det tenkes at nye innovative teknologier og produkter vil fortsette å være en stor del av dette området.

5.1.4 Bærekraftig matproduksjon

Forurensning blir daglig en større trussel mot jorda og fokuset på å minske utslippene er blitt større, ny teknologi har et stort fokus på dette området (Ingeniørstudent, #1). Vi ser stadig ny teknologi som hjelper matproduksjonen og dagligvarebransjen å redusere sine utslipp og skape et renere miljø. Sammen med reduksjonen av forurensende utslipp ser vi en økende interesse av økologisk mat (Mellomleder, #2). Den norske regjeringen har som mål at 15% av både matproduksjonen og matforbruket skal være økologisk i 2020, og dette innebærer matproduksjon som er fri for tilsatte sprøytestoffer, kjemiske plantevernmidler og andre tilsetningsstoffer (Bye m.fl., 2015). Samtidig iverksettes det regelmessig nye tiltak for å redusere matsvinn. NorgesGruppen har for eksempel iverksatt tiltak for å redusere sitt eget matsvinn med 50% før 2025 (Dagligvarehandelen, 2017).

5.1.5 Netthandel

De siste årene har vi sett en stor endring innenfor netthandel markedet i Norge, og den generelle veksten har åpnet for større konkurranse blant aktørene i markedet (Ekspert, #1). Netthandel er nå mer aktuelt enn noen gang. I 2016 handlet 65% på nettet hver måned (PostNord AS, 2017). Dette er fordi det stadig blir lettere og billigere å bestille varer på nett. Netthandelen påvirker også aktørene i markedet da dette er en økende trend. I Norge vokser netthandel med mellom 15-20% årlig (Posten Norge, 2017). I en undersøkelse gjort av PostNord kommer det frem at de viktigste årsakene til å handle på nett er at man kan handle når det passer, det er tidsbesparende og man har tilgang til et større varespekter.

Netthandelen vil fortsette å vokse kraftig i årene som kommer da stadige nye aktører tilbyr forbrukere nye og billigere nettløsninger (Mellomleder, #2). Det er imidlertid et preg av høy rivalisering blant eksisterende aktører, høy forhandlingsmakt hos kunder og en høy trussel fra potensielle nye aktører i markedet, og alt tyder på at det vil bli færre, men større aktører i fremtiden (Ekspert, #2). Forbrukerne på sin side vil i større grad forvente at de får raskere og billigere leveringer. Selv om det var stor økning i salg av dagligvarer på internett i 2016, kan vi se at vekstpotensialet fortsatt er betydelig, da dette kun tilsvarer 1-2% av den totale dagligvareomsetningen i Norge (Posten Norge, 2017). Vekstpotensialet på sin side er derimot enormt. Fra 2015 til 2016 økte dagligvarehandel på nett med 3,9 % (SSB, 2017). Handel av dagligvarer på internett er således fortsatt i startgroppen, hvor matkasser er en modell som har hatt noe vekst de siste årene. I 2015 var over halvparten av norske butikkjeder tilknyttet en nettbutikk (Virke Handel, 2015).

5.1.6 Smarttelefonen

I dag bruker svært mange smarttelefon i Norge. I følge Medienorge (2017) er det gjort en undersøkelse av Kantar TNS som viser at rundt 81 % av Norges befolkning bruker smarttelefonen i 1 kvartal av 2016, og på 5 år er dette en økning på 35 %. Vi har mobilen tilgjengelig gjennom hele døgnet, til og med når vi sover (Mellomleder, #1). På bare 3 år har handelen via mobilen nesten doblet seg i Norge, og fra 2014 til 2015 handlet bortimot 1,5 millioner nordmenn varer gjennom en mobil enhet (DIBS, 2015). I det samme tidsrommet økte mobilmarkedet i Norge med omtrent 150 000 personer, og antall kjøpte mobiler økte fra 17,2 til 18,7 millioner (DIBS, 2015). I en kjøpsituasjon, har smarttelefonen blitt selve kjernen i integrasjonene mellom det digitale og fysiske. Den brukes gjennom hele

kjøpsprosessen – før, under og etter – kjøpet (Konsulent, #1). En utfordring som butikker står ovenfor i dag er at de ikke har mobiltilpassede nettsider, og her er det fortsatt mye å gå på for norsk dagligvarehandel (Flaaten & Kjuus, 2015). Mobilteknologi har derimot gitt oss en revolusjonær endring innen detaljhandel. I dag kan du gjøre tilnærmet alt på mobilen og den implementeres stadig med nye funksjoner (Leder, #2). I 2017 kan kunder kjøpe, undersøke og sammenligne produkter mer effektivt enn noen gang tidligere (Konsulent, #1).

Smarttelefonen har vært med på å endre hvordan forbrukeren handler varer, og en kan i dag dele butikkerfaringer, rangere produkter, og legge igjen vurderinger av det enkelte produkt og butikk (Ekspert, #1). Med den økningen en ser innenfor bruk av smarttelefon er det unngåelig for dagligvarehandelen å ikke bruke teknologien for å kapitalisere fordelene og mulighetene som vil komme ved bruken av smarttelefonen (Nordic Mobility, 2016).

5.1.7 Applikasjoner

Stadig flere applikasjoner rettes mot dagligvarehandelen. Applikasjoner brukes generelt til å forenkle diverse prosesser, alt fra å handle en bussbillett til det å handle dagligvarer. Applikasjonstjenestene er blitt mer tilgjengelige, og tjenester gjennomføres raskere, billigere og mer effektivt. Dette gjør at vi hele tiden deler våre handlemønstre, vaner og uvaner (Leder, #2). Det utvikles nå mobile applikasjoner knyttet opp mot dagligvare forretninger for å kunne utnytte og tilpasse seg forbrukerens vaner og handlemønstre. Målet er å forenkle måten vi handler på, uansett hvem man er og hvor man befinner seg. En god applikasjon forutsetter høy brukervennlighet og lett oversiktlig layout (Mellomleder, #1).

I dag har alle de store dagligvarekjedene Coop, Kiwi og Rema 1000 utviklet egne handle-applikasjoner. Rema 1000 lanserte nylig applikasjonen «E». Den ble lastet ned 130 000 ganger på under et døgn (Jerijervi, 2017). Det forteller oss hvor populært det har blitt med applikasjoner rettet mot dagligvarebransjen.

5.1.8 Click and Collect: E-handel

E-handel har mange fordeler, men det kan også gi ubekvemme og dyre leveranser. Ekstra kostander forbundet med levering, samt det å måtte vente hjemme under en viss tidsluke er ikke noe de fleste forbrukerne setter pris på.

«Click and collect» er en voksende trend internasjonalt, og fungerer ved at kundene handler på internett, og deretter plukker opp varen ferdigpakket på en bestemt hentestasjon (Mellomleder, #2). Denne hentestasjonen kan være i butikk eller ved hentestasjoner i nærområdet (Ekspert, #2). Denne handleopplevelsen gjør det enkelt å handle over internett, og en unngår å stå i kø og vente på levering (Strongpoint, 2017). Denne handlemåten er relativt ny i Norge og det er få aktører som tilbyr dette per dags dato. Meny har valgt bensinstasjoner som noen av sine pick-up stasjoner, mens Kolonial.no har anlagt campingvogner hvor varene stasjoneres ut (Solem, 2017). I følge Mellomleder (#1) skal det bli installert «pick-up» stasjoner for dagligvarekjeder våren 2017 for å møte etterspørselen fra den moderne internett forbrukeren. Dette er stasjoner som tilrettelegger for fryse-, kjøle- og tørrvarer.

I følge Ekspert (#1) er det identifisert en relativt ny forbruker som preges av at man har dårlig tid og vil at handelen skal gå effektivt og enkelt. Denne forbrukeren velger for det meste varer som er ferdigbehandlet. I løpet av de siste årene kan vi se at en trend har begynt å utbre seg ved at flere ønsker å bruke mindre tid i butikk. Forbrukere ønsker en lettvin løsning som ikke er tidskrevende da de ønsker mer tid til jobb, hobby, familie og venner. Denne forbrukeren går under navnet "tidsklemt forbruker" og kan til dels dra nytte av «Click and collect».

5.1.9 Augmented reality

«Augmented reality» (utvidet virkelighet) tilfører virkeligheten en illusjon, skapt av kunstige sanseinntrykk. Illusjonene er flettet sammen med virkelighetsopplevelsen. Det som tilføres kan være bilder i omgivelsene som ellers ikke ville vært tilgjengelig i virkeligheten (Dvergsdal, 2016). Store markedsaktører som Google, Facebook og Sony jobber iherdig med å virkeliggjøre «augmented reality» for forbrukermarkedet. I dag er det vanskelig å forutse når det vil komme gode forbrukeropplevelser med «augmented reality», men når det kommer vil det ha stor påvirkning på en rekke verdikjeder og bransjer (Carlin m.fl. 2015). Store selskaper som blant annet Daqri og Raytheon har vist til at «augmented reality» kan løse reelle problemer og generere inntekter. Innen få år, vil «augmented reality» være gjenstand for konsum av informasjon og brukes av mange (Wassom, 2015). Ifølge Leder (#2) vil «augmented reality» revolusjonere måten forbrukeren handler varer på i fremtiden.

5.1.10 Fysisk butikk

Nesten 50% av den norske befolkningen har fortsatt ikke handlet via nettet i 2016 (SSB, 2017). Kunden vil fortsatt plukke ut sine egne ferskvarer og få inspirasjon i butikk (Leder, #1; Ekspert, #2; Konsulent, #1). Samtidig er det viktig at forbrukeren har muligheten til å ta med seg noen ekstra produkter som ble glemt da handlelisten ble laget. Det å kunne ta med seg produktet umiddelbart, samt muligheten for umiddelbar service er et gode man ikke får via netthandel (Leder, #1). En undersøkelse gjort av PwC (2016) viser at 58% av mennesker som har undersøkt et produkt på nett, fortsatt ender opp med å handle varen i den fysiske butikk.

5.1.11 Mobil betalingsløsning

Som vi har vært inne på tidligere er det et stadig jag etter å effektivisere dagligdagse prosesser og opplevelser. Dette gjøres ofte gjennom mobile løsninger som applikasjoner (Leder, #2). I dag finnes det mange forskjellige mobile betalingsløsninger. De fleste betalingsløsninger er koblet opp gjennom en applikasjon, og krever at man legger inn kredittkort opplysninger på forhånd. I neste omgang betales det med smarttelefonen og beløpet blir trukket fra konto (Informatikkstudent, #1). Selve verifikasjonen av handelen praktiseres ved at man enten skriver inn en personlig kode, skanner fingeravtrykk, bruker ansiktsgjenkjenning eller betaling via NFC teknologi (Rampton, 2016).

Mobile betalingsløsninger har i de senere årene blitt en større del av vår hverdag, men bankkort og kredittkort regjerer fortsatt når det gjelder betalingsformidling. I 2016 brukte likevel 87% av nordmenn mobile betalingsløsninger i en eller annen form (Visa Europe, 2017). Det er ingen tvil om at dette er en voksende trend og at den vil ta over som betalingsmåte i nær fremtid. I følge Meola (2016) anslår Business Insider at det mobile betalingsvolumet vil vokse fra \$75 milliarder i 2015 til \$503 milliarder i 2020.

5.1.12 Automatiserte og digitaliserte løsninger

Hver dag introduseres nye automatiserte- og digitaliserte løsninger som skal gjøre hverdagen til forbrukerne enklere. I følge Mellomleder (#1) vil det fremover komme flere selvutsjekk-kasser, universale betalingsløsninger og applikasjoner som skal forbedre kjøpsprosessen til forbrukeren. I tillegg utvikles det stadig nye gjenkjenningsfunksjoner med bruk av kamera. Dette fungerer slik at når forbrukeren stiller seg foran en skjerm så "ser" kameraet bak skjermen

at du er en mann eller kvinne i 20 eller 60 årene. En slik funksjon vil lette arbeidet med legitimasjon ved kjøp av aldersbestemte produkter.

Høsten 2017 skal det lanseres en ny betalingsløsning som skal støtte alle former for betaling, være det seg applikasjoner, kredittkort og lignende. Dette er for å effektivisere og forenkle betalingsopplevelsen til forbrukeren (Ekspert, #1; Leder, #2).

5.1.13 Robotisering

Robot-teknologi har et enormt potensiale i tiden fremover og vil være dominerende i de kommende tiårene. Det vil påvirke alle aspekter fra jobb til hjemmet (IT-konsulent, #1). Robotikk vil skape arbeidsplasser men også eliminere arbeidsplasser. Det vil øke sikkerhetsnivåer og servicenivåer. Robotiseringens innvirkning vil vokse over tid og samspillet mellom mennesker og roboter vil øke i større grad fremover (euRobotics aisbl, 2013). Noen av nøkkelfaktorene for dagens robotikk er repeterbare oppgaver, presisjon og pålitelighet. Disse nøkkelfaktorene er egnet når arbeidet skal utføres på en spesifikk lokasjon og kun for repeterbare oppgaver (Carlin, m.fl. 2015). Gajen Kandiah (visepresident i avdeling for bedrifts- og prosess tjenester i Cognizant) forteller i E24 (2015) at vi allerede har kommet langt i startfasen når det gjelder robotisering av samfunnet. Med det mener han at vi vil se mer til automatiserte rutineoppgaver. I følge Leder (#2) er det flere ledd i butikken som kan robotiseres med dagens teknologi, for eksempel utsjekkksområder, som kan føre til høyere effektivitets- og servicenivå.

5.1.14 Hjemlevering

Med en populasjon som bruker mer og mer tid foran skjermer er det naturlig at en begynner å bruke denne tiden til å bestille varer og få sendt disse hjem (Mellomleder, #2). I følge Ekspert (#1) er en av de største utfordringene med netthandel i dag, hjemlevering. I følge Ekspert (#2) forventer kunder at hjemlevering skal tilbys til svært lav eller ingen kostnad. Mange bedrifter har problemer med å dekke denne utgiften. Det er også viktig for kunden at leveringene skal gjennomføres til gunstige tider. I følge Mellomleder (#2) er det stadig flere som ønsker å få maten levert hjem, og i det siste har spesielt matkassene solgt bra. En skal ikke se bort ifra at flere kjeder tar i bruk hjemlevering som tjeneste i årene som kommer.

5.1.15 Høyteknologiske produkter

Høyteknologi handler om hvordan mennesket finner nye måter å utnytte verktøy og kunnskap gjennom forskning og vitenskap, og er definert som den mest avanserte teknologien tilgjengelig (Mohr m.fl., 2005). Ofte kan enkelte nyskapinger ha effekt på flere bransjer da høyteknologiske produkter finnes i de fleste markeder. Det tas stadig nye teknologiske skritt, og teknologiske produkter har etter hvert blitt en stor del av vår hverdag (Økonomistudent, #1). Nye produkter utkonkurrerer gamle produkter, og vi har i den grad blitt bortskjemt ved stadig å forvente nye gjennombrudd av høyteknologiske produkter. Det er dermed liten tvil om at dette kan bli ansett som en trend i alle bransjer, da det kontinuerlig kommer nye produkter og teknologier som påvirker markedet i alle bransjer (Leder, #2).

5.1.16 Helse og mat

Med større tilgjengelighet på mat, lavere matpriser og en høyere generell inntekt har bevisstheten hos forbrukeren økt rundt helse og mat (Kearney, 2010). Samtidig har større deler av dagligvarebransjen begynt å sette sammen middagstilbud som innebærer sunnere mat (Mellomleder, #2). Forbrukeren er nå mer enn noen gang opptatt av å øke livskvaliteten, ved å hovedsakelig holde seg frisk gjennom å få i seg det daglige behovet av næring (Kearney, 2010). Med en travlere hverdag er det vanskelig å få i seg denne daglige næringen. Dermed har fokuset på produkter med høyt og riktig næringsinnhold økt (Kearney, 2010).

I løpet av de siste årene har det blitt gjennomført en rekke tiltak for å gjøre det lettere for forbrukeren å gjenkjenne slike sunne produkter, samt gjenkjenne og forstå innholdet i det enkelte produkt. I følge Kjuus & Flaaten (2015) gjennomførte Damwad en undersøkelse som viser at dagligvarebransjen har et økt fokus på forbrukerens helse. Seks av ti nordmenn er opptatt av å spise sunt, samtidig mener syv av ti at det ville vært enklere å spise sunt dersom disse produktene var billigere. De store dagligvarekjedene er allerede godt i gang og kan i dag tilby bonuser ved kjøp av frukt og grønt (Leder, #2). I tillegg har Matbransjens Faglige Utvalg ansvaret for å passe på at all markedsføring av mat og drikke i matbransjen bidrar til et sunt, variert og balansert kosthold (Kjuus & Flaaten, 2015).

5.1.17 Internet of Things

Mange bransjeeksperter og forbrukere har sett for seg at «Internet of Things» (IoT) blir den neste industrielle revolusjonen eller det nye internett. Grunnen er at samhandlingen i den fysiske verden er i endring, og man tror dette kan bli den nye måten å interagere i samfunnet (Greenough & Camhi, 2016). IoT er ulike teknologiske enheter som samtaler med hverandre på en smart måte (IT-konsulent, #1). IoT er en av de transformerende trendene som vil forme fremtiden for aktørene samfunnet. Det skal styrke kundeforhold og drive forretningsvekst ved å forbedre kvalitet, produktivitet og pålitelighet på den ene siden, og på den andre siden redusere kostander, risiko og tyveri (Banafa, 2016).

5.2 Trendenes beskrivelse, tilstand og rolle i scenariene

I det følgende presenteres trendene vi anser som utslagsgivende for de neste 10 årene. Disse legger grunnlaget for scenariene som blir utredet i kapittel 5.4. De viktigste trendene ble ytterligere beskrevet i kapittel 5.1. Tabell 5.1 (neste side) gir følgelig en kort beskrivelse av disse trendene. Tabell 5.2 gir en beskrivelse av trender som påvirker scenariene i mindre grad. Forbrukertrendene som er identifisert beskrives nærmere i tabell 5.3.

Da flere av trendene blir benyttet i mer enn ett scenario anser vi disse som meget relevante for fremtiden. Det er også en del trender en høyest sannsynlig ikke kan unngå med en 10 års horisont. Dette er trender som for eksempel smarttelefon, applikasjoner og netthandel. Dette er produkter som en er i interaksjon med hver dag og som har utviklet seg svært mye de siste årene. Hver trend nedenfor gis en presis og konsis beskrivelse, hvilken tilstand den er i dag (2017), og hvilke roller trendene har i scenariene.

Tabell 5.1: Trender, del 1

Tabellen viser trendenes beskrivelse, tilstand og hvilken rolle de utgjør i scenariet.

Trender	Beskrivelse	Tilstand	Rolle i scenariet
Beacons	Små radiosendere koblet opp mot Bluetooth teknologi (Konsulent, #1).	Ca. 400 millioner beacons forventes produsert for de neste 5 årene (Beaconstac, 2015).	Beacons kobles opp mot en applikasjon og vil gi forbrukeren tips om tilbud og rådgivning om varene i nærheten. Kan brukes til hjelp for å navigere frem til hvor varene befinner seg (Konsulent, #1; IT-konsulent, #1).
NFC (Near Field Communication)	Trådløs kommunikasjon via elektromagnetisk felt (Leder, #2).	Er i mange smarttelefoner i dag og forventes innebygd i over to milliarder mobiltelefoner i løpet av 2018 (Øyvann, 2016).	Tilbyr effektiviserte betalingsløsninger og nøkkelinformasjon om produkter til forbruker (Informatikkstudent, #1; Leder, #2).
Løjalitetsprogram	Rabatter og belønningssystemer.	Ny teknologi gjør det mulig å samle inn data og tilby skreddersydde løsninger, forslag og muligheter for den enkelte forbruker (Leder, #1; Mellomleder, #2).	Rabatter og belønningssystemer for langvarig relasjoner med forbruker (Leder, #1; Mellomleder, #2).
Bærekraftig mat	Globalt står matproduksjonen for mye av forurensningen i verden, ved å spise bærekraftig mat vil forbrukeren redusere klimautslippene (Ekspert, #1)	Økologisk produsert mat skal omfatte 15% av matproduksjonen i 2020 (Bye m.fl., 2015).	Forbrukeren blir mer opptatt av etikk i verdikjeden og hvordan varene blir produsert og fremstilt (Ekspert #1; Konsulent #1)

Netthandel	Forbrukeren kjøper varene på internett.	Flere benytter seg av netthandel når de handler dagligvarer (IT-konsulent #1; Leder #1; Leder #2).	Handler på internett og får varene levert hjem eller ved henting i butikk.
Smarttelefon	Smarttelefon med tilgang til avanserte teknologier og applikasjoner (Realfagstudent, #1; Økonomistudent, #1; Leder, #2).	Stadig flere bruker smarttelefon og 81 % av Norges befolkning bruker smarttelefonen i 1 kvartal av 2016 (Medienorge, 2017).	Bruken av applikasjoner og mobile betalingsløsninger.
Applikasjoner	Applikasjoner til ulike teknologiske enheter.	Stadig flere tar i bruk applikasjoner (IT-konsulent, #1; Leder, #2).	Bruk av handle- og betalingsapplikasjoner.
Click and Collect: E-Handel	Bestilling av varene på internett, og henting i butikk eller ved hentestasjon (Mellomleder, #1).	Tilbys på stadig flere steder og nye hentestasjoner forventes å bli installert i løpet av 2017 (Mellomleder, #1).	Muligheten til å bestille online og hente i den fysiske butikk eller på et spesifisert hentested (Mellomleder, #1)
Augmented Reality	Illusjon av kunstige sanseintrykk (Leder, #2).	Tas i bruk i flere bransjer og sektorer (Carlin, m.fl., 2015)	Opplevelsesbasert handel.

Den Fysiske butikk	Forbrukerne handler dagligvarer i den fysiske butikk.	3800 butikker i 2016 vil reduseres til 3400 butikker i 2026 (Ekspert, #2).	Forbruker handler fortsatt i den fysiske butikk.
Mobil betalingsløsning	Betaling av varer med mobilen, på nett og i den fysiske butikk (Leder, #2; Mellomleder, #2; Konsulent, #1; Ekspert, #2).	50 % av alle transaksjoner vil bli fullført via smarttelefonen i løpet av 2017 og det kommer kontinuerlig nye mobile betalingsløsninger (Leder, #2; Ekspert, #1).	Forenkler betalingsprosessen, forhindrer kø og øker den totale kjøpsopplevelsen (Leder, #1).
Automatiserte og digitaliserte løsninger i butikk	Automatiserte og digitaliserte løsninger forenkler ulike typer arbeid i butikk (Mellomleder, #1)	Selvbetjente løsninger via skjermer og maskiner (Leder, #1; Mellomleder, #1).	Økende bruk av automatiserte løsninger i butikk. Effektivisering og forenkling av handle-opplevelsen.
Robotisering	Ansattes rutinepregede oppgaver blir mer eller mindre robotisert (E24, 2015).	Robot-teknologi har et enormt potensiale i det kommende tiåret (IT-konsulent, #1; Leder, #2).	Robotisering av ulike funksjoner for å oppnå høyere kundetilfredshet og en bedre kundeopplevelse.
Hjemlevering	Bestill varer på internett og få levert hjem på dør (Ingeniørstudent, #1; Økonomistudent, #1; Strategistudent, #1)	Det finnes i liten grad i markedet, men uten gevinst (Leder, #1).	Varene leveres hjem til forbruker.

Høyteknologiske produkter	Mest avanserte teknologien tilgjengelig.	Kontinuerlig ny-utvinninger av teknologiske produkter og teknologier (Leder, #2)	Bruken av høyteknologiske produkter som kjøleskap når forbrukeren handler (Leder #2; Mellomleder, #2).
Helse og mat	Fokus på helse og sunn mat i dagligvarehandelen.	Økende bevissthet for forbrukerne rundt helse og mat (Mellomleder, #2).	Større fokus på helse og sunn mat i dagligvarehandelen (Strategistudent, #1; Ingeniørstudent, #1).
Internet of Things	Ulike enheter og gjenstander får tilgang til internett.	En transformerende trend som vil forme fremtiden for bedrifter og i private hjem (Banafa 2016).	Internett i kjøleskapet (Leder #2, Økonomistudent #1).

Kilde: Eget arbeid.

Tabell 5.2 fremstiller trender som vil ha mindre påvirkning på scenarienes utforming, og vil derfor ikke utdypes ytterligere. Hver trend nedenfor gis en presis og konsis beskrivelse, hvilken tilstand den er i dag (2017), og hvilke roller trendene har i scenariene.

Tabell 5.2: Trender, del 2

Tabellen illustrerer trendens beskrivelse, tilstand, og hvilken rolle den utgjør i scenariet.

Trender	Beskrivelse	Tilstand	Rolle i scenariet
Personalisering	Fokusering og sentralisering rundt forbrukers informasjon og preferanser (Leder, #1; Leder, #2).	Nye teknologier for å analysere og skreddersy forbrukeropplevelsen opprettes hver dag (Boisvert, 2016).	Skreddersydde forbrukeropplevelser etter forbrukers informasjon og preferanser.
Opplevelsesbasert butikk	Givende og innholdsrik butikkopplevelse (Leder, #1; Leder, #2; Konsulent, #1).	Liten grad av butikkopplevelse i dagligvarebutikker i dag (Leder, #1; Leder, #2; Konsulent, #1).	Opplevelser som trekker forbruker til den fysiske butikk.
Ansattes kunnskap	Ansattes kunnskap i den fysiske butikk.	Ansatte i den fysiske butikk mangler ekspertkunnskap om varene de selger (Konsulent, #1; Leder, #1).	Ansatte har mer kunnskap om varene de selger. Ansatte skal fungere som eksperter på arbeidsplassen, dette for å avdekke kundens behov (Konsulent, #1; Leder, #1).
Generasjon Z	Den digitale generasjonen, herunder de som er født på midten av 1990 tallet og tidlig 2000 tallet (Leder, #1).	Denne generasjonen vil prege markedet i årene som kommer (Leder, #1; Leder, #2; IT-konsulent, #1).	Større fokus på bruken av teknologiske enheter og smarte løsninger.

Kilde: Eget arbeid.

Tabell 5.3 forklarer hvilke forbrukertrender vi har identifisert, og hvilket scenario som er tiltenkt den aktuelle forbruker. Tabellen viser for eksempel at den "tidsklemte forbruker" er tiltenkt scenariene "Home and away" og "The easy way". Bakgrunnen for dette er at disse to scenariene tilbyr handlemåter til en forbruker med dårlig tid.

Tabell 5.3: Forbrukertrender

Tabellen presenterer forbrukertrendene som er blitt identifisert, hvordan de opptrer og hvilket scenario som passer dem best.

Forbrukertrender	Beskrivelse	Scenario
Risikoreducerende forbruker	Opptatt av helse og sin egen risiko-situasjon; de har et skeptisk faktaorientert fokus på varer (Ekspert, #1).	"The easy way" "The smart way"
Optimaliserende forbruker	Opptatt av å få mest mulig for pengene. Studenter kjøper mye First Price produkter (Ekspert, #1).	"The smart way"
Tidsklemte forbruker	Ny forbrukertype som preges av at man har dårlig tid og velger derfor varer som er tilnærmet ferdigbehandlet (Ekspert, #1).	"Home and away" "The easy way"
Moralsk forbruker	Opptatt av etikk i verdikjeden og måten varen blir fremstilt (Ekspert, #1).	"The smart way"
Sanselig forbruker	Opptatt av nytelsen, høy standard, høy kvalitet og mye smak (Ekspert, #1).	"Your own way" "The smart way" "The easy way"
Mektige forbruker	Velger forbrukermakt og krav bak ønskene sine, bruker ofte sosiale medier for å fremme en sak (Ekspert, #1).	"The smart way"

Kilde: Eget arbeid.

5.3 Scenariokors

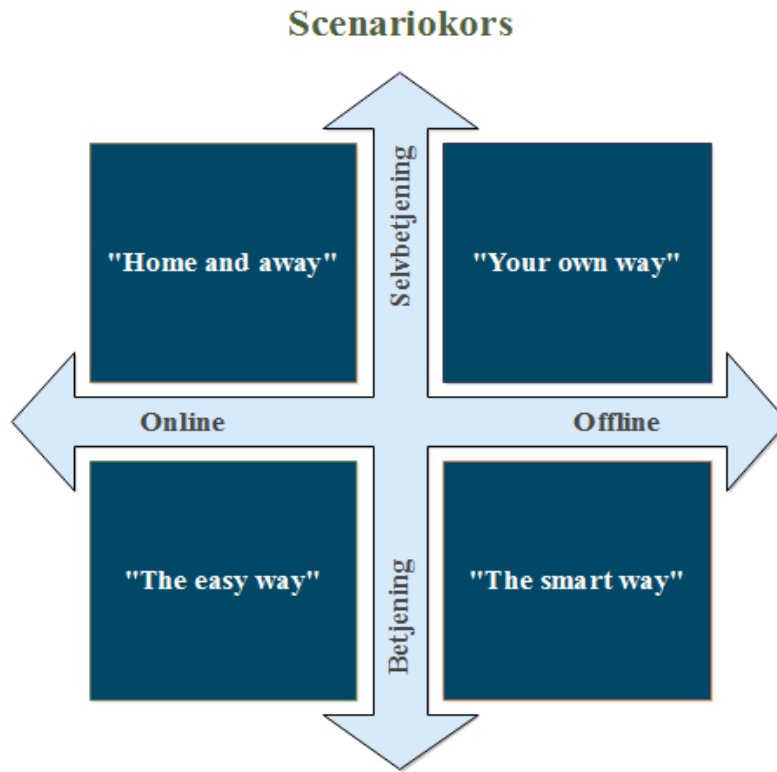
Under arbeidet med identifisering av trendene, er det noen trender som har større påvirkning på utredningens problemstilling. I følge Lindgren og Bandhold (2009) vil anvendelsen av et scenariokors sette et rammeverk for scenariene som skal utvikles. Dette ble tatt i bruk for å kunne utvikle fire forskjellige scenarier om hvordan vi handler dagligvarer i 2027. Ingen av scenariene er ment å være en prediksjon, ei heller ansett som bedre eller dårligere stilt enn andre, med det blir scenariene ansett som like sannsynlige. Hvert scenario er internt konsistent, plausibelt og med en mulig fremtid i sin egen rett (Stoknes, 2012).

De fire scenariene er utarbeidet på bakgrunn av dialogene med nøkkelinformanter, deltakere på workshops, litteraturstudier og media skanning av en rekke relevante artikler og nyhetsartikler. Scenariene er diversifisert ved at de utnytter forskjellige trender og usikkerheter om fremtiden. Vi endte opp med fire usikkerhetsmomenter som vil være med på å forme dagligvarebransjen de neste 10 årene. Disse usikkerhetsmomentene legger som sagt grunnlaget for scenariokorset og scenariene som fremstilles (Lindgren & Bandhold, 2009). Scenariokorset er illustrert i figur 5.1 ved hjelp av to akser. Den vertikale aksene utnytter graden av selvbetjening i butikk. Den horisontale aksene utnytter graden av online og offline baserte tjenester når en handler dagligvarer. Dette resulterer i to online baserte scenarier og to offline baserte scenarier. På den ene siden vil det være høy grad av selvbetjening i et online scenario og høy grad av selvbetjening i et offline scenario. På den andre siden vil det være høy grad av betjening i et online scenario og høy grad av betjening i et offline scenario. Totalt sett resulterer dette i fire forskjellige scenarier.

Som nevnt tidligere er det svært viktig å gi scenariene beskrivende og minneverdige titler slik at de huskes lett og blir en del av dagligvarebransjens konversasjon (Stoknes, 2002). Scenariene er tildelt titlene: "Home and Away" som er et *online basert* scenario med høy grad av *selvbetjening*. "The Easy Way" er *online basert* med høy grad av *betjening*. "Your Own Way" er *offline basert* med høy grad av *selvbetjening*, og "The Smart Way" er *offline basert* med høyere grad av *betjening*. Vi valgte disse titlene fordi det formidlet en type retning forbrukerne kan velge å handle dagligvarer på, samtidig er titlene enkle å memorere for aktørene i dagligvarebransjen. Trendene som er beskrevet i kapittelet over har blitt konsentrert ned til fire ulike scenarier som vist i figur 5.1 nedenfor. Disse vil utredes og fremstilles i sin helhet i neste kapittel (5.4).

Figur 5.1: Scenariokors

Figuren illustrerer scenariokorset, hvor kvadrantene representerer fire forskjellige scenarier.



Kilder: Eget arbeid

5.4 Scenarioutforming

En narrativ beskrivelse tilfører scenariene innhold og hjelper med å forstå scenariene (Lindgren & Bandhold, 2009). Innflytelsesdiagram vil bidra til å vise den logiske sammenhengen trendene har i de enkelte scenariene. Innflytelsesdiagrammene illustreres i sin helhet før hvert enkelt scenario fremstilles. Scenariene er narrative beskrivelser og har en lengde på omkring 2-3 sider.

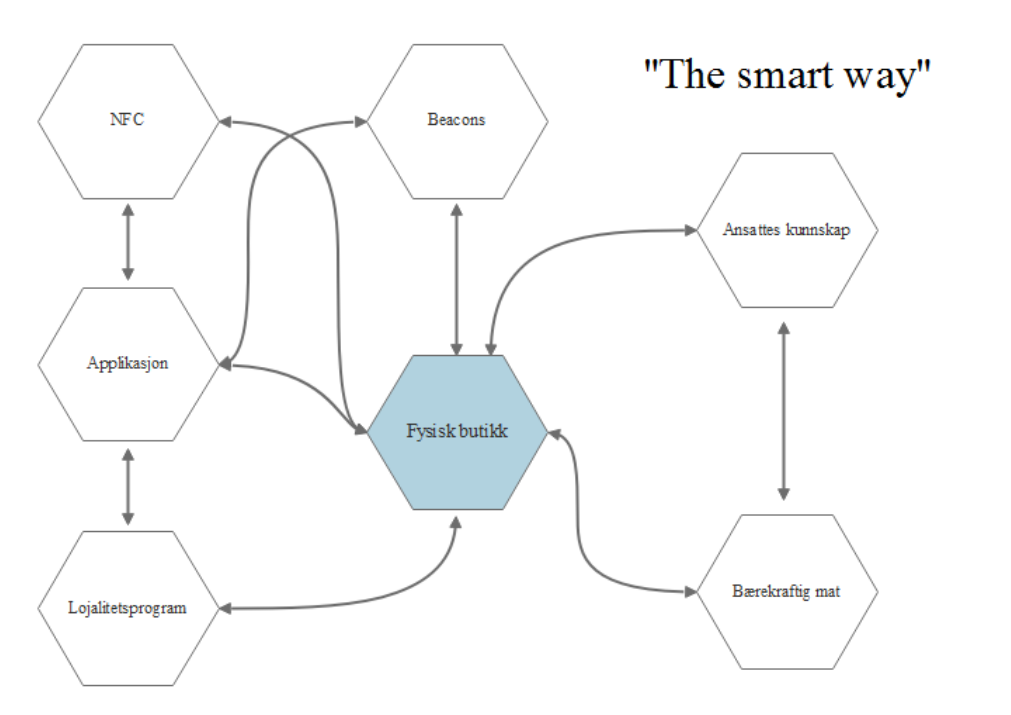
5.4.1 Innflytelsesdiagram "The smart way"

Når en utarbeider scenarier, kan en prøve å modellere trendene som er en del av scenariene. Dette betyr at en prøver å representere relasjoner og sammenhenger mellom trender og utviklinger. En kausal modell kan vise strukturen til scenariene, og hvordan de forskjellige trendene påvirker hverandre, og hvordan scenariet fungerer som helhet (Ruijter & Alkema, 2014). Innflytelsesdiagram er som kausale modeller, og viser hvordan de forskjellige trendene påvirker hverandre i scenariet. Pilene viser hvilken vei effekten av trendene går. Peken pilen begge veier betyr det at trendene har effekt på hverandre. Peken pilen derimot bare en vei

er effekten ensidig (Heijden, 2005). Vi kan for eksempel se at det er en pil mellom applikasjon og lojalitetsprogram. Det betyr at disse to trendene har en effekt på hverandre og er internt konsistente. Lojalitetsprogrammet til forbrukeren er koblet opp mot applikasjonen, og uten applikasjonen vil ikke forbrukeren kunne ta i bruk sine kuponger, rabatter og bonuser fra lojalitetsprogrammet. Ser vi det motsatt vei er applikasjonen koblet opp mot lojalitetsprogrammet slik at det blir enklere å ha kontroll over lojalitetsprogrammet og hva det tilbyr. Uten denne relasjonen ville applikasjonen vært mindre attraktiv og vice versa. Figur 5.2 illustrerer innflytelsesdiagrammet for scenariet "The smart way". I sentrum av dette scenariet står den fysiske butikk.

Figur 5.2: Innflytelsesdiagram "The smart way"

Figuren illustrere hvordan de ulike trendene påvirker hverandre og scenariet "The smart way".



Kilde: Eget arbeid.

Trendene "beacons" og "applikasjon" er vesentlig for dette scenariet, da historien innebærer en applikasjon som er koblet opp mot beacons-teknologi og skal i hovedsak effektivisere og øke handleopplevelsen til forbrukeren. Dette systemet er koblet opp mot forbrukerens personlige data slik at butikkens lojalitetsprogrammer blir skreddersydd den enkelte forbruker. I det følgende presenteres en narrativ historie av scenariet "The smart way".

5.4.2 "The smart way"

Vi befinner oss i året 2027, og tar følge med forbrukeren Per for å få kjennskap til hvordan han handler dagligvarer i dagens samfunn. Per er like ved den lokale dagligvareforretningen da han innser at han har glemt lommeboken og han må hjem for å hente den. Per kommer hjem og får øye på smarttelefonen som ligger på kommoden. Dette er dagens lommebok. Ved siden av smarttelefonen ligger det noen hundre kroner i kontanter, som i 2027 blir ansett som antikviteter. Å betale med smarttelefon koster ikke Per ett rødt øre. Dette er fordi staten i 2023 så muligheten for et kontantfritt samfunn. Dermed ble det iverksatt tiltak for å konvertere fra kontanter til digitale betalings-plattformer, og ved betaling med kontanter pålegges det gebyrer.

Per tviler ikke et sekund, han tar med seg smarttelefonen og setter kursen mot den lokale dagligvarebutikken. Per gleder seg til å gå på butikken for han er vel viten om at det kommer til å bli en lærerik- og god kjøpsopplevelse. Per står utenfor dagligvareforretningen og gjør noen forberedelser før han går inn. Han tar opp en splitter ny iPhone 13, nylig lansert av Apple. Bluetooth er som alltid slått på og kobles opp mot beacons i butikken. Dette gir Per informasjon om varene han plukker mest, middagstips, samt anbefalt navigering for å effektivisere handleturen i butikken. Beacons er også koblet opp mot butikkens applikasjon som er navngitt «Shopsmart» og her finner Per handlelisten sin.

Applikasjoner er til ingens overraskelse en stor del av hverdagen i 2027. Dette kommer delvis fra «generasjon Z» født på midten av 1990 tallet og utover 2000 tallet, hvor mobilteknologien og bruken av applikasjoner kan sies å ha blitt implementert sammen med morsmelken. Applikasjonenes bruksområde har ført til at handelen går raskere, sikrere og enklere. Det er mye lettere å utveksle informasjon om seg selv nå enn for noen år tilbake. Dette har ført til at butikkene kan skreddersy handlelister, middagsforslag, rabatter og lignende, basert på forbrukerens handlemønster og preferanser.

Butikklokalene i 2027 er større enn for ti år siden og antall dagligvarebutikker er redusert til totalt 3400. I 2027 er det bare tre kjeder igjen i Norge; NorgesGruppen ASA, Rema 1000 Norge AS og Coop Norge Handel AS. Bunnpris var den siste av de fire store kjedene og ble kjøpt opp av NorgesGruppen i 2020. Butikkene har nå fått et bredere produktsortiment. «Shopsmart» ble utviklet på bakgrunn av butikkens størrelse, slik at det skulle bli enklere for forbrukeren å

navigere innendørs. Applikasjonen skal effektivt og lønnsomt navigere forbrukeren gjennom butikken, forbedre handleopplevelsen, gi forbrukeren god informasjonsflyt, og belønne forbrukeren etter hvordan og hvor de handler. Forbrukere som handler mat produsert på bærekraftig vis får ekstra rabatter og økte bonus ordninger. Kjedene fokuserer på å bygge langvarige kunderelasjoner, og dette gjøres gjennom ulike lojalitetsprogrammer. Når Per passerer inngangsdøren ser han i «Shopsmart» at han automatisk har fått en velkomsthilsen med en bonus som takk for at han valgte å handle i denne dagligvarebutikken. Dette er belønningspoeng som gir han rabatter på ulike dagligvarer i butikken. Han kan også spare poengene til en senere anledning.

«Shopsmart» kobles automatisk opp mot butikkens navigeringssystem, som skal hjelpe Per rundt i butikken. Ved hjelp av Beacons strategisk plassert rundt i lokalene gir det Per muligheten til å bevege seg raskt og effektivt rundt i lokalene uten å måtte gå tilbake fordi han har glemt noe. Beacons har gjort det mulig for forbrukeren å navigere seg frem til produktene og viser Per den mest effektive handleruten for å plukke opp produktene som er lagt til handlelisten. Skulle han komme på en spesiell type pålegg har han glemt søker han i «Shopsmart» og applikasjonen vil navigere han til varens lokasjonsnummer. Det første Per passerer når han går inn i butikken er frukt og grønt avdelingen. «Shopsmart» forteller han at bananer er det første han skal plukke, samtidig som beacons informerer om bananens plassering. Per plukker opp bananene og legger dem på en vekt. På skjermen over vekten får Per informasjon om bananenes pris, leverandør, utgående dato og hvor de er tilvirket. Velges disse bananene, holdes smarttelefonen over vekten, og ved hjelp av NFC teknologi blir bananene registrert i «Shopsmart». Samtidig legges bonuspoeng til som takk for at man har handlet frukt. I 2027 har dagligvarekjedene høyt fokus på helsekost og vil belønne kunder som velger sunne alternativer.

Per er en «moralsk forbruker» og setter pris på at produkter er fremstilt med etisk hensyn og på bærekraftig vis. Norge i 2027 har fått et stort fokus på å være et bærekraftig samfunn. Ved bruk av innstillinger i applikasjonen «bærekraftig matproduksjon», vil beacons i butikken sende ut informasjon til Per om de varer som produseres på bærekraftig vis. Dette vil gjøre det enkelt for Per å skille ut og plukke med seg de bærekraftige produktene. Samtidig vil det gi ekstra rabatter og bonuser i applikasjonen.

Per er snart ferdig med ukeshandelen, og ser i «Shopsmart» at han ved å handle diverse varer har opparbeidet seg 20 "lojalitets poeng", som tilsvarer 20 norske kroner. Navigeringen viser kunder hvor det er mulig å hente ekstra belønningspoeng. Belønningspoengene fungerer som incentiver for at kunden skal gå via ulike punkter i butikken som normalt har lite pågang. Punktene er plassert for å trigge impuls kjøp på varer som matcher handlelisten og personlige preferanser.

Det neste på handlelisten til Per er 600 gram fersk biff. I ferskvaredisken står det en ansatt som er spesialist på ferskvarene butikken tilbyr. Dette inkluderer hvordan ferskvarene bør bli tilberedt, samt diverse alternativer til sauser og annet tilbehør. I tillegg kan Per få vite hvordan kua er slaktet og hvor i Norge den kommer fra. Dette kommer godt med ettersom Per ønsker en bestemt type biff. Forhåndsbestilling av ferskvarer er også mulig. Ved siden av ferskvaredisken får Per med seg en italiensk ost, som en annen spesialist forteller han om.

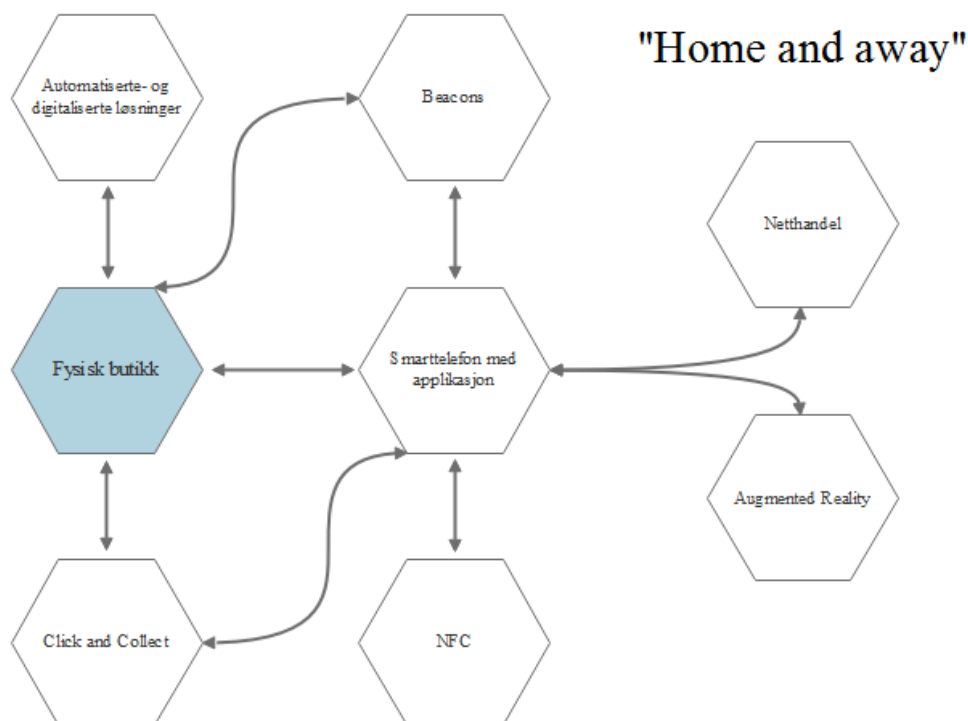
På vei til kassapunktet sitter det en hyggelig og serviceinnstilt ansatt som passer på at Per får betalt. Varene registreres og sluttsommen vises i betalingsterminalen «SmartPay». «SmartPay» er en betalingsplattform som kom på slutten av 2017 og som aksepterer alle former for betaling. Per holder smarttelefonen inntil «SmartPay»-terminalen, og ved hjelp av NFC kommunikasjon går betalingen sikkert og effektivt. Per har betalt og er kjempefornøyd med at det var så enkelt, effektivt og lærerikt å gjennomføre den ukentlige handelen. Per går ut av butikken og et "pling" lyder fra smarttelefonen med følgende notifikasjon: "Takk for dagens handel, belønningspoengene tildeles som takk for at du handlet hos oss". Per smiler bredt og vet nøyaktig hvor han skal handle neste gang.

5.4.3 Innflytelsesdiagram "Home and away"

Under presenteres innflytelsesdiagrammet for scenariet "Home and away" i figur 5.3. Vi kan igjen se at det er den fysiske butikk som er i sentrum, selv om scenariet omhandler netthandel. En trend som kan vise seg å blomstre innenfor denne handlemåten er «augmented reality» som vil ha stor positiv påvirkning på forbrukerens kjøpsopplevelse. Tanken er at det å handle uten å være fysisk tilstede i butikk skal være opplevelsesbasert. «Augmented reality» vil kunne være en sterk bidragsyter til at forbrukeren velger å handle via internett og ikke i den fysiske butikk. Innflytelsesdiagrammet viser således at det er et samspill mellom smarttelefon, «augmented reality» og netthandel. Økt kjøpsopplevelse oppnås i samspillet mellom disse trendene. Hvis en av trendene utelukkes fra samspillet, vil forbrukeropplevelsen reduseres deretter.

Figur 5.3: Innflytelsesdiagram "Home and away"

Figuren illustrere hvordan de ulike trendene påvirker hverandre og scenariet: "Home and away"



Kilde: Eget arbeid.

Historien til dette scenariet skildrer netthandel via smarttelefon eller andre internett baserte tjenester, og hvor kunden henter varene enten i butikk eller ved en hentestasjon. Vi kan dermed se at andre trender som for eksempel "smarttelefon med applikasjon" og "click and collect" er store bidragsyttere i dette scenariet. I det følgende skrives scenariet ut hvor dette blir belyst ytterligere.

5.4.4 "Home and Away"

Året er 2027. Det er en travel mandags ettermiddag på arbeidsplassen til Per. Han er snart klar for å reise hjem med god samvittighet etter dagens arbeidsinnsats. Klokken nærmer seg fire og Per forbereder seg for den ukentlige dagligvarehandelen. Per har to handlemuligheter: (1) anvende sin datamaskin til å handle dagligvarer på internettsiden "Home and Away", for så å hente varene i butikk eller ved en hentestasjon, eller (2) handle dagligvarer via applikasjonen "Home and Away" på sin smarttelefon, deretter hente varer i butikk eller ved en hentestasjon. Uansett hvilket valg Per foretar seg, gjør begge valgene det mulig å handle via en tilpasset nettside. Forskjellen ligger i at smarttelefonen tilbyr muligheten for å handle med «augmented reality», som gjør handleopplevelsen mer spennende.

I 2027 handles det dagligvarer mest via internett. Samtidig har applikasjonene innenfor dagligvarehandelen blitt tilpasset den enkelte smarttelefonen slik at det skal være mest mulig oversiktlig, enkelt og brukervennlig. Internett spiller nå en større rolle enn noen gang innenfor dagligvarehandelen. Samfunnet drukner nærmest i alle mulighetene som ligger i applikasjoner og som har revolusjonert måten vi handler dagligvarer på.

Per sitter i kontorstolen sin. Han velger å handle med mobil applikasjonen "Home and Away". Denne applikasjonen gir Per et rekke muligheter og brukervennlige løsninger for en raskere og enklere handel. I tillegg får han benyttet seg av «augmented reality» som er svært underholdende.

I applikasjonen "Home and away" ligger det standardiserte handlelister Per kan velge mellom. I tillegg kan han handle varer gjennom «augmented reality». Det fungerer slik at applikasjonen vil vise han en virtuell butikk. Når han trykker på varer rundt i butikken legges de til handlekurven hans, som i dette tilfelle er handlelisten i applikasjonen. Per kan også lagre ulike handlelister i applikasjonene. Disse handlelistene kan være ukentlige-, daglige-, eller helgebaserede handlelister.

Per er en "tidsklemt forbruker" og ønsker at handelen skal gå så effektivt som mulig. Dermed velger Per en av de flere ukentlige handlelistene han har opprettet. Denne uken ønsker Per å spise mer fisk og har en handleliste med fokus på nettopp dette. Per ønsker et sunt og variert kosthold og da er det nyttig med flere handlelister. De standardiserte handlelistene opprettes med den hensikt at handelen skal gå så effektivt som mulig, og de er ofte forbeholdt forbrukere som sitter i «tidsklemma». Det koster ikke Per mer enn 2 minutter å gjøre den ukentlige handelen hvis handlelistene er standardiserte. Bruk av «augmented reality» for plukking av varer vil en dog ta lengere tid for Per.

Per syntes «augmented reality» er spennende og velger i denne omgang å benytte seg av denne funksjonen for plukking og bestilling av ønskede varer. Kjøpet verifiseres med et enkelt fingeravtrykk, og beløpet trekkes fra konto. Etter at betalingen er godkjent blir Per introdusert for to valg: (1) han kan velge at varene skal hentes i sin lokale dagligvarebutikk eller (2) ved en hentestasjon på vei hjem fra jobb. Per velger i denne omgang å hente varene i butikk. Til slutt

må Per spesifisere tidspunkt for henting av varene. Tidspunktet stilles med et minimumskriterium på 15 minutter. Systemet i butikken kategoriserer når folk ønsker varene sine og bestillingene blir kategorisert etter tid for henting. Deretter blir bestillingen behandlet og pakket fortløpende. Velger man at varene skal være klare etter minimumskravet, medfører dette en tilleggskostnad på 20 kroner ved bestilling. Per velger å hente varene innen 15 minutter. Ansatte i den fysiske butikken får fortløpende inn bestillingen og varene blir deretter pakket.

Henting av varer i butikk har bidratt til vekst og verdiskaping i samfunnet, i så måte har det blitt opprettet hundrevis av nye stillinger i dagligvarebutikker. Pakking av varer i butikk kommer som et supplement til den allerede tradisjonelle butikken, hvor du handler dagligvarer på vanlig vis, som i 2017. Dagligvarebutikkene består nå av et større lager med flere avdelinger som ferskvarer, frysevarer og tørrvarer. Her kan også kunden selv gå og plukke varer.

Etter at de ansatte har pakket varene, plasseres de inn i forskjellige skap. Per får en påminnelse i applikasjonen om at varene er klar for henting. Per reiser fra sin arbeidsplass vel viten om at han slipper å plukke varene selv: de ansatte har gjort det for han. Han ankommer sin lokale matbutikk klokken 16:15 og er klar for å hente varene han har bestilt. Den lokale dagligvarebutikken er delt inn i to seksjoner: en seksjon hvor man kan handle på vanlig måte og eventuelt tilføye varer en glemte å bestille i applikasjonen, den andre seksjonen er et tilbygg til den tradisjonelle butikken, rettere sagt en hentestasjon med tilhørende avdelinger.

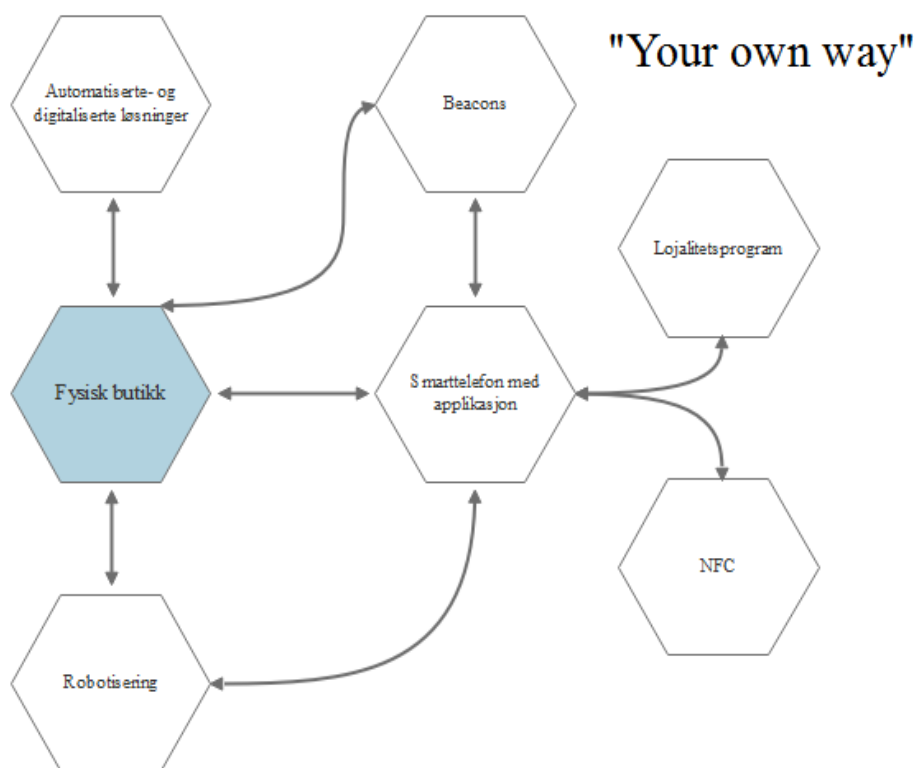
Per går inn i hentestasjonen. Han åpner applikasjonen og trykker på «finn varer». Med det samme får han opp 3 lokasjonsnummer: (1) avdeling for frysevarer, (2) avdeling for kjølevarer og (3) avdeling for tørrvarer. Ved hjelp av applikasjonen som er knyttet opp mot beacons, blir Per navigert rundt til de ulike lokasjonene hvor varene finner sted. Når Per kommer frem til lokasjonene bruker han smarttelefonen med tilhørende NFC teknologi for å åpne skapene. Posen med mat kommer frem og han kan ta varene sine. Kvittering for henting av varer blir lagt til i applikasjonen, og Per kan gå ut av butikken vel viten om at dagligvarehandelen gikk raskt, enkelt og sikkert.

5.4.5 Innflytelsesdiagram "Your own way"

Innflytelsesdiagrammet i figur 5.4 er koblet opp mot scenariet "Your own way". Her kan vi se at de to viktigste trendene "fysisk butikk" og "smarttelefon med applikasjon" er avgjørende for scenariet, da de resterende trendene er koblet opp mot disse to.

Figur 5.4: Innflytelsesdiagram "Your own way»

Figuren illustrere hvordan de ulike trendene påvirker hverandre og scenariet: "Your own way"



Kilde: Eget arbeid.

Det kommende scenariet bygges fortrinnsvis rundt disse to, og baseres i stor grad på å effektivisere handleopplevelsen til forbrukeren. Scenariet er også knyttet opp mot digitaliserte og automatiserte løsninger som skal fornye og forenkle handleprosessen. Dette er produkter som digitaliserte handlekurver og robotiserte løsninger for pakking av varer. I det følgende serveres scenariet i sin helhet og handel i fysisk butikk står i sentrum.

5.4.6 "Your own way"

Det er en lørdags formiddag og sola skinner høyt på himmelen i 2027. Per sitter på terrassen, og ikke overraskende slår han i hjel tid på smarttelefonen. I 2027 er nemlig telefonen blitt så smart at den får Per til å føle seg dum. Etter et par timer i sola tenker Per at det er på tide å ta seg en tur for å handle i den lokale matvarebutikken. Han tar opp smarttelefonen for å klargjøre

handlelisten i applikasjonen. I applikasjonen ligger det allerede et forslag til handleliste basert på Per sine preferanser og tidligere kjøp. Han godkjenner handlelisten og legger til noen ekstra varer ettersom han får besøk av venner i kveld. Per setter farten mot den lokale matbutikken som ligger 5 minutter lenger opp i gaten. På vei inn i butikken plukker han opp den digitaliserte handlekurven som skal optimalisere og effektivisere handleopplevelsen. Handlekurven er laget med den hensikt at handleturen skal være selvbetjent. På handlekurven skanner Per varene med en strekkodeleser som er innebygd i selve kurven og som blir koblet opp mot applikasjonen på smarttelefonen. Smarttelefonen monteres også fast til et stativ på toppen av handlekurven. Dette gjør det enklere for Per å se når varene skannes inn i applikasjonen, og samtidig har han hele tiden god kontroll på handlelisten sin.

Applikasjonen viser første vare på handlelisten som i denne omgang er en boks med tomater. Per plukker opp boksen med tomater og skanner den med strekkodeleseren på handlekurven. I det varen skannes og legges ned i kurven, får Per en automatisk oppdatering på hvor mye varen koster i applikasjonen, samtidig som varen strykes av den digitale handlelisten, som han har laget på forhånd. På denne måten får Per en strukturert handletur som sparer han tid. Per er fasinert over strekkodeleseren som er innebygd i handlekurven og at varene automatisk blir koblet opp mot en applikasjon. Det gjør det mulig å ha kontinuerlig kontroll over hvilke varer som er plukket på handlelisten, samtidig som totalsummen også oppdateres etter hver vare som blir lagt i handlekurven. I applikasjonen kan Per verifisere at han får 10 % rabatt på de varene han kjøper mest. I tillegg får han varsler på de varene det er tilbud på. Gode tilbud og rabatterte produkter setter Per stor pris på, og han slipper til og med å ta med seg kuponger til butikken, ettersom rabatter på ulike varer blir lagt direkte til applikasjonen på smarttelefonen.

Ost er således neste vare på handlelisten, og Per har lagt inn et bestemt ostemerke på listen sin. Når Per nærmer seg ostedisken får han en notifikasjon som forteller ham at et annet ostemerke har 30% avslag denne uken, og om han heller vil kjøpe dette produktet. Per er overrasket og glad for denne informasjonen. At butikken ser seg villig til å tape penger på bekostning av at han skal få en god kjøpsopplevelse, setter han stor pris på. Dette bygger opp tillitten hans til den lokale matbutikken. Dersom Per lurer på hvor en vare er plassert, eller vil ha tilgang til generell informasjon om en vare, kan han benytte seg av skjermer som er plassert på ulike lokasjoner i butikken. Disse skjermene svarer på lokasjons- og matrelaterte spørsmål ved stemmebruk.

Per går videre rundt i butikken og ettersom det er lørdag og han får vennebesøk, tenker han at det hadde smakt godt med noen øl. Med det samme går han bort til alkoholavdelingen og plukker opp et par enheter av hans favoritt merke og legger dem ned i kurven. Fordi dette er et aldersbestemt produkt, herunder alkohol, må det godkjennes av applikasjonen. Produktet blir godkjent. Grunnen til det er at Per har lagt inn sine personopplysninger i applikasjonen. I tillegg, som en forsikring, må han verifisere kjøpet av alkohol med et fingeravtrykk. På denne måten kan butikken forsikre seg om at det faktisk er Per som er kjøper av det aldersbestemte produktet. Etter verifiseringen av det aldersbestemte produktet låses handlekurven opp, og Per kan fortsette å handle på vanlig måte.

Handelen nærmer seg sin slutt, og Per er på vei mot utsjekksområdet for pakking og betaling av varer. Utsjekksområdet i 2027 består av et robotisert kassasystem som baserer seg på selvutsjekk. Systemet tillater Per å sette handlekurven i en beholder som er tilpasset kurvens størrelse. Han velger så hvilken betalingsmetode han ønsker å benytte. I dette tilfelle velger han å betale med NFC på smarttelefonen. Det fungerer på den måten at han bare trenger å legge mobilen over betalingspunktet, og varene betales. Betalingen verifiseres og godkjennes med fingeravtrykk, ansiktsgjenkjenning, Vipps eller det gode gamle Visa-kortet, som forøvrig har innebygget NFC.

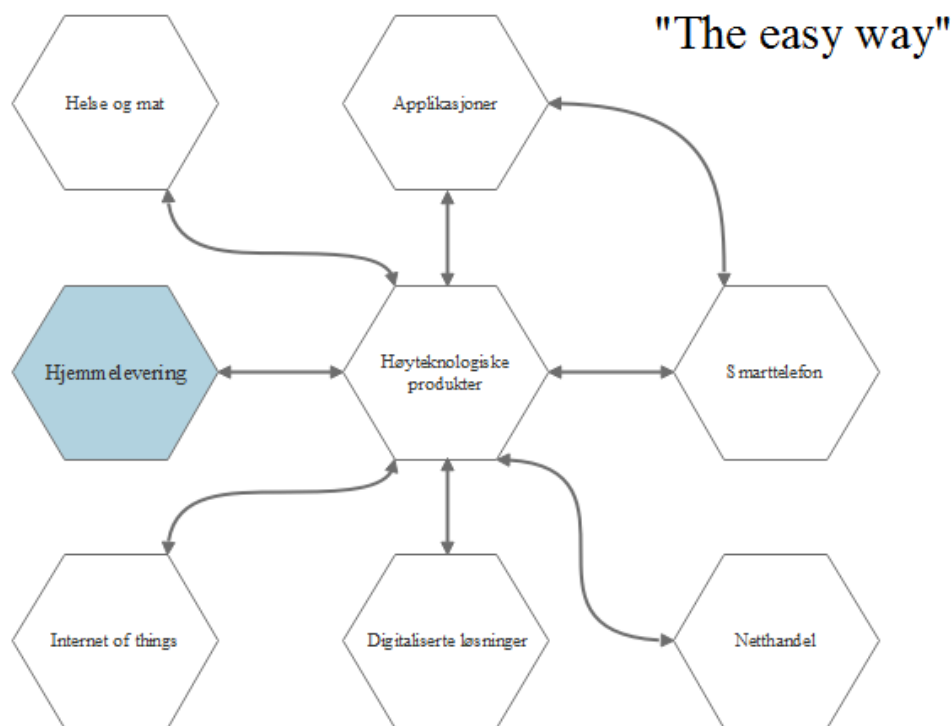
Etter godkjent betaling går bunnen av handlekurven til siden, varene telles og en handlepose kommer opp slik at alle varene blir dekket. Per kan dermed enkelt ta med seg den ferdigpakkede posen med alle varene. Som et avsluttende steg i kjøpsprosessen kan Per velge å skrive ut kvittering eller få den oppdatert i applikasjonene som er knyttet opp mot det robotiserte selvbetjente systemet. Per er storfornøyd med den digitaliserte og robotiserte kjøpsopplevelsen og vender med det hjem for å kose seg med nære venner i solveggen på terrassen.

5.4.7 Innflytelsesdiagram "The Easy Way"

Scenariet "The easy way" bygger på innflytelsesdiagrammet i figur 5.5. Vi ser at det er hjemlevering som er kjernen i dette scenariet. Det legges også betydelig vekt på netthandel, da selve historien handler om å bestille varer på nett via et smart-kjøleskap, og deretter få varene levert hjem. Det er fortrinnsvis derfor trenden "høyteknologiske produkter" legger grunnlaget for scenariet.

Figur 5.5: Innflytelsesdiagram "The easy way"

Figuren illustrere hvordan de ulike trendene påvirker hverandre og scenariet:



Kilde: Eget arbeid.

Scenariet baserer seg på at den fysiske butikken mer eller mindre er blitt omgjort til lagerbygg med optimaliserte oppbevaringsmuligheter for varene. Dette skal gjøre pakkeprosessen enklere for de ansatte når nye ordre kommer inn. I det følgende presenteres scenariet "The easy way".

5.4.8 "The easy way"

Det er en kald søndags kveld i 2027 og Per sitter hjemme i stua med familien og nyter godt av filmen «Tilbake til fremtiden», fra 1985. Filmen er brått ferdig og Per tenker at det er på tide å klargjøre den ukentlige dagligvarehandelen. Per går inn på kjøkkenet og bort til det høyt teknologiske kjøleskapet «At your doorstep», som har gjort det mulig å handle dagligvarer via kjøleskapet og så få varene levert hjem.

Dette er ikke et hvilket som helst kjøleskap, det er et smart-kjøleskap. Det er utstyrt med en 20 tomers full HD-skjerm på kjøleskapsdøren. Dette kjøleskapet gir Per en rekke muligheter og er et samlende senter på kjøkkenet. Først og fremst eliminerer skjermen tradisjonelle magneter og gule lapper som henger i et ulogisk system på kjøleskapsdøren. Magneter og gule lapper

erstattes med digitale huskelapper på skjermen. Kjøleskapet har også innebygget sensorer og kamera som er koblet opp med den integrerte skjermen. Dette innebærer blant annet at Per vil kunne se og ha oversikt over innholdet i kjøleskapet uten å åpne det. Han kan bestille varer ut ifra standardiserte handlelister på skjermen, men også gjøre supplerende innkjøp, hvis han skulle mangle noen varer som han trenger forløpende. Kjøleskapet bestiller ikke bare standardiserte handlelister, det kan også foreslå og bestille ingredienser til hele middager for kommende uke. Dette er svært fordelaktig for folkehelsa og miljøet ettersom middagstipsene kan basere seg på sunne måltider og ta høyde for produkter du allerede har anskaffet fra før.

For at den integrerte skjermen skal kunne tilrettelegge bestilling av varer og ha kontroll over innholdet i kjøleskapet har Per på forhånd lagt inn hva kjøleskapet skal inneholde. Han har for eksempel satt innstillingene på at det alltid skal være 1,5 liter melk i kjøleskapet, 1 liter appelsinjuice og 0,5 kg gulost tilgjengelig. Hvis sensorene i kjøleskapet identifiserer at det er mindre enn 1,5 liter melk tilgjengelig i kjøleskapet blir produktet lagt til i handlelisten på skjermen. Med det som utgangspunkt trenger ikke Per å bekymre seg for om han har glemt å bestille ulike varer når den integrerte skjermen i kjøleskapet allerede har gjort det for ham. Kjøleskapet har også egen lagerstyring. Dette fungerer slik at når Per velger varer kan han samtidig identifisere dem på skjermen utenfor, og få opp en forventet utløpsdato på varen. Kjøleskapet minner Per på at en vare holder på å gå ut på dato, og når varen er utgått legges varen automatisk til handlelisten.

Det kastes mindre mat i Norge i 2027. Dette er fordi en har bedre oversikt over når varer går ut på dato. Dette er også bra for Per sin personlige økonomi, da han opplever at han kaster mindre mat. I tillegg kan det være bra for Per å ha oversikten over hva som er gått ut på dato da dårlige varer kan ha negativ effekt på helsen. Det er stort fokus på helse i 2027, og som et tilleggsprodukt til kjøleskapet er det utviklet en smartklokke som er koblet opp mot kjøleskapet. Smartklokken fungerer som en veileder for helsen til Per. Han har over lengere tid slitt med å få i seg rikelig og riktig mengde med næringsstoffer. Dette har gjort at han har hatt mye problemer med kroppen og med helsen. Smartklokken løser dette. Den overvåker Per sin helse, og sender et varsel til kjøleskapet og applikasjonen når Per ligger i underskudd. Basert på hva smartklokken forteller kjøleskapet, setter kjøleskapet sammen måltider som dekker Pers behov av viktige næringsstoffer. Dette tar vare på Per sin helse, og det gjør det lettere for han å opprettholde en sunn livsstil.

Per ser på skjermen som er integrert i kjøleskapet. Han ser at det som mangler av varer er markert i rødt og er klart til å legges i handlelisten. Per trykker på de markerte varene, og de legges automatisk til i handlelisten for bestilling. I tillegg velger han et par middager som er kommet opp som forslag på skjermen. Ingrediensene til disse middagene vil i så måte bli lagt til i handlelisten. Han bestiller varene, og kommer med det inn i betalingsfunksjonen for godkjenning av betaling. Det ligger en egen kortløsning inkludert i kjøleskapet. Den integrerte skjermen på kjøleskapet er koblet opp mot WiFi, og noe som gjør det mulig for Per å benytte seg av fingeravtrykk for godkjenning av betaling. Når denne er godkjent registreres bestillingen hos nærmeste utkjøringstjeneste, og pakkeprosessen av varene starter.

Da smartkjøleskapene overtok markedet i 2025, slo flere dagligvarekjeder seg sammen av logistikk- og transportmessige årsaker. Det viste seg at ved å gjøre dette kunne de tilfredsstille forbrukerens behov for raskere og billigere levering. På den måten har antall dagligvarebutikker blitt redusert, og de fleste butikker er omgjort til lagerbygg for sikker og optimal oppbevaring. Det er nå fullt fokus på effektive distribusjons- og lagerordninger slik at forbrukerne skal få varene sendt hjem så raskt som mulig. Per kan med det sette opp presise leveransetider selv. Prisene for leveringen varierer etter leveransetiden han velger. Så dermed kan Per selv velge en tid som passer han, noe som kanskje koster litt mer, eller tilpasse seg i forhold til utkjøringstjenesten for å spare noen kroner. I innstillingene på skjermen har Per justert det slik at han får levert varer hjem to ganger i uken. Både mandag og torsdag kommer det en varebil rundt kl. 16:30 etter Per sin preferanse. Skal Per derimot ha flere varer utenom dette, kan han velge å gå på butikken selv eller betale ekstra for flere leveringer.

Det ankommer en stor varebil med tre forskjellige tempererte rom slik at alle verdens varer skal kunne fraktes og leveres i optimal stand. Som avtalt kommer leveransen kl. 16:30, og Per setter stor pris på hvor pålitelig leveringstjenesten er. Ut av bilen kommer det to stressede karer som leverer og plasserer varene fint og varsomt på dørstokken til Per, samtidig som de ønsker han en god dag videre. Han plukker opp varene og setter dem inn i kjøleskapet. Her registreres varene automatisk gjennom sensorene i kjøleskapet. Per er storfornøyd med hvor lettvent det er å handle dagligvarer med de høyteknologiske produktene i 2027.

6 Drøfting av scenariene

Gjennom denne analysen har det vært størst fokus på å identifisere trender gjennom intervjuer, workshops og litterære studier som bygger grunnstrukturen til de ulike scenariene. Det har blitt vist til hvilken rolle disse trendene har i de ulike scenariene og hvorfor de vil påvirke fremtiden. Det er vært å nevne at det finnes mange trender det ikke er redegjort for her, og denne utredningen gir kun en oversikt over de viktigste trendene som er identifisert. I dette kapitlet vil vi drøfte utredningens funn, i så måte diskutere de ulike scenariene, og hvilke muligheter og konsekvenser som ligger til grunn. Scenariene gjør det enklere å forutse hva som kan skje de neste 10 årene, selv om virkeligheten kan ende opp som en blanding av de ulike scenariene. I det følgende diskuteres Scenariene.

6.1 "The smart way"

Resultatet av dette scenariet baserer seg på teknologiske, digitaliserte og "smarte" løsninger knyttet opp i et samspill med forbruker, smarttelefonene og den fysiske butikk. I tillegg er det et stort fokus på å berike forbrukeren med kunnskap om ulike produktkategorier, slik at det kan tilføre kundene en merverdi ved kjøp av dagligvarer i den fysiske butikk. Denne handlemåten skal ha fokus på å bygge en lojal kundeportefølje og skape en bedre handleopplevelse for den enkelte forbruker.

For å kunne implementere en løsning som dette må det investeres i utvikling av egne applikasjoner som er tilpasset butikk-kjeden. På bakgrunn av applikasjonens kompleksitet kan utvikling av en applikasjon koste alt fra 35 000 kr til 2 millioner kr (Stigson, 2016). Beacons på sin side koster omkring 250 kr per stk (E24, 2013). I følge Infsoft (2017) sin beacons kalkulator, trenger hypermarkeder som er større enn 2500 m², ca. 20-25 beacons. $250\text{kr} * 25\text{ beacons} = 6\,250\text{ kr}$, som er en liten investering for den enkelte butikk. NFC teknologi følger med betalingsterminaler og er for det meste innebygget i de nyeste smarttelefonene. Denne trenden tilsier at tallet på smarttelefoner med innebygget NFC teknologi vil øke fremover (Øyvann, 2016). På en annen side kan det tenkes at implementering av dette scenariet er meget kostbart da det er snakk om kompetanseheving av ansatte. Hvor mye kursing som er beregnet til å heve kompetansen til de ansatte er usikkert og er en vurdering den enkelte butikk må foreta. Samtidig bør det nevnes at med høyere kompetanse kreves det mindre antall ansatte.

Applikasjon til smarttelefon, beacons i butikk, NFC i teknologiske enheter, og kompetanseheving av ansatte er essensielle momenter for implementeringen av dette scenariet. Er det virkelig slik at scenariet er gjennomførbart dersom momentene ovenfor blir implementert? På den ene siden må forbrukeren ha med seg smarttelefonen og bluetooth må være slått på. Smarttelefonen er kjernen til scenariet "The smart way". Uten smarttelefonen får ikke forbrukeren utnyttet de "smarte" løsningene i butikken. På den andre siden er smarttelefonen stadig med oss, og det vises til en stadig større bruk av smarttelefonen (Medienorge, 2017). Beacons på sin side er små radiosendere koblet opp mot bluetooth. Hvis disse sender ut for mye informasjon til smarttelefonene kan kunden finne det forstyrrende og velger dermed å slå av bluetooth. Om så blir tilfellet faller effekten av beacons bort. Innendørs navigering kan for mange også virke forvirrende og lite hensiktsmessig i små butikker. Det kan tenkes at innendørs navigering medfører unødvendig mye tidsforbruk i butikk. På en annen side vil kompetansen til butikkansatte veie opp for dette. Med det menes at ansatte bør veilede kundene slik at de får en raskere tilvenning til bruk av ny teknologi. Et annet mulig utfall er at forbrukeren får god erfaring med beacons og innendørs navigering, slik at sistnevnte oppleves som veiledende, tids- og kostnadsbesparende.

For å kunne veilede og hjelpe kunder etter beste evne har dette scenariet fokusert på at de ansatte skal være kunnskapsrike. Det kan tenkes at kunder ikke vet hva de ønsker å kjøpe, når de er i butikken. Forbrukeren trenger da veiledning til hvilket produkt som dekker han eller hennes behov. For å best mulig møte denne etterspørselen trenger den fysiske butikk kompetente ansatte. På den ene siden vil dette føre til at flere velger å handle i den fysiske butikk, da de ansatte besitter mer kunnskap om produktene enn det forbrukeren kan finne på internett (Leder, #1). På en annen side er det usikkerheter forbundet med kostnaden ved kompetansehevingen av ansatte. Det som er sikkert er at kompetanseheving må være i fokus for å møte den fremtidige forbruker i dette scenariet. For å oppsummere scenariet, må kjeden sette av et budsjett til innkjøp av beacons og universale betalingsterminaler med NFC. I tillegg er det kostnader forbundet med utvikling av applikasjoner knyttet opp mot smarttelefonen og kompetanseheving av ansatte. Alt dette tatt i betraktning og butikkjeden vil være godt forberedt om dette scenariet tilfaller 2027.

6.2 "Home and away"

Resultatet av dette scenariet baserer seg på at handelen skal gå raskt og effektivt for forbrukeren, samtidig som kjøpsopplevelsen skal være god. Scenariet tar i bruk online baserte tjenester for bestilling og plukking av varer, men benytter seg av offline baserte tjenester for henting av varer. Internett regjerer således hvordan vi anskaffer varer. Dette scenariet krever liten omstilling fra forbrukerens side, men er svært omfattende for dagligvarebransjen å implementere.

For å møte denne fremtidige forbrukeren kreves det betydelige investeringer. Skal butikkkjeden satse fullt på dette scenariet må det investeres i lagerplass og hentestasjoner. Lagerets størrelse må tilpasses slik at det dekker butikkens totale sortiment, samtidig må det være ulike tempererte rom for best mulig lagring av varer. Et slikt lagersystem kan komme som et tilbygg til den allerede eksisterende butikk. Det kan også tenkes at det allerede eksisterende butikklokale deles i to, og gjør rom for et lager som fokuserer på hentekunder. Etersom dette scenariet baseres på at majoriteten i samfunnet handler varer via internett, kan det beste være å bygge et lagerbygg ved den allerede eksisterende butikk. På den ene siden er det betydelige investeringer forbundet med dette. På den andre siden, for å møte den fremtidige forbrukeren er tilbygget nødvendig for å opprettholde vekst og forlenge butikkens livsløp. Et slikt bygg vil også ha fullt fokus på oppbevaring av varer, noe som vil øke det enkelte produkts levetid i butikk. En annen mulighet kan være at hentestasjonene i form av store garderobeskap integreres langs butikkveggen. Da kan de ansatte plassere varer i skapene fra innsiden, og kundene kan hente varene fra utsiden. Med skapene installert på denne måten kan butikken unngå å investere i beacons for innendørs navigering. Det er også enklere om kunden får tilsendt skapnummeret på smarttelefonen før henting finner sted. Det er kostnadsforskjeller forbundet med de ulike mulighetene, men det er opp til butikken å vurdere hva som er mest hensiktsmessig.

Et annet viktig moment knyttet til dette scenariet er behovet for ytterligere arbeidskraft. Ved implementering av lagersystemet må det ansettes lagerarbeidere for plukking, pakking og plassering av varer. Som en konsekvens av dette medfører det økte lønnskostnader. På en annen side kan en bruke allerede eksisterende personell på en mer effektiv måte, og tilkalle ekstrahjelp under "rush" perioder for å holde lønnskostnader nede. Uavhengig av tiltak, er det ytterligere lønnskostnader forbundet med lagerstyring og eventuelle omrokeringskostnader.

Ettersom majoriteten i samfunnet handler via internett må det utarbeides nettsider og applikasjoner. Disse må være opplevelsesbaserte og brukervennlige for forbrukerne. Med det menes at «augmented reality» vil gjøre handelen til noe mer enn bare et klikk, samtidig som det skal være enkelt å bruke. Konsekvensene av en brukervennlig nettside og applikasjon vil øke kundemassen, men det kan også tenkes at om disse tjenestene ikke faller i smak hos forbrukeren kan det redusere kundemassen.

For at dette scenariet skal være vellykket må butikken koble online tjenester med offline tjenester for å skape en sømløs opplevelse for kunden. Så fort det blir enklere å handle varer via online baserte tjenester, og forbrukerne får gode erfaringer med henting av varer, vil mange benytte seg av en slik handlemåte. På den ene siden får kundene som benytter seg av denne handlemåten selv velge når de vil hente varene. Dette skaper frihet for konsumentene. Det er heller ingen merkostnad forbundet med at butikkansatte ferdigstiller varene. På den andre siden mister man mye av den sosiale interaksjonen man ellers ville hatt ved handel i butikk, samtidig som det kan stilles spørsmålsteget til kvaliteten av ferske varer.

6.3 "Your own way"

Resultatet av dette scenariet baserer seg på høyteknologiske produkter knyttet opp mot en applikasjon i den fysiske butikk. Hovedfokuset er rettet mot å effektivisere handleopplevelsen til forbrukeren. For å implementere en slik løsning kreves det betydelige investeringer. For det første er det avanserte digitaliserte og robotiserte systemer som fører med seg betydelige kostnader forbundet med forskning, bygging, installering og lignende. For det andre må det robotiserte systemet markedsføres og tilpasses den enkelte butikk. Det kreves at forbrukeren laster ned applikasjonen og legger inn nødvendig persondata. Forbrukeren må registrere seg som medlem for å kunne ta i bruk smart-handlekurven.

I butikker med få eller uten butikkansatte vil det alltid stilles spørsmålsteget til mengden svinn. Det er tidligere gjort analyser av liknende butikkonsepter i Europa hvor ingen butikker opplevde økning i svinn (Mellomleder, #1). En årsak til at et produkt som dette ikke vil øke antall svinn, er at en må registrere personlig data når en handler. Det er en rekke fordeler butikken vil disponere, dersom et selvbetjent system som dette blir gjennomført og implementert. Vi har tidligere nevnt noen, men et slikt produkt vil uten tvil effektivisere handleopplevelsen i tillegg til å minimere interaksjon med ansatte. I følge Izawa (2017) brukes 25% av tiden til butikkansatte i kassen. Dette systemet vil åpenbart redusere denne tiden og ansatte kan dermed

brukes til andre nødvendige oppgaver. Butikken krever at forbrukeren oppretter en konto, legger inn personlig data og laster ned applikasjonen koblet til handlekurven. Dette gjør det enklere å hente informasjon om forbrukeren, samtidig som forbrukeren må melde seg inn i lojalitetsprogrammet. Det er mulig at noen forbrukere vil stille seg kritisk til å oppgi personlig data. Det kan også tenkes at en må produsere handlevogner med liknende funksjoner som handlekurven og som lønner seg mer til større handler. Alternativt kan det være forskjellige størrelser på handlekurvene, hvor de største har hjul. Dette kan være kurver som er basert på 5-10 varer, 10-20 varer og 20-30 varer.

Det finnes et likende produkt utviklet av Lawson, Inc. og Panasonic (Panasonic Corporation, 2017). Dette produktet har blitt testet i Osaka, Japan, og forventes å bli implementert i en rekke butikker i løpet av 2018. Det finnes derfor svært lite informasjon angående dette produktet, og de potensielle kostnader som vil påløpe som følge av implementering. I vårt scenario har vi inkludert en rekke tilleggstjenester vi anser som relevante fremover. Dette er tjenester som for eksempel at handlekurven er koblet opp mot en applikasjon og et lojalitetsprogram.

6.4 "The easy way"

Resultatet av dette scenariet baserer seg på at forbrukeren handler og bestiller varene hjem, via et "smart" kjøleskap. Samfunnet er preget av at høyteknologiske produkter og «internet of things» har etablert seg, og tatt stor plass i samfunnet. Distribusjonssystemer er effektivisert og mange butikker bygges om til store lagre for best mulig oppbevaring av varer. Fokuset ligger på at smarte gjenstander og god lagerstyring skal gjøre handelen så enkel som mulig for forbrukeren.

For å møte dette scenariet må butikkene endre logistikkorganiseringen og gjøre store endringer i infrastrukturen. Det som i 2017 er vanlige butikklokaler må gjøres om til store lagerbygg med fullt fokus på oppbevaring, lagerkontroll og lagerstyring. Varene må håndteres, og en må sikre høy omløpshastighet av varene i varelageret. For å opprettholde en effektiv logistikk må det lages gode prosedyrer for å styre ordrene som kommer inn. Det må også investeres og opprettes en forbindelse med transportører for å sikre optimal levering til kundene. Konsekvensene er økte arbeidsplasser og utgifter i form av flere lagerarbeidere og transportører.

Avdelingene som allerede eksisterer som fryse og kjølerom, kan fortsatt ha sin eksistens, mens selve handlegatene i butikklokalene må omgjøres til effektiv og optimal oppbevaring. Dette for

å utnytte oppbevaringsmuligheter og gjøre henteprosessen enklere for lagerarbeiderne. En annen mulighet er å leie større lagerbygg for optimal lagring av varer. Det må i tillegg opprettes en database som håndterer alle bestillingene, og som sendes videre til lagerarbeidere for plukking av varene. Det kan også tenkes at butikken innfører egne garantier om varene skulle levers for sent. Transportsystemet må effektiviseres, og det må legges ned gode rutiner for når varene skal leveres. Samtidig er det ønskelig å kunne ta med seg flere ordrer på en gang. Varebilene må ha ulike tempererte rom og vil med dette gjøre at kvaliteten på varene opprettholdes i større grad. Utfordringen vil være tiden det tar fra varene pakkes til den ankommer forbruker. Det vil derfor være naturlig med et minimumskrav for levering, samtidig justeres det for rushtider. Det må utvikles mobiltilpassede sider, og nettsider som må tilpasses den integrerte skjermen i kjøleskapet for å oppnå best mulig brukervennlighet. Dette må selvfølgelig administreres, vedlikeholdes og oppdateres.

For å få full utnyttelse av scenariet må forbrukeren på sin side investere i et høyteknologisk kjøleskap. I dag koster et smartkjøleskap rundt 50 000 norske kroner (Samsung, 2017). Det antas at et slikt kjøleskap vil bli rimeligere over tid da ny teknologien vil forenkle produksjonsprosessen. Det er på en annen side ikke gitt at en må ha dette "smart" kjøleskapet for å få bestilt og levert varer hjem. Forbrukeren kan også benytte seg av andre teknologiske enheter som har tilgang til internett for bestilling av varer. Dette gjør at forbrukeren alltid vil ha tilgang til dagligvarer online. Kjøleskapet vil på sin side forenkle alt som har med dagligvarer å gjøre, samtidig som den vil hjelpe deg å planlegge måltider. Det kan tenkes at et slikt produkt får samme skjebne som da TV-apparatene ble introdusert i markedet. I starten var TV-apparatene forbeholdt forbrukere med høy inntekt, men som årene gikk ble TV-apparatene gradvis rimeligere.

Dette scenariet bygger på nåværende kunnskap og teknologi som allerede finnes i mindre grad i markedet, da enklere former for «smart" kjøleskap er utviklet. Konsekvensen av dette scenariet er at samfunnet blir latere. Med det menes at forbrukeren ikke behøver å gå ut av huset for å gjøre den ukentlige handelen. Trenden tilsier at vi er i mindre kontakt med andre mennesker offline, men at vi er i kontakt med andre mennesker i større grad online.

For å oppsummere dette scenariet må butikken ha god lagerstyring og lagerkontroll, samt levere varer raskt og innenfor tidsfristene som er angitt av forbruker. Samtidig må applikasjoner og nettsider for bestilling tilfredsstillende forbrukerens krav om brukervennlighet.

7 Konklusjon

Det er viktig å forberede seg strategisk på utfordringene som fremtiden kan bringe. Som nevnt tidligere er scenarier plausible, internt konsistente, mulige fremtider som kan brukes til å forberede seg på hva som kan skje. Scenarier skal være fokuserte og kreative fortellinger og gi et logisk bilde av fremtiden. Scenariene skal også beskrive mulige trendbrudd, forandringer og usikkerheter vi står ovenfor, slik at en får et komplett bilde av hvor bransjen er i dag og hva fremtiden kan bringe. Dette gjør det mulig å forstå at bedrifter må være dynamiske, hvis de skal overleve i et hav av konkurransekraftige aktører.

Formålet med denne utredningen var å se nærmere på hvordan forbrukeren handler dagligvarer i Norge i 2027. For å svare på dette valgte vi å bruke scenarioplanlegging, med den hensikt å utvikle scenarier om hvordan forbrukeren handler i 2027. Vi utviklet i den forstand fire scenarier, der ingen skulle bli favorisert ei heller nedprioritert. Alle scenariene anses som likeverdige, og de skal ha like høy sannsynlighet for å inntreffe. Selv om flere av scenariene baseres på trender av samme karakter har hvert scenario sin egen fremtid, og har både positive og negative sider ved seg.

For å svare på problemstillingen var det nødvendig å ta utgangspunkt i intervjuer, workshops og litterære studier for å forstå dagligvarebransjen, dens utvikling og fremtidig potensial. Ved bruk av fire scenarier kan bransjen forberede strategier til flere utfall, da det er lite hensiktsmessig å forberede seg på ett scenario, da fremtiden er usikker. Vi utviklet med det et scenariokors for logisk å tilfalle fire forskjellige fremtider. I det følgende vil vi svare på vår problemstilling ved å presentere kort hvordan forbrukeren handler i hvert scenario.

Det første scenariet kalte vi "The smart way". Dette scenariet indikerer en fremtid hvor forbrukeren først og fremst handler med smarttelefonen i en "smart" butikk. Med det mener vi at butikk, forbruker, smarttelefon og beacons er koblet opp i et samspill for å øke forbrukeropplevelsen. De ansatte besitter høy kompetanse om produktene, og veileder forbrukeren etter bedre evne enn i 2017. Denne fremtiden er preget av teknologiske, digitaliserte og "smarte" løsninger, som gjør handelen effektiv og lærerik.

Det andre scenariet som ble utviklet kalte vi "Home and away". Dette scenariet indikerer en fremtid hvor forbrukeren bestiller varer online men henter varer i butikk offline. Det er således en sømløs handel slik at kunden skal oppleve denne handelen som enkel og uproblematisk. Internett regierer her måten vi tilegner oss dagligvarer, og generasjon Z har tatt augmented reality, teknologiske og digitaliserte tjenester til et høyere nivå enn før.

Den tredje handlemåten som ble utviklet kalte vi "Your own way". Dette scenariet indikerer en fremtid hvor forbrukeren foretar alle stegene i kjøpsprosessen selv. Det eksisterer fortsatt butikker, men alt er digitalisert, automatisert og robotisert slik at forbrukeren ikke har kontakt med ansatte. Handlemåten er 100 % selvbetjent slik at forbrukeren plukker, skanner og betaler alle varene selv. Samfunnet anvender i større grad robotiserte løsninger. De robotiserte systemene har erstattet det meste av rutinepregede oppgaver i butikk. Scenariet bærer preg av et komplett selvbetjenings system, og den fysiske butikk er digitalisert og automatisert.

Den fjerde og siste handlemåten kalte vi "The easy way". Dette scenariet indikerer en fremtid hvor handelen foregår online og hvor varene blir levert hjem til forbrukeren. Følgelig i denne fremtiden bruker forbrukeren mindre enn 10 % av sin disponible inntekt på dagligvarer. Dette er hovedsakelig på grunn av "smart" kjøleskapet som sørger for mindre svinn av mat i hjemmet og frigjør en større del av inntekten til forbrukeren. I tillegg fokuserer dagligvarekjeden på å holde prisene lave noe som gjør det rimeligere å handle varer. De høyteknologiske produktene og «internet of things» har sørget for at dagligdagse gjøremål blir enklere. Dette gjør at forbrukeren har mer tid til interaksjon med venner og familie.

Vi kan se at det eksisterer flere sammenhenger mellom de ulike scenariene. Ny teknologi, digitalisering, smarttelefon, internettbruk, robotisering og høyteknologiske produkter viser seg å ha en tilstedeværelse i alle scenariene som har blitt fremstilt, i større eller mindre grad. Vi ekskluderer heller ikke muligheten for en kombinasjon av scenariene i fremtiden, slik at det fysiske og det digitaliserte smeltes mer sammen, i en sømløs handel. På bakgrunn av scenariene nevnt over konkluderer vi med at det er disse fire handlemåtene som vil prege forbrukerens handlemønster i 2027. Det er igjen viktig å presisere at scenariene ikke er spådommer, ei heller prediksjoner, men mulige fremtider om hvordan vi handler i 2027.

7.1 Praktiske strategiforslag

I det følgende vil vi komme med anbefalinger og forslag til hvordan aktørene i dagligvarebransjen kan bruke scenariene for å utfordre bransjens retningslinjer, strategier, ideer eller prosjekter. Som nevnt tidligere fungerer disse aktivitetene best om en gruppe går sammen, for å få ulike perspektiver satt i spill.

Rent praktisk kan aktørene i dagligvarebransjen bruke disse scenariene til å forme strategier slik at de kan møte fremtiden på en bedre måte. Det anbefales å se på mulighetene scenariene fremstiller. Finnes det nye samarbeidspartnere her? Det er viktig å finne mål på risikoen som er forbundet med de ulike scenariene. Hvordan kan risikoen håndteres og mulighetene møtes? Aktørene kan således vurdere hvor suksessfull deres nåværende strategi vil være i hvert scenario. Et svært utbredt verktøy for å vurdere nåværende strategi er å gjennomføre en SWOT-analyse. Med det kan aktørene vurdere sine styrker og svakheter ved nåværende strategi opp mot de enkelte scenariene. Aktørene bør også benytte seg av en bransjeanalyse for å kartlegge egen og konkurrenters posisjon i markedet. Hvilket konkurransefortrinn har deres butikkjede ovenfor andre kjeder, og hvilke fortrinn har konkurrentene over dere? Dette er en begynnelse på hvordan en strategisk møter og forberede seg på fremtiden.

Aktørene i bransjen kan som sagt endre strategien for å gjøre den mest mulig robust frem mot 2027. Med det mener vi at de må tilpasse seg hva som kan skje i 2027. En dyp diskusjon om sammensatte løsninger, teknologiske produkter og tjenester som gjør seg gjeldene, bør aktørene ta stilling til. En kan eventuelt utforske hvordan disse løsningene og teknologiene kan utvikles og utnyttes. Det vil være gunstig for aktørene i bransjen hvis de kan utvikle en løsning eller et teknologisk produkt som kan fungere i flere av scenariene. Dermed står aktørene sterkere stilt til å møte alle fire fremtidene.

Det kan således diskuteres hvilket scenario som er mest hensiktsmessig og hvorfor. Det kan være mye som mangler i våre scenarier, og det er nok mange spørsmål som er ubesvart. Strategi handler mye om å stille de riktige spørsmålene. Med det som utgangspunkt kan aktørene selv diskutere andre faktorer som kan spille inn på de ulike scenariene, og som kan være med på forandring.

7.2 Praktiske og teoretiske begrensninger

I kapittel 1 diskuterte vi utredningens omfang og begrensninger. I etterkant har vi erfart en del praktiske så vel som teoretiske begrensninger ved vår utredning. En interessant del av forskningsarbeidet har vært erfaringen med hvor utfordrende det var å anvende det teoretiske rammeverket over til en praktisk kontekst. Med andre ord har selve forskningen vært mer kompleks å gjennomføre enn slik teorien fremstiller det. Denne oppgaven er skrevet gjennom et semester ved Universitet i Agder. Når to studenter arbeider med scenarioplanlegging setter det begrensninger for utredningens omfang. Vi har erfart at scenarioplanlegging er en omfattende prosess, som krever at mange personer er involvert og arbeider målrettet. Dette er en av grunnene til at vi må begrense det teoretiske omfanget av vår utredning, slik at det i praksis er gjennomførbart på den disponible tiden.

Rent praktisk har det vært begrenset tilgang til informanter og deltakere. I forhold til informanter måtte vi få tak i eksperter, toppledere og andre aktører fra dagligvarebransjen slik at forskningen skulle gi verdi. Det viste seg å være vanskelig å få tak i personer fra alle dagligvareaktørene, og satte begrensninger for utredningens omfang med tanke på antall informanter som deltok i intervjurunden. I tillegg var det bortfall ved workshopene slik at vi ikke oppnådde optimalt antall deltakere. Vi har utforsket dagligvarebransjen, og kun fokusert på aktører på detaljstnivå. I så måte er det valgt å utelukke grossistledet, da vi kun er ute etter hvordan forbrukeren handler dagligvarer på detaljstnivå. Vi valgte også å ekskludere service- og faghandelen som består av kiosker, kinoer, bensinstasjoner og lignende.

I følge Lindgren og Bandhold (2009) er det mange mulige fremgangsmåter når en driver med scenarioplanlegging, og denne metoden innebærer dermed flere teknikker. Vi mener å ha valgt riktige metoder i forhold til våre tids- og kostnadsmessige begrensninger. På kvalitativt vis kunne vi ha intervjuet trendsettere for identifisering av ytterligere trender, holdt ekspertpaneldebatter eller paneldebatter med involvering av ledere. På kvantitativt vis kunne vi benyttet oss av tidsbaserte metoder som analogier, S-urve-, multivariate- og tidsserieanalyser. Vi brukte intervjuer og workshops for våre funn, da enkelte av metodene over ligger utenfor vår fagkompetanse og begrensning.

Vi valgte å begrense teorien til en 6 steps modell som innebar utvikling av scenariene, samt en drøftelse av de ulike scenariene. Dette medførte at det ikke ble utviklet strategier til hvordan

aktørene i dagligvarebransjen kan møte disse fire fremtidene. Vi mener det er bedre egnet for disse aktørene å lage strategiene selv, da de har større kjennskap til sin allerede eksisterende strategiplan. De kan dermed justere sin strategi i forhold til scenariene vi har utviklet. Vi har således kommet med forslag til hvordan aktørene kan bruke denne utredningen til å tilpasse sine strategier for de ulike scenariene, jf. kapittel 7.1. Da en aldri føler at arbeidet er komplett vil vi i det følgende komme med forslag til videre forskning en kan dra nytte av ved ytterligere tid og kapital.

7.3 Forslag til videre forskning

I det følgende vil vi komme med forslag til videre forskning. Som tidligere nevnt legger denne utredningen vekt på utviklingen av ulike scenarier om hvordan forbrukeren handler i 2027. Det er ikke utviklet konkrete strategier til hvordan dagligvarebransjen kan møte disse fremtidene, og det vil således være relevant til videre forskning.

Scenariene er basert på hva aktører i dagligvarebransjen og studenter har diskutert angående trender og mulige fremtider. Det er også gjennomført en rekke litterære studier for å styrke disse trendene. Hvis denne forskningsprosessen hadde blitt gjort av andre, med nye informanter og aktører involvert, ville det vært svært sannsynlig at en hadde kommet opp med andre resultater. Antageligvis ville man landet i samme baner, men de narrative historiene om fremtiden ville utartet seg på en annen måte. Dette er fordi historiene er basert på kreativitet og identifiserte trender. I denne utredning har hovedfokuset vært på dagligvarebransjen. I neste omgang kan det være brukbart å rette fokuset inn mot en spesifikk dagligvarekjede. Dette vil gjøre det enklere å fremstille strategier for den enkelte aktør, følge opp økningen i salgsvolumet, krav til investeringer og generelle faste kostander som forventes i fremtiden.

Det er ikke gitt at våre funn gjelder for andre, og et naturlig steg videre vil være å teste disse. En kan også se på muligheten til å ta opp denne utredningen regelmessig. Dette for å justere i forhold til de dynamiske omgivelsene i samfunnet. Det er normalt i scenarioplanlegging å kontinuerlig endre og justere for svingninger i markedet. For å styrke scenariene kan det også være en fordel å inkludere forbrukeren i større grad under forskningen. Dette er for å teste hvilke krav forbrukerne har til det å handle dagligvarer. Det kan også være en idé å trekke inn sosiale, politiske og økonomiske endringer i verden til neste gang. Faktorer som landets økonomiske utvikling, endring i demografi, utdanningsmønster, kjønnsroller, organisasjoners utvikling er områder som har betydning for fremtidig utvikling.

"In preparing for battle, I have always found that plans are useless but planning is indispensable".

- Dwight D. Eisenhower (Blomquist m.fl., 2010, s. 11).

8 Litteraturliste

- Augur, H. (2017, 2.01). Beacon Technology 2017 Forecast: 7 Experts Share Their Thoughts. Hentet fra <https://kontakt.io/blog/beacons-2017-forecast-7-experts-share-their-thoughts/>
- Banafã, A. (2016). 7 Trends of the Internet of Things in 2017. Hentet fra <https://datafloq.com/read/7-trends-of-internet-of-things-in-2017/2530>
- Beaconstac. (2015). Proximity Marketing and Beacons in 2016. Hentet fra <http://www.beaconstac.com/proximity-marketing-and-beacons-in-2016>
- Beadle, A.B. (2016). *Å forske på forsvaret i fremtiden – muligheter, begrensninger og kognitive fallgruver* (FFI-RAPPORT 16/01810). Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/16-01810.pdf>
- Blindheim, T. (2004). *Hvorfor kjøper vi? Om forbruk og reklame*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41 (1), 11.
- Boisvert, S. (2016). *Personalizing the retail experience* (PwC Total Retail Report 2016). Hentet fra https://www.storeconference.ca/sites/default/files/documents/presentations/Jun1_8.25%20AM_PwC%20-%20Personalizing%20the%20retail%20experience.pdf
- Bunnpris. (2017, 08.03). Bunnpris – Historie. Hentet fra <https://bunnpris.no/om-bunnpris/historie>
- Buytendijk, F., Hatch, T., & Micheli, P. (2010). Scenario-based strategy maps. *Business Horizons*, 53(4), 335-347.
- Bye, A.S., Aarstad, P.A., Løvberget, A.I., & Høie, H. (2017). *Jordbruk og Miljø: Tilstand og utvikling 2015*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Börjeson L., Höjer, M., Dreborg, K., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: Towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723-739.
- Carlin, S., Skjellaug, B., Nygaard, S., Vermesan, O., Svagård, I.S., Andreassen T. W., Knutstad, G.A., Gran, I.R., Andersen, I., Røhne, M., Aussen, D.T., & Boysen, E.S. (2015). *Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv*. (SINTEF A27222). Hentet fra <http://www.sintef.no/sok/?QueryText=effekter+av+teknologiske+endringer>
- Coop Norge SA. (2017a). Coop Norge SA – Historie. Hentet fra <https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-sa/historie1/historie/>
- Coop Norge SA. (2017b). Coop Norge SA – Medlemsfordeler. Hentet fra <https://coop.no/medlem/medlemsfordeler/>

- Dagligvarehandelen. (2017, 04.04). NorgesGruppen vil halvere matsvinnet innen 2025. Hentet fra <http://www.dagligvarehandelen.no/2017/norgesgruppen-vil-halvere-matsvinnet-innen-2025>
- Deloitte. (2015). Click and collect booms in Europe. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/gx-tmt-pred15-click-collect-europe.pdf>
- DIBS. (2015). Norsk E-handel: DIBS årlige rapport om E-handel, mobil handel og online betaling. Hentet fra http://www.dibs.no/sites/corp/files/files/NO/DIBS_NEH_NO_web.pdf
- Dvergsdal, H. (2016, 19.12). Utvidet virkelighet. Hentet fra https://snl.no/Utvidet_virkelighet
- E24. (2013, 22.11). Apple iBeacon gir deg tilbud når du er i nærheten av butikken. Hentet fra <http://e24.no/privat/apple-ibeacon-gir-deg-tilbud-naar-du-er-i-naerheten-av-butikken/22641581>
- E24. (2015, 13.04). Robotisering av samfunnet har allerede startet. Hentet fra <http://e24.no/jobb/firemtidens-arbeidsliv/robotiseringen-av-samfunnet-har-allerede-startet/23433087>
- EuRobotics aisbl. (2013). Strategic Research Agenda for Robotics in Europe 2014-2020. Hentet fra https://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/pdf/robotics-ppp-roadmap_en.pdf
- Flaaten, M., & Kjuus, J. (2015). Utsikter for norsk handel 2016. Hentet fra: <https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/utsikter-til-norsk-handel-2016.pdf/download>
- Forskningsrådet. (2006, 03.02). Scenarier. Hentet fra <http://www.forskningsradet.no/prognett-foresight/Artikkel/Scenarier/1226485665323>
- Gambelli, D., Alberti, F., Solfanelli, F., Vairo, D., & Zanol, R. (2017). Third generation algae biofuels in Italy by 2030: A scenario analysis using Bayesian networks. *Energy Policy*, 103(2017), 165–178.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. 4. utgave. Edinburgh Gate, England: Pearson Education Limited.
- Greenough, J., & Camhi, J. (2016). Here are IoT trends that will change the way businesses, governments, and consumers interact with the world. *Business Insider*. Hentet fra <http://www.businessinsider.com/top-internet-of-things-trends-2016-1?IR=T>
- Gripsrud, G., & Nygaard, A. (2012). *Markedsføringskanaler*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Gåsdal, O., Løyning, T., Hjellbrekke, J., & Brusdal, R. (Red). (2007). *Makt, mening og struktur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmestad & Bjørke AS.
- Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation*. England: John Wiley & Sons
- InFuture. (2014). Beacons – digitale fyrlykter i julestria? Hentet fra <http://www.infuture.no/beacons-digitale-fyrlykter-i-julestria/>
- InfoSoft. (2017). Indoor Positioning, Tracking and Indoor Navigation with Beacons. Hentet fra <https://www.infoft.com/technology/sensors/bluetooth-low-energy-beacons>
- Izawa, T. (2017, 15.02). Electronic tags move automated cash registers up a gear at Lawson. *The Asahi Shimbun Company*. Hentet fra <http://www.asahi.com/ajw/articles/AJ201702150050.html>
- Jerijervi, D. (2017, 05.01.). Designbyrå bak kulissene i Rema 1000-app. *Kampanje.com*. Hentet fra <http://kampanje.com/tech/2017/01/designit-star-bak-rema-app/>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*, 4. utgave. Abstrakt forlag.
- Kampanje. (2016, 24.10). 400 millioner beacons i 2020 – proximity marketing vokser. Hentet fra <http://kampanje.com/branded-stories/carat/400-millioner-beacons-i-2020--proximity-marketing-vokser/>
- Kearney, J. (2010). Food consumption trends and drivers. *Food security: feeding the world in 2050*, 365(1554), 2793-2807.
- Kjuus, J., & Flaaten, M. (2015). Dagligvarehandelen 2015. Hentet fra <https://www.virke.no/tjenester/rapporter-analyse/rapporter/dagligvarehandelen-2015/>
- Kjærulff, U.B., & Madsen, A.L. (2013). *Bayesian Networks and Influence Diagrams: A Guide to Construction and Analysis*. New York: Springer.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Kvalheim, F. J. (2012, 29.11). Snart kan du legge igjen lommeboken hjemme. *Tek.no*. Hentet fra <https://www.tek.no/artikler/slik-fungerer-mobilbetaling-med-nfc/114623>
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2009). *Scenario planning – the link between future and strategy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Medienorge. (2017). Andel som har smarttelefon. Hentet fra <http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/ikt/379>
- Meola, A. (2016). Future of Payments: Four Trends to Know in Payment Processing. *Business Insider*. Hentet fra <http://www.businessinsider.com/future-of-payments-trends-in-payment-processing-2016-10?r=US&IR=T&IR=T>

- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Mohr, J.J., Sengupata, S., & Slater, S.F. (2005). *Marketing of High-technology Products and Innovations*. New Jersey: Pearson Education.
- Nordic Mobility. (2016, 26.10). Hvordan mobil teknologi vil forandre detaljhandelen. Hentet fra: <http://nordicmobility.no/nyheter/2016/10/25/hvordan-mobil-teknologi-vil-forandre-detaljhandelen>
- Norges offentlige utredninger (NOU) 2011:4 (2011). Mat, makt og avmakt - om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/>
- NorgesGruppen ASA. (2017). NorgesGruppen – et stykke dagligvarehistorie. Hentet fra <http://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/historie/>
- Panasonic Corporation. (2017, 07.03). The Industry-first Experimental Demonstration of "Regi-Robo(TM)", an Entirely Automated Robotic Checkout System and RFIDs (Electronic Tags) at Lawson Panasonic-Mae Store. Hentet fra <http://news.panasonic.com/global/topics/2017/46190.html>
- Posten Norge. (2017, 20.02). Netthandel i vekst. Hentet fra <https://www.postennorge.no/om-oss/post-og-logistikkarenaen/netthandel-i-vekst>
- PostNord AS. (2017). Netthandel i Norden 2017. Hentet fra <http://www.postnord.no/globalassets/norge/rapporter/netthandel-i-norden-2017.pdf>
- PricewaterhouseCoopers LLP (PwC). (2016). Total Retail 2016: They say they want a revolution. Hentet fra <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/publications/assets/total-retail-global-report.pdf>
- Rampton J. (2016, 17.06). The evolution of the mobile payment. *TechCrunch*. Hentet fra <https://techcrunch.com/2016/06/17/the-evolution-of-the-mobile-payment/>
- Reitangruppen. (2017, 08.03). Reitangruppen – Historie. Hentet fra <http://www.reitangruppen.no/historie/>
- Vanebo, N. (2016). Slik blir norsk retail i 2026. *Kjedemagasinet*. Hentet fra <http://retailmagasinet.no/nyhetsarkiv/slik-blir-norsk-retail-i-2026>
- Retail Payment. (2017). Accept everything - form everyone. Hentet fra <https://www.retailpayment.no>
- Ruijter, P.D., & Alkema, H. (2014). *Scenario based strategy: Navigate the future*. New York, USA: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Samsung. (2017). Home has a new hub. Hentet fra <http://www.samsung.com/us/explore/family-hub-refrigerator/#specs>

- Sartori, I. (2008, viii). Modelling energy demand in the Norwegian building stock. (Doktorgradsavhandling), Faculty of Architecture and Fine Arts Department of Architectural Design, History and Technology, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*, Fourth edition. New York and London: Teachers College Press.
- Schoemaker, P.J.H. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36 (2), 25-40.
- Solem, L.K. (2017, 29.03). Slik skal svenskene få dagligvarer. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/03/29/1109/Handel/slik-skal-svenskene-fa-dagligvarer>
- Statistisk Sentralbyrå (SSB). (1999). Avanseundersøkelse på detaljhandel. Hentet fra http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_9937/rapp_9937.pdf
- SSB. (2017, 16.06). Omsetning i varehandel, 6. termin 2016. Hentet fra <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/statistikker/vroms>
- SSB. (2016, 06.09). Bruk av IKT i husholdningene, 2016. Hentet fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/statistikker/ikthus/aar/2016-09-06#content>
- SSB. (2017). Bruk av IKT i husholdningene. Hentet fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/Define.asp?subjectcode=al&ProductId=al&MainTable=IKTNettHyp&SubTable=1&PLanguage=0&nvl=True&Qid=0&gruppe1=Hele&gruppe2=Hele&gruppe3=Hele&VS1=Kjonn3&VS2=AlleAldre09g&VS3=&mt=0&KortNavnWeb=ikthus&CMSSubjectArea=&StatVariant=&checked=true>
- SSB. (2017, 16.05). Nøkkeltall for nasjonalregnskap. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nokkeltall/nokkeltall-for-nasjonalregnskap>
- Stigson, T. (2016, 07.10). Hvor mye koster det å lage en app? Hentet fra <http://www.appmedia.no/2016/10/07/hvor-mye-koster-det-lage-en-app/>
- Stoknes, P.E. (2002). Scenarielæring: – hvordan gjøre det å være ‘fremtidsrettet’ om fra en flokkel til levde praksis. *Lederens Håndbok 2002*, kapittel i. Egmont Fortuna Forlag
- Stoltz, G., & Andresen, M.E. (2014, 26.11). Oligopol. Hentet fra <https://snl.no/oligopol>
- Strongpoint. (2017). The best of both worlds with click and collect. Hentet fra <https://www.strongpoint.com/solutions/retail/click-collect/>
- Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi: eksempler på anvendt mikroøkonomi*. Bergen: Fagbokforl.
- Sørgard, L. (2017, 06.03). Unik Kjodemakt i Norge? *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/meninger/2017/03/06/2056/Kronikk/unik-kjedemakt-i-norge>

The Nielsen Company. (2017, 28.02). Dagligvarerapporten 2017. Hentet fra <http://www.nielsen.com/no/no/insights/reports/2017/grocery-report-2017-the-gold-standard-is-ready.html>

Valle, M, (2012, 31.05). Dette trenger du å vite om NFC. *Teknisk Ukeblad*. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/dette-trenger-du-a-vite-om-nfc/227952>

Virke Handel. (2015). Netthandel blant norske butikkjeder. Hentet fra [https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/netthandel-blant-norske-butikkjeder.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhC fg%3d%3d&_t_q=netthandel&_t_tags=language%3ano%2csiteid%3a0ebc08c7-afa6-494a-9d04-b42be174c530&_t_ip=158.37.240.60&_t_hit.id=Virke Internett Models Media PdfFile/ 568ea585-f957-4e1b-90a0-27dd5d0e02ab&_t_hit.pos=4](https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/netthandel-blant-norske-butikkjeder.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhC fg%3d%3d&_t_q=netthandel&_t_tags=language%3ano%2csiteid%3a0ebc08c7-afa6-494a-9d04-b42be174c530&_t_ip=158.37.240.60&_t_hit.id=Virke+Internett+Models+Media+PdfFile/568ea585-f957-4e1b-90a0-27dd5d0e02ab&_t_hit.pos=4)

Visa Europe. (2017, 12.10). Mobile Payments soar as Europe embraces new ways to pay. Hentet fra <https://www.visaeurope.com/media/pdf/40172.pdf>

Wade, W. (2012). *Scenario planning: a field guide to the future*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Wassom, B. D. (2015). *Augmented Reality: Law, Privacy, and Ethics*. Syngress.

Øverland, E. (2001). Perspektivistisk scenariobygging – planleggingens «missing link»? Hentet fra http://www.forskningsradet.no/CSSStorage/Flex_attachment/PlanOverland.pdf

Øyvann, S. (2016, 10.11). Milliarder av brikker. *Computerworld* Hentet fra <http://www.cw.no/artikkel/innvasjon/milliarder-av-brikker>

9 Appendiks

9.1 Workshops 1

Resultater fra workshop 1		
Grupper	Studieretning	Resultat
Gruppe 1	<ul style="list-style-type: none"> - Økonomi - Markedsføring - Elektronikk-ingeniør - Mekatronikk-ingeniør 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestille varer på internett og hent i butikk - Gå i butikk bestill varene og få levert hjem - Kjøleskap som bestiller varer. Kjøleskapet bestiller også varer automatisk når varen er konsumert av forbruker. Kjøleskapet baserer seg på en liste som legger til og trekker fra varer etter hver uke - Droner leverer varer hjem - Varer kjøpes usett, hvorfor ikke dagligvarer også? - Butikker må endre strukturen på hvordan tjene penger – kostnadseffektivt og tidseffektivt - Lokalprodusert mat - Robotiserte og automatiserte løsninger i fysisk butikk - Selvbetjente løsninger i større grad enn i dag - Trender innenfor økologisk mat - «Take away», eksklusivt. Rema satser på lokale butikker for å kutte kostnader - Smarttelefonen er mer i bruk når en skal handle dagligvarer - 3D printer lager dagligvarer til butikk - Ansiktsgjenkjenning for verifisering i butikk
Gruppe 2	<ul style="list-style-type: none"> - IT-ingeniør - Økonomi - Økonomi - Historie 	<ul style="list-style-type: none"> - Hjemmelevering - Bestill varer på internett og hent i butikk - Handle via applikasjon - Informasjon om varer til konkrete brukergrupper - Fullstendig selvbetjent butikk - Handle i fysisk butikk, velg så mellom fakturering eller betaling i butikk - Varene står ferdigstilt i butikk til forbruker er ferdig på jobb - Applikasjoner med ulike kampanjer og tilbud. - Handle varer via kjøleskapet
Gruppe 3	<ul style="list-style-type: none"> - Økonomi - Økonomi - Markedsføring - Datateknologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Hente varer som er bestilt på internett i butikk – netthandel av dagligvarer - Delingsøkonomien kan gjøre det mulig å få andre forbrukere til å gå på butikken for deg å handle dagligvarer: applikasjon knyttet opp mot dette. Dette medfører ekstrakostnader forbundet med å handle dagligvarer: andre tar betalt for å handle for deg - Automatiserte løsninger når det gjelder kjøp av dagligvarer - Blir flere applikasjoner forbundet med å handle - Lojalitetsprogrammer og bonusordninger vil vi se mer av - Markedsføringen til dagligbutikkene vil foregå på en helt annen måte i 2027. Vi kommer til å se butikker som markedsfører seg gjennom

		<p>bærekraftig matproduksjon. Økologisk mat vil få større fokus. Lokalproduserte produkter vil få økt fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kjedesammenslåing: færre aktører på markedet og større butikklokaler - Butikkene vil få bedre og mer brukervennlige applikasjoner og nettsider
Gruppe 4	<ul style="list-style-type: none"> - Økonomi - Økonomi - Bygg-ingeniør - Innovasjon og kunnskapsutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> - Vi vil se rørsystemer under bakken for frakt av varer - "Superpiller" vil bli introdusert. Piller som har fokus på å mette forbruker. De skal være i konsentrert form og dekke det daglige innhold av næringsstoffer. Komprimerte og mindre varer med mer næring i hvert produkt - Toll-barrierer i Norge, bestille mat fra utlandet og få det på døren dagen etter - Digitalisering i butikk - «Drive by» for levering av mat - Droner leverer mat - Kjøleskapet handler varer for forbruker - Handle mat fra den lokale "mat-bilen" i gata - Hjemmekjøkken: egen gartner som produserer grønnsaker, urter og frukter - Hjemmelevering av dagligvarer - Bestille varer på internett og hente ferdigpakket i butikk. Hvis dette for en god infrastruktur og det markedsføres godt vil det sakte men sikkert tre i kraft hos forbrukeren. - Mer interaksjoner med ansatte i butikk - Lager i hus for levering av varer hjem eller hentestasjoner rundt i lokalsamfunnet for henting av varer

9.2 Refleksjonspapir 1

Hovedtemaet for min masteroppgave har vært «future retail», eller på norsk «fremtidig dagligvarehandel». For å best kunne si noe om hvordan vi handler i fremtiden har utredningen fokusert på undertemaet: scenariobasert strategi for å utvikle scenarier på hvordan forbrukeren handler dagligvarer om ti år, mer spesifikt hvordan forbruker handler dagligvarer i 2027. Temaet er noe utenfor hva vi lærer igjennom masterprogrammet, men arbeidet med utredningen har likevel tvunget oss til å benytte masse av den kunnskapen vi har generert over hele masterprogrammet.

Utredningens funn har til dels vært identifiseringen av en rekke trender og drivere for forandring i dagligvarebransjen. Samtidig er hovedresultatene fire ulike fremtidige scenarier om hvordan forbrukeren handler dagligvarer i 2027. Disse scenariene ble navngitt henholdsvis "*The smart way*", "*Home and away*", "*Your own way*" og "*The easy way*". Alle scenariene skal være relevante, plausible (sannsynlig), internt konsistente. Det skal være sannsynlig at våre

resultater, herunder scenarier, helt eller delvis skal slå til i 2027. Konklusjonen har vært praktisk så vel som teoretisk orientert. Rent praktisk konkluderte vi med hva aktørene i dagligvarebransjen kan gjøre for å forberede seg på fremtiden. Teoretisk sett konkluderte vi med fire scenarier på hvordan forbrukeren handler dagligvarer i 2027 og som er navngitt over.

Utredningens relasjon til internasjonale trender

Dagligvarebransjen opererer innenfor et makromiljø, og i faget «Emerging Markets» lærte vi at makromiljøet er bestående av teknologiske, samfunnsmessige, økonomiske og statlige påvirkninger. De internasjonale makroøkonomiske opp- og ned konjunkturerne er drivere for forandring og påvirker dagligvarebransjen i Norge i større eller mindre grad. Resesjonen i Kina, gjeldskrisen i Hellas, BREXIT, Donald Trump som ny president, fører med seg usikkerhet, spenning og muligheter i det globale markedet, og dette vil påvirke forbrukeren i en eller annen form. Det kan være økt sparing og mindre forbruk som følge av en global resesjon, eller om det er økt kjøpekraft fordi Verdens handels organisasjon (WTO) reduserer importkvoten. Det kan være større konkurranse fra internasjonale aktører fordi deres hjemmemarkeder er mettet, eller det kan være økt konsum som følge av at finansmarkedene går godt. Sistnevnte medfører at det rår optimisme blant konsumentene og kjøpekraften styrkes.

Aktørene i dagligvarebransjen må følge nøye med på utviklingen rundt om i verden og de gjensidige forholdene mellom dem og må ha en evne til å gjøre rede for endringene, slik at butikkene kan overleve og lykkes i fremtiden. Det er mange internasjonale trender og faktorer som påvirker den norske dagligvarebransjen. Disse faktorene kan være endringer i de nåværende populasjonene, herunder immigrering. Økningen i avhengigheten for sosiale medier og miljøhensyn. Dagligvarebutikker må tilpasse seg hvordan forbrukeren foretrekker å handle, mens de bruker sosiale medier på kreative måter å markedsføre produktene sine. Med økning i netthandel verden over, må den norske dagligvarebransjen skape brukervennlige nettsteder og gi rabatter på frakt. Miljøbevissthet og samfunnsansvar er en internasjonal trend som har hatt stor påvirkning på dagligvarebransjen. Aktørene legger vekt på å selge økologisk- og bærekraftige mat for at forbrukerne skal føle seg bedre om sine kjøp. Noen betaler ofte mer for å støtte butikker som hevder bærekraftig praksis, som for eksempel ved å kjøpe produkter laget med resirkulert materiale. Mer enn noensinne må butikkeiere vurdere de etiske og sosiale konsekvensene av deres handlinger. Negativ publisitet kan skade salg i butikken, det er da viktig at butikker setter større fokus på å selge varer som er produsert på bærekraftig vis.

Den allsidige innflytelsen fra sosiale medier verden over har påvirket trendene i dagligvarebransjen, ettersom sosiale medier er en svært gunstig måte å nå målgrupper i samfunnet på. Butikken tyr mer til sosiale medier som Facebook, Snapchat, Twitter og lignende for å annonsere salg, gratis frakt og nye produkter og tjenester. En annen internasjonal drivkraft er opprettelsen av utenlandske lavpris selskaper i Norge som tar opp kampen med allerede etablerte butikk-kjeder i Norge. Det er helt kritisk at butikk-kjedene utvikler salgsstrategier som tar utgangspunkt i lokale fordeler.

Som introduksjon til faget «International Management» lærte vi at internasjonalisering av bedrifter er en av de mest utbredte trendene i dagens forretningsmiljø. Et større antall aktører har forstått at internasjonal ekspansjon ikke bare representerer en mulighet får å oppnå høyere vekst men kan også bli en nødvendighet når det lokale markedet blir møtt med internasjonal konkurranse. Det blir viktigere at dagligvare-butikker lager strategier som kan møte internasjonal konkurransekraft.

Utredningens "link" til innovasjon

Et av fokusområdene i utredningen er innovasjon i dagligvarebransjen. Aktørene i dagligvarebransjen er under en digitaliserings- og automatiserings prosess. Det er i dag liten grad av innovasjon hos de fleste aktørene i bransjen, og det er rom for mange innovative- og nytenkende løsninger. Det kan tenkes at mulighetene for økt selvbetjening i butikk er en kommende innovasjon. Innovative løsninger som fremmer selvbetjening for den enkelte forbruker er i større fokus og en ser at forbrukeren ønsker effektiviserte og digitaliserte løsninger i butikk. Selvbetjente løsninger er foreløpig ikke innovativt nok, og dagens selvbetjente løsninger trenger fortsatt mye utvikling. Mulighetene her er mange, og skal jeg komme med et forslag til skapelsen av en ny og bedre effektivisert selvbetjent løsning, er det å robotisere de rutinepregede oppgavene i butikk. Informasjonen om varer er i dag også lite tilgjengelig, ved hjelp av beacons teknologi gir dette forbrukerne en mye klarere beskrivelse av varer som er på tilbud, og om produktene er bærekraftige. Dette er innovative løsninger som kan forbedres i markedsplassen.

Utredningens ansvar

Denne utredningen kan relateres til samfunnsansvar i den forstand at den hjelper dagligvarekjeden å tenke nytt og annerledes om fremtiden. Nytenkning er i vinden i 2017 og det er nettopp det denne utredningen greier ut om. Nye ideer, nye standarder er med på å gi en idé til hvordan vi kan forme den fremtidige dagligvarehandelen i Norge. Det er mange teknologiske fremskritt som kan realiseres i dagligvarehandelen og som bringer med seg et ansvar. En nedside med dette er at mange ansatte innenfor dagligvarebransjen kan se seg selv arbeidsledige om ikke annet inntreffer. På en annen side skapes det også arbeidsplasser, men som bærer lite preg av rutinepregede oppgaver. Det kan også tenkes at betalingsløsningene som utredningen presenterer er av lite etisk karakter. Det tvinger forbruker til å gi fra seg store deler av personvernopplysninger og dette kan misbrukes av aktørene i bransjen eller andre formelle- og ikke formelle parter.

Denne utredningen kan også relateres til konkurransefortrinn for dem som tar i bruk scenariene. Skulle scenariene inntreffe er det til gunst for aktørene som implementerte scenariet, eller gjorde forberedelser for å møte disse fremtidige mulighetene. Tiltak som kan iverksettes for å øke samfunnsansvar er at aktørene i dagligvarebransjen bør produsere matvarer av økologisk- og bærekraftig karakter, samt produkter produsert etter etiske hensyn.

9.3 Refleksjonspapir 2

Vårt hovedmål med denne masteroppgaven var å gi en oversikt over hvordan den norske forbrukeren vil handle dagligvarer i 2027. Våre funn viser at dagligvaremarkedet nærmer seg en rekke automatiserte og digitaliserte løsninger som vil effektivisere kjøpsprosessen vi kjenner i dag.

Selve temaet fremtidig dagligvarehandel var noe som interesserte oss begge, da dagligvarehandel er noe alle tar del i ukentlig, og fremtiden er alltid spennende. For å kunne komme med en oversikt over hvordan den norske forbrukeren vil handle varer i 2027 valgte vi å utforme en rekke scenarier slik at vi ville få en bredere bilde av en mulig fremtid. Dette ville også styrke forskningen da en ikke kan forutsi fremtiden, og scenarier kan gi et bilde av en mulig fremtid. For å kunne utvikle disse scenariene måtte vi tilegne oss kunnskap om scenario planlegging, slik at vi kunne bruke denne kunnskapen til å utvikle scenarier om en mulig

fremtid. Scenario planlegging er en modell generelt brukt av bedrifter som vil forberede seg på fremtiden slik at de kan utvikle og tilpasse sin strategi. Dette gjøres hovedsakelig for at bedriften skal holde seg dynamisk, og at en kan utvikle et fortrinn vis-à-vis konkurrenter. I tillegg kan det være meget kostbesparende.

Vi utviklet fire scenarier som omhandler fire relativt ulike fremtider. For at disse fremtidene skulle fylle et større spekter av en mulig fremtid tok vi i bruk et scenario kors. Dette gjorde det mulig å dele inn fremtider etter to usikkerheter om fremtiden: online/offline og betjent/selvbetjent. Disse usikkerhetene ble utviklet sammen med trender gjennom primære og sekundære kilder. Det ble gjennomført intervjuer med ledere, eksperter og andre aktører i dagligvarebransjen samtidig som vi gjennomførte workshops med studenter av forskjellig utdanning og bakgrunn. Relevante litterære studier ble også gjennomført. Usikkerhetene og trendene la grunnlaget for scenariene og hjalp oss se mulige fremtidsbilder. Annet enn scenariene som dreide seg om smart-handlekurver, applikasjoner, smart-kjøleskap og "click and collect", fant vi mye gjentakelser i bruken av smarttelefon og applikasjon, automatiserte og digitale løsninger, robotisering og høyteknologiske produkter.

I denne utredningen har vi sett sterke tendenser til at det norske dagligvaremarkedet "henger etter" internasjonale trender. Dette begrunnes særlig ved at flere av våre scenarier baserer seg på produkter, løsninger og teknologier som allerede har blitt implementert i andre land. Da vi har utviklet disse videre, har inspirasjonen kommet fra produkter som ligger langt frem i tid sett med norske øyne. Grunner til dette kan være at land som USA og Kina har større kapasitet til å prøve ut nye løsninger samtidig som de har et større marked å mette. Vi kan dermed trygt si at det norske dagligvaremarkedet er som de fleste andre norske markeder under sterk innflytelse av større nasjoner. Det er dermed heller ingen tvil om at når disse produktene kommer til Norge vil de være ferdig utprøvd, i god standard og med nok kapital bak seg.

Det er liten tvil om at denne utredningen omhandler en stor grad av innovasjon og kreativitet. Utredningen handler om fremtiden, og hvilke produkter, løsninger, og teknologier som vil bli tatt i bruk om 10 år. Flere av disse er allerede på vei inn i markedene og kan ses i mindre grad. I denne utredningen har vi valgt å videreutvikle produkter slik at forbrukeren får en effektiv og opplevelsesbasert handleopplevelse. Vi ser store muligheter innenfor smarttelefon og applikasjoner som er meget mulig å gjennomføre i dag. I øyeblikket kan det virke som det bare

er kreativiteten og villigheten som holder oss tilbake på disse områdene om vi ser hva som er implementert i andre nasjoner. Da vi ikke har fått noen respons gjennom våre intervjuer kan det være en stor anbefaling for bedrifter innenfor dagligvarebransjen å opprette grupper som spesialiserer seg på innovasjon innad i markedet og ikke bare på det spesifikke produkt.

Dagligvarebransjen opererer i dag hovedsakelig med å tilby lave priser. Som i alle andre bransjer er det alltid noen som strekker denne grensen litt for langt. Dette går som regel ut over de som produserer produktet. Desto billigere produktet blir jo billigere må varen produseres. De norske kjedene må følge en rekke lover som forsikrer seg imot nettopp dette. Men det stilles store krav til å opprettholde de strenge importrestriksjonene, og de store internasjonale selskapene venter bare på muligheten til å komme seg inn i det norske markedet. Dette avhenger da som sagt av muligheten til å importere utenlandske varer inn i Norge til en lavere pris.

Dagligvarehandelen sysselsetter over 100 000 mennesker og står for en liten men vesentlig del av den Norske økonomien. Dette viser hvor viktig det er å opprettholde og ta vare på denne bransjen. Da økologiske produkter og bærekraftig matproduksjon er på en veldig oppadgående kurve vil dette hjelpe til å ta vare på miljøet og på lik grad produsere renere produkter.

Det skal til slutt nevnes at ved å implementere flere av scenariene våre kan det bety slutten på den vanlige dagligvareansatte. Robotisering i dagligvarebransjen vil som i flere andre industrier ta over jobben til menneskene. Dette kan være en mulig risiko ved denne utredningen. Men det vil likevel være en hendelse som en ikke kan se bort ifra. Det er nettopp dette denne utredningen skal hjelpe til med. Å hjelpe bransjen å se mulige utfall i fremtiden.