



Selvbetjente kasser – kommet for å bli?

En kvalitativ studie av innføring av selvbetjente kasser i norske dagligvarebutikker

Cathrine Mørk og Elisabeth Tordal

Veileder: Øystein Fors

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne utredningen forsøker vi å kartlegge fenomenet selvbetjente kasser i det norske dagligvaremarkedet. Stadig flere norske dagligvarebutikker innfører selvbetjente kasser. Gjennom intervju med syv ledere i dagligvarebutikker i Bergensområdet har vi forsøkt å kartlegge hvorfor norske butikker velger å innføre selvbetjente kasser, og hvilke effekter dette kan gi. Alle dagligvarebutikkene i denne utredningen har innført selvbetjente kasser i løpet av de siste ti årene, og har en brukerandel for denne løsningen på mellom 11 og 70%. Utredningen tar utgangspunkt i funn fra syv semistrukturerte intervjuer, og utvalget representerer fire ulike butikkjeder på det norske dagligvaremarkedet.

Våre mest interessante funn viser at årsaken bak innføring av selvbetjente kasser er knyttet til kundetilfredshet og ønske om å ta i bruk ny teknologi. Positive effekter selvbetjente kasser kan gi norske dagligvarebutikker er kortere kø, økt kundetilfredshet og mer fleksibel arbeidskraft. Negative effekter vil derimot være knyttet til svinn i form av bevisste og ubevisste feil hos kundene, samt frustrasjon hos enkelte kunder som ikke får til å bruke løsningen. Enkelte kunder ønsker også sosial kontakt, noe selvbetjente kasser ikke gir i like stor grad som manuelle kasser.

Vi har i vår undersøkelse funnet ut at de butikklederne som har gått aktivt inn, fått med de ansatte, og gjort tilpasninger kan ha fått større suksess i form av antall brukere enn de som ikke har gjort dette. Likevel virker det som at det er enklere å oppnå en høy brukerandel dersom man tar i bruk selvbetjente kasser nå enn tidligere, ettersom kundene blir mer og mer vant med løsningen fra andre bransjer. Funnene våre viser at selvbetjente kasser har vært en suksess for norske dagligvarebutikker, og det vil derfor trolig bli en økning i antall dagligvarebutikker som tilbyr selvbetjente kasser de neste årene.

Forord

Denne masteroppgaven utgjør den avsluttende delen av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole innenfor profilen økonomisk styring. Oppgaven har gitt oss god innsikt i et nytt og interessant fagområde vi ikke hadde inngående kjennskap til fra før. Selvbetjente kasser i norske dagligvarebutikker er et spennende tema, og vi gleder oss til å se hvordan utviklingen vil bli i årene fremover.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Øystein Foros, for god hjelp underveis i denne perioden. Takk for gode og konstruktive tilbakemeldinger som har hjulpet oss videre i skrivingen, og motivert oss til å fortsette arbeidet. Vi vil også takke Andreas Olden for gode innspill for tema til oppgaven. Til slutt vil vi takke lederne i dagligvarebutikkene som deltok i vår undersøkelse, oppgaven ikke hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten verdifull informasjonen fra dem. En stor takk rettes til Wenche ved Obs Lagunen, Gjertrud og Daniel ved Obs Horisont, Rune ved Eurospar Blomsterdalen, Jan Ingolf ved Meny Industriveien, Bjørn Erik ved Meny Fantoft, Malin ved Spar Hylkje og Øystein ved Bunnpris Nygårdsgaten.

Etter å ha skrevet denne oppgaven ser vi tilbake på en lang, men spennende arbeidsprosess preget av godt samarbeid. Vi er takknemlig for kunnskapen vi sitter igjen med, og gleder oss til veien videre!

Bergen, desember 2018

Cathrine Mørk

Elisabeth Tordal

Innholdsfortegnelse

Figurliste	6
1. Innledning	7
1.1 Introduksjon til tema	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensning av oppgaven	9
1.4 Disposisjon	9
2. Det norske dagligvaremarkedet	10
2.1 Overordnet	10
2.2 Dagligvarebutikker	11
2.2.1 NorgesGruppen	11
2.2.2 Coop Norge	12
2.2.3 Rema 1000	13
2.2.4 Bunnpris	13
2.3 Utvikling av digitale teknologier	14
3. Teori	15
3.1 Digitalisering	15
3.1.1 Digital transformasjon innen varehandel	16
3.2 Interaksjon mellom teknologi og menneske	17
3.2.1 Teknologistress	17
3.2.2 Leavitts diamant	17
3.3 Produktivitet i en moderne økonomi	18
3.3.1 Resultatet av økt produktivitet	18
3.4 Digital endringsledelse	20
3.5 Innføring av selvbetjeningsteknologi	20
3.6 Kundens preferanser ved selvbetjeningsteknologi	22
4. Metode	26
4.1 Forskningsdesign	26
4.1.1 Tilnærming	26
4.2 Forskningsmetode	27
4.3 Datainnsamling	28
4.3.1 Datautvalg	28
4.3.2 Gjennomføring av intervjuene	29
4.4 Dataanalyse	30
4.5 Kvalitet ved undersøkelsen	31
4.5.1 Validitet og reliabilitet	31

4.5.2 Svake sider ved metoden	33
4.6 Etikk	33
5. Funn	35
5.1 Presentasjon av studiens informanter	35
5.2 Bakgrunn for innføring av selvbetjente kasser	36
5.3 Bemanningssituasjon	37
5.3.1 Bemanning i fremtiden	39
5.4 Kundesammensetning	40
5.5 Svinn	41
5.6 Brukervennlighet	43
5.7 Kø	45
5.8 Leders rolle i endringsprosessen	45
5.9 Utvikling av selvbetjente kasser	47
6. Analyse	49
6.1 Bakgrunn for innføring av selvbetjente kasser	49
6.2 Bemanningssituasjon	51
6.2.1 Bemanning i fremtiden	53
6.3 Kundesammensetning	55
6.4 Svinn	57
6.5 Brukervennlighet	59
6.6 Kø	60
6.7 Leders rolle i endringsprosessen	62
6.8 Utvikling av selvbetjente kasser	64
7. Avslutning	66
7.1 Konklusjon	66
7.2 Forslag til videre forskning	67
Referanseliste	69
Appendiks	74
Vedlegg 1: Intervjuguide	74
Vedlegg 2: Informasjon om prosjektet	76
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	78

Figurliste

Figur 1: Leavitts diamant	18
Figur 2: Produktivitet hos ansatte gjennom IT	19
Figur 3: Oversikt over studiens informanter	36

1. Innledning

1.1 Introduksjon til tema

De siste 10 – 20 årene har selvbetjente betalingsløsninger blitt en del av flere norske bransjer. Reiselivsbransjen har vært tidlig ute med å tilby kjøp av billetter på internett, og i dag kan man sjekke inn og sende bagasje på flyplassen helt uten menneskelig kontakt. Når det gjelder varehandel har møbelgiganten IKEA siden 2008 tilbudt selvbetjente kasser med godt resultat (Bergens Tidende, 2012). Samtidig har selvbetjente løsninger gjort det enklere å kjøpe billett til eksempelvis tog, buss og kino.

I dag kan man finne selvbetjente kasseløsninger hos alle de største dagligvarekjedene i Norge. Det er derimot stor variasjon i hvor utbredt selvbetjente kasser er hos de ulike kjedene. Noen av kjedene har satsset stort med et høyt antall dagligvarebutikker med selvbetjente kasser, mens andre kun har noen få utvalgte butikker hvor de har implementert løsningen. Den aller vanligste løsningen i Norge er delautomatiserte butikker hvor omtrent halvparten av kasseområdet består av selvbetjente kasser. Bare fire norske butikker har kun selvbetjente kasser ved utgangen (NRK, 2018).

Grunnen til at norske dagligvarebutikker har innført selvbetjente kasser kan i stor grad være inspirert av utlandet. USA er et av landene som har stått i spissen for en slik utvikling, og i dag finnes det flere helautomatiserte dagligvarebutikker i Seattle, Chicago og San Fransisco ved navn Amazon Go som har blitt svært populære. Amazon har utviklet butikkene med utgangspunkt i at sensorer registrerer hvilke varer kunden tar ut av en hylle, og trekker beløpet for varene fra kundens konto i det den går ut av butikken. Kjeden har som mål å åpne 3000 slike butikker innen 2021 (The Seattle Times, 2018). Det er nok fortsatt en stund til slike løsninger kommer til Norge, men automatisering og digitalisering i den norske dagligvarebransjen er likevel i stor utvikling.

Varehandelen er Norges største private sysselsetter, og dagligvarehandelen har over 100 000 ansatte (Virke, 2017, s. 22). Endringer knyttet til sysselsetting i denne bransjen vil derfor få stor oppmerksomhet. I media sier norske dagligvarekjeder at selvbetjente kasser først og fremst innføres for at kunden skal bli mer tilfreds. Det blir avvist at selvbetjente kasser vil føre til nedbemanning (Nettavisen, 2018). En undersøkelse utført av Samfunnsøkonomisk

analyse konkluderer derimot med at sysselsettingen i varehandelen ikke vil vokse i samme takt som dagens befolkningsvekst. Dersom befolkningsveksten og sysselsettingsveksten i dagligvarebransjen følger samme utvikling som de siste fem årene, vil det i 2030 bli 10% færre årsverk i dagligvarehandelen sammenlignet med i dag. Selvbetjente kasser beskrives som en av hovedgrunnene til at behovet for ansatte i dagligvarebransjen vil gå ned (Virke, 2017, s. 61).

Lønnsnivået i Norge er høyt sammenlignet med andre land (SSB, 2011). Dette kan være et argument for å innføre selvbetjente kasser ettersom det er mye å spare på å erstatte en ansatt. I USA har eksempelvis bensinstasjoner spart lønnskostnader som følge av at kundene har begynt å fylle bensin selv, og besparelsen tilsvarer mellom 0,03 og 0,05 dollar per gallon (Johnson og Romeo, 2000). Men å innføre selvbetjente kasser er ikke nødvendigvis kun positivt. Butikker mister noe av kontrollen når kunden overtar arbeidet, og kundene kan lettere utnytte systemet ved å betale mindre for varene sine. Flere norske kunder velger å stjele i selvbetjente kasser (Dagbladet, 2018b).

I denne oppgaven vil vi undersøke nærmere hvilke effekter selvbetjente kasser egentlig gir butikkene. Media vinkler selvbetjente kasser til å være noe svært positivt for butikkene, og effektene vil kun komme kunden til gode. Vi ønsker derimot å undersøke butikkenes effekter av selvbetjente kasser grundigere, og se om andre effekter enn kundetilfredshet er en årsak til at så mange norske dagligvarebutikker i dag innfører selvbetjente kasser. Vi ønsker også å se nærmere på eventuelle negative effekter, og om det kan være grunner til å ikke innføre selvbetjente kasser.

1.2 Problemstilling

Selvbetjente kasser i det norske dagligvaremarkedet er et relativt nytt tema, og det finnes begrenset med forskning på området fra før. Det har blitt gjort flere undersøkelser knyttet til kundenes opplevelse av selvbetjente kasser, mens butikkenes opplevelse av denne løsningen i større grad skjult informasjon som butikkene holder for seg selv. I denne oppgaven er målet å undersøke selvbetjente kasser fra dagligvarebutikker sitt perspektiv, og kartlegge hvilke effekter butikkene opplever. En del av denne kartleggingen vil innebære forskning og

undersøkelser fra kundens perspektiv, ettersom butikkene ikke ønsker å innføre selvbetjente kasser dersom dette ikke er noe kundene ønsker.

Ved å kartlegge informasjon om selvbetjente kasser vil det være lettere å forstå hvorfor norske dagligvarebutikker innfører selvbetjente kasser, og hvordan utviklingen vil være fremover. Oppgaven vil derfor se nærmere på følgende kvalitative problemstilling:

Hvorfor innfører norske dagligvarebutikker selvbetjente kasser, og hvilke effekter kan selvbetjente kasser gi?

1.3 Avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven begrenser seg til å se på norske dagligvarebutikker. Flere andre bransjer i Norge har innført selvbetjente skanning- og betalingsløsninger, men i en oppgave av dette omfanget vil det være mest hensiktsmessig å fokusere på kun en bransje. Dagligvarebransjen er blitt valgt fordi dette er en spennende og viktig bransje for norsk sysselsetting, og fordi selvbetjente kasser har fått mye medieoppmerksomhet i denne bransjen.

Oppgaven fokuserer på dagligvarebutikker som har innført selvbetjente kasser, selv om det også kunne vært interessant å se på hvorfor noen dagligvarebutikker eventuelt ikke har innført dette. For å ikke gjøre omfanget av oppgaven for stort har vi valgt å kun undersøke butikker som har innført selvbetjente kasser. Vi har også valgt å ikke intervjuer norske dagligvarekunder, men vil heller presentere forskning og undersøkelser fra kundens perspektiv i vår teoridel.

1.4 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. Vi vil i kapittel 2 presentere markedet for dagligvarer i Norge, mens vi i kapittel 3 vil presentere oppgavens teorigrunnlag i form av relevant forskningslitteratur. I kapittel 4 vil vi gjennomgå oppgavens metodiske tilnærming. I kapittel 5 vil vi presentere funnene vi har gjort, før disse vil analyseres opp mot teorigrunnlaget i kapittel 6. Kapittel 7 vil besvare problemstillingen.

2. Det norske dagligvaremarkedet

I denne delen vil vi gjennomgå ulike aspekter ved det norske dagligvaremarkedet. Vi vil gjennomgå markedet på et overordnet plan, før vi går i dybden på de ulike kjedene og ser på hvorfor de har innført selvbetjente kasser. Deretter vil vi kort presentere utviklingen av digitale teknologier i dagens marked.

2.1 Overordnet

Det norske dagligvaremarkedet domineres i dag av tre store paraplykjeder (Oslo Economics 2017, s. 25). Vi kaller de paraplykjeder fordi de er selskaper som eier en eller flere butikkjeder eller konseptkjeder (Gripsrud og Furseth, 2002). Disse tre paraplykjedene er NorgesGruppen, Coop og Rema 1000, med markedsandeler på henholdsvis 43,3%, 29% og 23,9%. (Nielsen, 2018, s. 2). I det norske markedet finner vi også Bunnpris med en relativt lav markedsandel på 3,7%. En trend i det norske dagligvaremarkedet er at lavpriskjedene øker sine markedsandeler på bekostning av nærbutikker og bredsortimentsbutikker (Nielsen, 2018, s. 3).

Dagligvarekjedene står for om lag 100% av all grossistvirksomhet i det norske dagligvaremarkedet. Det er ingen uavhengige grossister, og dagligvarekjedene har integrerte funksjoner som omfatter blant annet distribusjon, grossistvirksomhet, innkjøp og kjededrift. De få uavhengige butikkene som eksisterer må se seg nødt til å kjøpe varer direkte fra leverandør eller inngå et innkjøpssamarbeid med en av paraplykjedene (Oslo Economics, 2017, s. 25). Grossistvirksomheten til NorgesGruppen er Asko, Rema 1000 har grossistvirksomheten Rema Distribusjon og Coop har grossistvirksomheten Coop Norge. Bunnpris har i dag et samarbeid med NorgesGruppens grossist Asko (Oslo Economics, 2017, s. 27-28).

Den samlede omsetningen i dagligvaremarkedet var hele 171,3 milliarder kroner i 2017 (Wifstad et al., 2018, s. 9). Dette er en økning fra 2016, da omsetningen var 169,4 milliarder. Dagligvaremarkedet har hatt en gjennomsnittlig årlig vekst i omsetning på 4,4% de siste ti årene (Virke, 2017, s.12).

2.2 Dagligvarebutikker

Dagligvarebutikker i Norge drives på to ulike måter. De eies enten av en kjede, eller driftes gjennom en franchiseordning der kjøpmenn driver butikken mot en avgift for bruk av butikkens navn og merkevare, markedsføring, innkjøp og andre støttetjenester (Oslo Economics, 2017, s. 28). I det norske markedet finner vi lavprisbutikker, supermarkeder, nærbutikker og hypermarkeder.

Et kjennetegn ved det norske markedet er at vi har høy butikk tetthet relativt til mange andre land. Bare i forhold til Sverige har vi nesten dobbelt så høy butikk tetthet, da man i Norge har 0,75 butikker per 1000 innbygger og i Sverige kun 0,4 butikker per 1000 innbygger (Alfnes og Dulrud, 2016, s. 11). Butikkene i Norge er derimot mindre i forhold til våre naboland. Nordmenn er i verdenstoppen når det gjelder antall handleturer i uken. Nordmenn handler i snitt 3,4 ganger i uken, og besøker i snitt 3,4 ulike kjeder per måned (Nielsen, 2017).

2.2.1 NorgesGruppen

NorgesGruppen er den største aktøren på det norske dagligvaremarkedet, og innenfor paraplykjeden finner vi kjedene Kiwi, Meny, Joker, Spar og Eurospar. Asko er NorgesGruppens distributør og grossist. Rundt 60% av NorgesGruppen sine butikker er franchiseordninger, resten er kjedeeide. Dette utgjorde i slutten av 2016 et antall på 1031 kjøpmannseide butikker og 819 kjedeeide butikker (Oslo Economics, 2017, s. 33).

Meny var den første butikkjeden under paraplykjeden NorgesGruppen som innførte selvbetjente kasser. De første Meny-butikkene med selvbetjente kasser kom i 2012 (Dagligvarehandelen, 2012). Kommunikasjonsrådgiver i Meny, Eli Strand, uttaler at det er store ulikheter knyttet til hvor mye de selvbetjente kassene blir brukt i hver butikk. I omtrent ti av Meny sine butikker benytter minst halvparten av kundene seg av selvbetjente kasser. Det er ikke et mål for Meny å få butikker helt uten manuelle kasser, men ment som ekstra tilbud til de kundene som har et ønske om å skanne varene sine selv (Dagbladet, 2018a). Tall fra september 2018 viser at Meny har innført selvbetjente kasser i 96 av sine 197 butikker (På MENYen, 2018, s. 28-29).

Like etter Meny introduserte Spar og Eurospar selvbetjente kasser i 2012 (Dagligvarehandelen, 2012). Selvbetjente kasser benyttes i Spar sine butikker som har mye

småhandel, eksempelvis ved lunsjtid eller ved arbeidsslutt. Stadig flere kunder benytter seg av løsningen, og butikkene med høyest brukerandel har en andel på opp mot 50%. Spar har innført selvbetjente kasser som et alternativ til de kundene som ønsker det, og kjeden forteller også at de har spart noen kasserertimer som de kan bruke til å yte service andre steder i butikken. I dag har Spar selvbetjente kasser i omtrent 50 av sine 300 butikker¹.

Kiwi begynte å teste ut selvbetjente kasser allerede i 2013 i deres butikk Kiwi Byporten. Årsaken til at de innførte selvbetjente kasser på dette tidspunktet var mulighet for mindre kø, og mer effektiv kundeføring (Dagligvarehandelen, 2013). Kiwi har fortsatt å prøve ut selvbetjente kasser i sine mest travle butikker, og det finnes i dag 6 butikker i kjeden som tilbyr selvbetjente kasser. Foreløpig er disse kun til testing og konseptutvikling. Kiwi forteller at de er nokså sikre på at de vil etablere selvbetjente kasser i flere butikker, men tidspunkt for dette er uvisst².

2.2.2 Coop Norge

Coop er den nest største aktøren i det norske dagligvaremarkedet. Coop tilegnet seg denne posisjonen da de kjøpte opp Ica. Coop har omtrent 1150 butikker fordelt på kjedene Obs, Extra, Coop Prix, Coop Mega, Coop Marked og Matkroken. Coop er organisert annerledes enn NorgesGruppen og Rema 1000, da Coop er bygget opp av samvirkelag rundt om i Norge. Coop eies av kunder gjennom kundemedlemskap i et av samvirkelagene, og Coop har rundt 1,5 millioner medlemmer og eiere. Det er Coop Norge som står for grossist og logistikkvirksomheten til Coop, samt å administrere kjedene (Oslo Economics, 2017, s. 34).

Coop har innført selvbetjente kasser i alle sine kjeder. Det er spesielt de siste årene Coop har innført selvbetjente kasser i butikker som Extra, Coop Prix og Coop Mega, mens Obs har hatt selvbetjeningsløsningen ShopExpress i omtrent 10 år. ShopExpress innebærer at kunden skanner og pakker varene sine mens den er i butikken, i tillegg til å betale via selvbetjent kasse (Coop, 2016). Coop har en butikk med kun selvbetjente kasser, Matkroken på Steen og Strøm i Oslo, som åpnet i 2018 (Dagbladet, 2018a). Resten av Coop sine butikker som har selvbetjente kasser tilbyr dette i kombinasjon med manuelle kasser. Årsaken til at Coop har innført selvbetjente kasser er for at kundene skal få en rask og effektiv handleopplevelse, og

¹ Tommy Strømsod, e-post korrespondanse (23. oktober 2018)

² Kiwi (kundeservice), e-post korrespondanse (27. november 2018)

slippe å stå i kø (Nettavisen, 2018). Det finnes i dag 245 Coop butikker med selvbetjente kasser, med Coop Extra i front med 145 av butikkene³.

2.2.3 Rema 1000

Rema 1000 er Norges tredje største aktør på dagligvaremarkedet. Kjeden har totalt 595 butikker per juni 2017, og alle driftes gjennom franchiseordning. Rema 1000 er en del av Reitangruppen. I likhet med de andre aktørene på markedet har Rema 1000 vertikal integrasjon, der Rema Distribusjon står for distribusjon av varer til dagligvarebutikkene (Oslo Economics, 2017, s. 34).

Rema 1000 ønsker ikke å utdype hvorfor de har innført selvbetjente kasser. Kjeden har i dag to butikker som tilbyr selvbetjente kasser (Dagbladet, 2018b).

2.2.4 Bunnpris

Bunnpris er den klart minste aktøren i det norske dagligvaremarkedet. Bunnpris har siden starten av 2017 hatt et innkjøps samarbeid med Asko, NorgesGruppens grossistvirksomhet. Asko forhandler frem innkjøpsavtaler på vegne av Bunnpris, samt står for distribusjon av varer ut til Bunnpris-butikkene (Oslo Economics, 2017, s. 33).

Bunnpris var tidlig ute med selvbetjent kasseløsning, og har i dag butikker med kun selvbetjente kasser og butikker med både selvbetjente og manuelle kasser. Kjeden åpnet sin første butikk med kun selvbetjente kasser på Blindern i Oslo i 2011. Årsaken til innføringen av selvbetjente kasser var på dette tidspunktet muligheten for å fjerne kø og frigjøre tid for de ansatte. Dette for å kunne gi bedre kundeservice (NRK, 2011). Året etter innførte Bunnpris selvbetjente kasser i sin butikk i Nygårdsgaten i Bergen, som andre butikk i kjeden (Bergens Tidende, 2012). Denne butikken har derimot både selvbetjente og manuelle kasser, løsningen som er vanligst for deres butikker i dag.

³ Elisabeth Tharaldsen, e-post korrespondanse (12. november 2018)

2.3 Utvikling av digitale teknologier

I tillegg til selvbetjente kasser er det også flere andre digitale teknologier som har preget utviklingen i dagligvarebransjen de senere årene. Både digitale prisskilt, elektroniske lojalitetsprogram og mobilbetaling er løsninger som har oppstått på bakgrunn av ny teknologi. Enkelte kjeder innenfor NorgesGruppen har fått sine egne nettbutikker med klikk og hent eller hjemlevering. Det har også skjedd en effektivisering av vareflyt gjennom automatisk varesupplering, og generelt forbedrede bestillingssystemer hos alle paraplykjedene (Oslo Economics, 2017, s. 28).

Elektroniske prisskilt ble introdusert i det norske dagligvaremarkedet for å sikre at pris på hyllekant og i kasse stemmer overens. Løsningen ble introdusert for omtrent 10 år siden, og siden har flere og flere butikker implementert løsningen. Å prise varer manuelt kan være tidkrevende og kostbart, samtidig som det gir rom for feil. Elektronisk prismerking sikrer derimot mer effektiv prising og sparte arbeidstimer. Samtidig kan butikker i større grad konkurrere på pris mot sine konkurrenter, ettersom det kun kreves et tastetrykk for å endre pris (Dagligvarehandelen, 2009).

Netthandel har blitt introdusert i NorgesGruppen sine butikker Spar, Meny og Joker. Meny var den kjeden som var først ute med netthandel, og startet å tilby dette høsten 2017. Meny tilbyr netthandel i de største byene i landet, mens Spar og Joker tilbyr netthandel i utvalgte områder og utvider tilbudet fortløpende. Flere butikker i NorgesGruppen har i dag over 10% av sin omsetning på nett (NorgesGruppen, 2018). Rema 1000 tilbyr foreløpig ikke netthandel. Coop har ikke netthandel av matvarer, men tilbyr netthandel av andre varer fra kjedene Obs og Obs Bygg (Oslo Economics, 2017, s.35).

Innen effektivisering av vareflyt har paraplykjedene innført automatisk varebestilling. NorgesGruppen sin bestillingsløsning kalles NGFLYT, og systemet registrerer når det er i ferd med å gå tomt for varer i en butikk. Da legges det automatisk inn en ny bestilling til grossisten Asko. Dette bidrar til mer effektive innkjøp, samt en produktivitetsevinst for butikkene som slipper å bruke ressurser på å gå rundt i butikken og bestille varer manuelt (Asko, 2018). Coop forteller at deres system for automatisk varebestilling bidrar til å effektivisere logistikk i hele Coop sin verdikjede, samt redusere antall tilfeller av utsolgte varer. Det frigjør også tid for butikkansatte, og reduserer svinn (Coop, 2017).

3. Teori

I denne delen vil vi presentere oppgavens teorigrunnlag. Først vil vi gi en beskrivelse av teori knyttet til digitalisering. Deretter vil vi gjennomgå teori knyttet til interaksjon mellom teknologi og menneske, produktivitet og digital endringsledelse. Vi vil avslutte med å presentere forskning knyttet til innføring av selvbetjeningsteknologi og kundens preferanser ved selvbetjeningsteknologi.

3.1 Digitalisering

Digitalisering er et begrep som kan ha svært mange betydninger. Vi skiller imidlertid mellom digitisering og digitalisering, hvor digitisering referer til prosessen hvor man omformer analoge data til digitale data. I motsetning til digitisering har ikke digitalisering en fast og klar definisjon. I flere sammenhenger forstår vi likevel digitalisering som det å automatisere hele eller deler av en arbeidsprosess ved hjelp av digital teknologi (Iden, 2016).

For bedrifter vil målet med digitalisering være å effektivisere sine arbeidsprosesser, og som et resultat av dette kan standardiserte arbeidsoppgaver falle bort (Bloomberg, 2018). I dagens Norge digitaliseres mer og mer av samfunnslivet, og økende bruk av elektroniske tjenester har forandret samfunnet på en grunnleggende måte (Meld. St. 27 (2015–2016), s. 13). Til tross for at digitalisering forenkler hverdagen for mange er det også aspekter ved digitalisering som kan være mindre positive. Når aktiviteter utføres av oss selv ved hjelp av ny teknologi mister man mye av den daglige småpratene, for eksempel med butikkansatte. Forbindelser til mennesker vi ikke kjenner er viktig fordi det bidrar til sosial integrasjon og styrker samhørighet i samfunnet (Pettersen, 2018).

Ifølge Drumea (2015) vil digitalisering innen varehandel ha en positiv innvirkning på butikker sine driftskostnader, spesielt kostnader knyttet til lønn. Økt digitalisering vil føre til mer stabile driftskostnader fordi maskiner og ny teknologi har mer forutsigbare kostnader enn mennesker. Lønnskostnadene i en bedrift preges gjerne av sykefravær eller turnover hos ansatte, noe som kan gi svingninger. Problemet vil derimot ikke oppstå dersom en arbeidsprosess digitaliseres og overtas av en maskin. Driftskostnadene vil da som en konsekvens av digitalisering bli mer forutsigbare, og gå over til å bli mer stabile.

Dersom befolkningen i et land er vant til å bruke digitale løsninger vil det være lettere for bedrifter å utnytte mulighetene digitalisering kan gi knyttet til effektivisering og produktivitet. I dag er Norge er i Eurotoppen på digitale ferdigheter, og halvparten av Norges befolkning mellom 16 og 74 år har det som kan karakteriseres som gode digitale ferdigheter. Kun 22% av befolkningen har mangelfulle digitale ferdigheter (SSB, 2017).

3.1.1 Digital transformasjon innen varehandel

Mens digitalisering handler om automatisering av arbeidsprosesser omhandler digital transformasjon det større bildet. Digital transformasjon betyr å bruke digital teknologi til å skape innovasjoner som forandrer et marked, eller skaper et nytt marked (Baird, 2018). Et eksempel er Spotify eller Uber. Spotify har åpnet for digital strømming slik at musikk gjennom CD-er og andre fysiske enheter har blitt erstattet. Uber har brukt teknologi for å lage en digital plattform som kobler sammen de som har behov for transport med de som ønsker å tilby transport. Begge disse tjenestene har endret sin bransje drastisk.

De siste årene har det skjedd en digital transformasjon innen varehandel gjennom utvikling av nye teknologiske løsninger. Tidligere var bransjens fokus å levere et produkt fra fabrikk til sluttkunde på en rask og kostnadseffektiv måte. I dag kan alle gjøre dette via nye teknologiske hjelpemidler, og fokuset har derfor blitt kundeorientert. Gjennom å samle inn digitale data om kunden og kundens handlemønstre kan man tilpasse handleopplevelsen til kundens ønsker og behov (Baird, 2018).

Den digitale transformasjonen innen varehandel er ikke ferdig, og bransjen endres stadig. Zorn (2018) mener at en kritisk faktor for butikker fremover vil være at kundene har ulike ønsker og behov. Noen liker ideen om å komme inn i en butikk og gjøre alt selv. Andre liker det sosiale aspektet ved handleopplevelsen. Butikkene må finne ut hvordan de skal møte alle kundenes behov, samtidig som de skal holde kostnadene lave. En annen utfordring Zorn peker på er arbeidskraft. Etterhvert som teknologi tar over bransjen vil ikke bransjen lenger være like attraktiv, og butikker kan få problemer med rekruttering. Zorn (2018) mener derfor det er viktig at de digitale løsningene som utvikles fremover er enkle og kundevennlige ettersom det er disse løsningene som vil ta over butikkens tidligere servicefunksjon.

3.2 Interaksjon mellom teknologi og menneske

3.2.1 Teknologistress

Med mer og mer teknologi på norske arbeidsplasser vil vi se både positive og negative virkninger fra teknologi. Teknologi kan være med på å endre måten vi arbeider på, og prosedyrer og rutiner knyttet til måten vi bruker teknologi på kan styre hverdagen.

Teknologistress er et eksempel på en negativ virkning, og kan tolkes som egenopplevd stress tilknyttet bruk av digital teknologi (Torvatn et al., 2016, s. 3). Det finnes en rekke forhold som kan redusere teknologistress, og hovedsakelig kan dette gjøres ved å få økt kontroll over situasjonen. Reduksjon i teknologistress kan gjennomføres med økt medvirkning og tilfredsstillende opplæring (Torvatn et al., 2016, s. 31).

Teknologistress, også kalt teknologiangst, er et reelt problem knyttet til selvbetjente kasser. Meuter et al. (2003) mener at flere kunder bevisst avstår fra å bruke selvbetjente kasser fordi de opplever det som kalles teknologiangst. Teknologiangst vil oppstå på bakgrunn av personlige egenskaper, og påvirker overordnet nivå av tilfredshet og ønsket om å bruke selvbetjente kasser igjen. Personer med høyere nivå av teknologiangst vil bruke selvbetjente kasser sjeldnere enn andre. Det argumenteres derfor for at grad av teknologiangst bedre beskriver hvem som bruker selvbetjente kasser enn demografiske variabler.

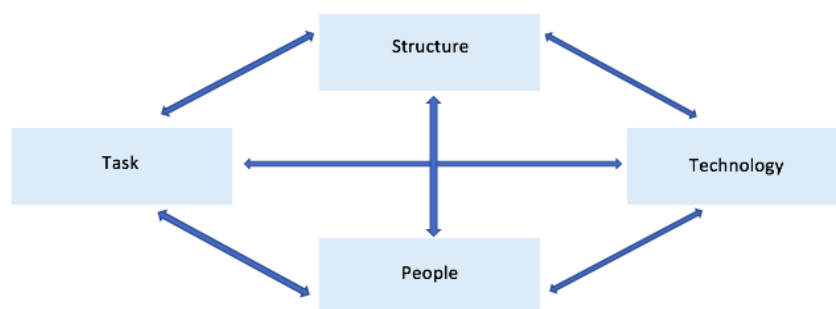
3.2.2 Leavitts diamant

Leavitts diamant er en modell som tar utgangspunkt i at det er tre ulike systemer som kan påvirkes for å endre eller forbedre hvordan en oppgave i en organisasjon utføres.

Organisasjoner er komplekse, og det er ikke nok å vurdere endringer i kun et system i modellen dersom en organisasjon gjennomgår en endring (Leavitt, 1964, s. 325).

Modellen beskriver hvordan endringer i både struktur, teknologi, mennesker og oppgaver kan påvirke hverandre, og hvordan alle påvirkes dersom noe nytt tilføres en organisasjon. Det første systemet er struktur i en organisasjon. Å endre strukturen innebærer å endre hvordan organisasjonen styres og ledes, og hvordan man kommuniserer innad i organisasjonen. Dette innebærer også systemer for arbeidsflyt og prosesser. Det andre systemet er det teknologiske systemet, som innebærer verktøyene og teknikkene som brukes i en organisasjon. Det tredje systemet er menneskene. Vi kan endre og forbedre menneskesystemet ved å lære ansatte nye

ferdigheter, endre antallet mennesker som er involvert i oppgaven eller ansette nye mennesker. Disse tre systemene vil påvirke hvordan en arbeidsoppgave utføres, som vist i figur 1 (Leavitt, 1964, s. 324).



Figur 1: Leavitts diamant (Leavitt, 1964).

3.3 Produktivitet i en moderne økonomi

Å benytte seg av ny teknologi for å effektivisere prosesser har vært mulig lenge, og allerede på 1980-tallet prøvde flere forskere å se på hvilke effekter dette ville gi for næringslivet. Robert Solow introduserte da det som kalles produktivitetsparadokset:

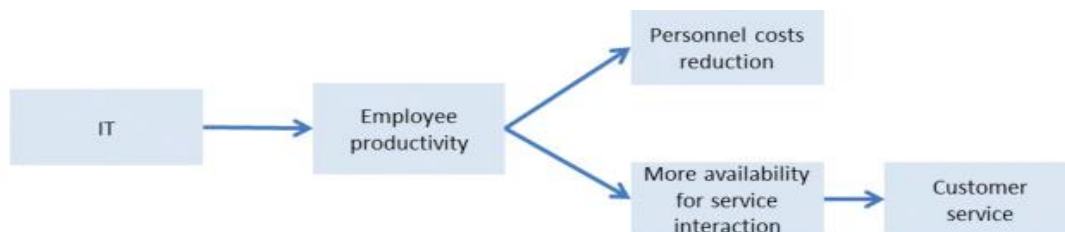
«You can see the computer age everywhere these days, except in the productivity statistics»
(Solow 1987)

Med denne setningen mener Solow at det kan være enkelt å satse på digital teknologi, men å gjøre dette skaper ikke nødvendigvis en direkte link til økt produktivitet. Flere har en oppfatning av at produktivetsforbedringer er et resultat av nye investeringer i IT. Det kan stemme til en viss grad at teknologi kan øke produktivitet, men dette vil ikke være årsaken alene. For å kunne utnytte og ta i bruk ny teknologi er man nødt til å forstå og tilpasse seg de endringene ny teknologi medfører (Triplett, 1999). Selv om Solows utsagn er over 30 år gammelt, er det høyst relevant for norske virksomheter i dag. Utbredelsen av digital teknologi har gjort at dagligvarehandelen står ovenfor store endringer (Virke, 2017, s.51).

3.3.1 Resultatet av økt produktivitet

Økt produktivitet kan brukes ulikt. Modellen ovenfor er hentet fra en studie om produktivetsforbedring i hotellbransjen, og er utviklet av Gonzales og Gidumal (2016). Denne modellen viser hvordan IT og ny teknologi kan øke produktivitet for ansatte. I studien

blir det funnet ut at IT kan føre til økt produktivitet slik at hoteller har to valg; spare lønnskostnader eller være mer tilgjengelig for kunden. Dersom hoteller velger å være mer tilgjengelig for kunden vil dette føre til økt kundeservice. Dette vises i figur 2.



Figur 2: Produktivitet hos ansatte gjennom IT (Gonzales og Gidumal, 2016).

Andreassen (2013) mener økt produktivitet er helt sentralt for virksomheters lønnsomhet. Likevel øker produktiviteten egentlig ikke når kundene gjør mer og bedriftene gjør mindre. Det er når bedriftenes og kundenes produktivitet sammenfaller vi kan snakke om produktivetsforbedringer. Når kundene må øke sin innsats fordi bedriftene gjør mindre synker kundens produktivitet. Dette vil kunne gi et fall i kundetilfredshet i den perioden kundene tilpasser seg sin nye rolle.

Dette underbygges av Anitsal og Schumann (2014). De mener at selvbetjente kasser innenfor detaljhandel fører til at kundene blir medprodusenter eller kvasiansatte. Kundene tar i større grad en aktiv rolle i produksjon og leveranse av serviceopplevelsen. Dette tas ikke hensyn til når produktivitet måles, og kundene blir derfor ansett som et gratis verktøy. Man er også nødt til å ta hensyn til kundeproduktivitet ved måling av produktivitet ved selvbetjente kasser. Det kan være risikabelt for butikker å forsøke å oppnå og opprettholde et konkurransefortrinn i det lange løp ved at kundene overtar butikkansattes arbeid. Dette bør i så fall kompenseres for i form av en økonomisk belønning. Hvis man ikke kompenserer for dette kan man ødelegge lojalitetsforholdet mellom kunde og butikk (Anitsal og Schumann, 2014).

3.4 Digital endringsledelse

Endringsledelse defineres som prosessen med kontinuerlig fornyelse av en organisasjons retning, struktur og evne til å betjene de stadig skiftende behovene til eksterne og interne kunder (Moran og Brightman, 2000). Når en bedrift går gjennom en digital transformasjon krever det ofte tydelig ledelse i endringsprosessene for å lykkes. Mange selskaper tror at digital teknologi kan kjøpes og implementeres, og at man vil se fordelene i løpet av noen måneder. En studie gjort av McKinsey (2016) viser derimot at 70% av selskaper som gjennomgår en digital transformasjon ikke lykkes.

Som leder er man i endring av arbeidsprosesser nødt til å tilegne seg ny kompetanse, samtidig som man må se hvordan man best bruker dagens medarbeidere (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017). Hvis en endringsprosess ikke lykkes skyldes det sjelden teknologien. Det skyldes heller at endringer er forstyrrende, og tvinger organisasjoner til store omveltninger. Organisasjonsstruktur, ansettelsesprosesser, prosedyrer og prosesser kan bli gjenstand for endring. Det vanskelige med slike endringer er ofte at de ikke kan sees på forhånd, og at det tar tid (Bendor-Samuel, 2018).

Hennestad (2002) mener at en av de viktigste årsakene til at endringsprosesser ikke lykkes er at prosessene ikke ledes. En årsak til dette kan være at endring og endringsledelse ikke defineres som en konkret oppgave. Dette understrekes av Moran og Brightman (2000) som peker på at organisasjoner må forberede de ansatte før endringer skjer for å sikre langsiktig vekst og stabilitet. Effektiv styring i en endringsprosess vil være avgjørende for endelig suksess. Organisasjoner bør før endringer skjer sikre at de har nødvendige ressurser for opplæring og kompetanseutvikling for de ansatte (Moran og Brightman, 2000).

3.5 Innføring av selvbetjeningsteknologi

Det er begrenset med forskning på hvorfor bedrifter innfører selvbetjeningsteknologi, og hvilke utfordringer dette kan ha. Vi er derfor nødt til å se til utlandet for å finne omfattende undersøkelser knyttet til innføring av selvbetjeningsteknologi.

Bakgrunn for innføring

Det kan være flere grunner til at butikker ønsker å innføre selvbetjente kasser. Salomann et al. (2006) har gjennomført en empirisk undersøkelse for å avdekke bakgrunnen for at butikker i Tyskland, Sveits og Østerrike ønsker å innføre selvbetjente kasser. Den største motivasjonen for innføring av selvbetjente kasser er kostnadsreduksjon. På plassene etter kostnadsreduksjon følger økt kundetilfredshet og kundelojalitet. Få selskaper tror at innføring av selvbetjente kasser kan bidra til å nå nye kundegrupper.

Ifølge Salomann et al. (2006) er mangelen på menneskelig interaksjon den største utfordringen selvbetjente kasser bringer med seg. Mangelen på menneskelig interaksjon fører også med seg lite mersalg sammenlignet med tradisjonelt salg. Kundene vil i større grad ta avgjørelser selv, istedenfor å basere valgene sine på råd fra en servicemedarbeider. Potensiell kostnadsreduksjon er den fordelen flest bedrifter oppgir som følge av å innføre selvbetjente kasser. Mulig posisjonering av butikken som innovativ leder nevnes også som en fordel.

Det antas i Salomann et al. sin undersøkelse (2006) at selvbetjente kasser kan øke kundelojalitet. Gjennom en empirisk undersøkelse utført av Orel og Kara (2014) blir det undersøkt sammenhengen mellom selvbetjente kasser og lojalitet blant dagligvarekunder i Tyrkia. Resultatene viser at det ikke finnes en direkte sammenheng mellom selvbetjente kasser og lojalitet. Derimot er det en signifikant sammenheng mellom selvbetjente kasser og kundetilfredshet. Kundetilfredshet har igjen en sammenheng med lojalitet til dagligvarekjede, slik at det kan tolkes som at det finnes det en indirekte sammenheng mellom selvbetjente kasser og kundelojalitet.

Tyveri ved selvbetjente kasser

Beck og Hopkins (2015) har gjennomført en empirisk undersøkelse om stjeling i selvbetjeningskasser i butikker i Storbritannia, USA, Belgia og Nederland. Basert på resultatene velger forskerne å kalle fenomenet "eksternt tap" istedenfor butikkyveri. Undersøkelsen tar utgangspunkt i 1 million selvbetjeningstransaksjoner, og blant disse transaksjonene har varer med en totalverdi på nesten 850 000 pund forsvunnet uten å bli betalt for. Konklusjonen til hvorfor dette har skjedd tar utgangspunkt i at selvbetjeningskasser kan inspirere kunder som vanligvis ikke stjeler til å stjele. Når kunder betaler kan flere tenke at de fortjener en rabatt, eller at det ikke merkes om de skanner et billigere alternativ. Beck

og Hopkins (2015) mener vanlig butiktyveri kan sees på som stjeling, mens stjeling i selvbetjeningskasser er mindre beløp som “forsvinner” fordi kunden taster feil med vilje.

I USA har stjeling i selvbetjeningskasser blitt utbredt, og det har kommet ulike ord og uttrykk som brukes om metoder for å stjele. “The banana trick” går ut på å velge koden for en billigere matvare når man veier varer som selges i kilopris. “The pass around” er å unngå å skanne en vare, mens “the switcheroo” er å bytte klistrelapp på to varer. I en anonym amerikansk undersøkelse innrømmer nesten 20% av de spurte at de har stjålet i selvbetjeningskasser. Mer enn halvparten av disse svarer at de gjorde dette fordi sannsynligheten for å bli tatt var svært lav (Chun, 2018).

3.6 Kundens preferanser ved selvbetjeningsteknologi

Utvikling av selvbetjente kasser har kommet langt i andre land sammenlignet med Norge. Ettersom andre land, for eksempel USA, har hatt selvbetjente kasser lenger enn Norge, vil man måtte se til utlandet for å finne omfattende undersøkelser knyttet til konsumentenes preferanser.

Valg av kassesystem

Dabholkar (1996) har ved hjelp av eksisterende teori utarbeidet en empirisk modell med fem attributter som alle kan påvirke valg av kassesystem. Undersøkelsen baserer seg på bruk av selvbetjening knyttet til bestilling av mat hos en fast-food-restaurant, men blir ofte referert til i sammenheng med selvbetjente kasser da kundens ønsker ved disse løsningene er relativt like. De fem attributtene som inkluderes i modellen er forventet leveringshastighet, forventet brukervennlighet, forventet pålitelighet, forventet fornøyelse, og forventet kontroll. Disse fem attributtene danner en forventet servicekvalitet hos kunden, og dersom kunden forventer at en selvbetjent kasse vil gi dem bedre service enn en manuell kasse vil de ønske å bruke en selvbetjent kasse.

Resultatet av undersøkelsen viser at fornøyelse og kontroll er det viktigste i kundens valg av kassesystem. Fornøyelse omhandler i denne sammenheng hvorvidt kundene liker å prøve maskiner og ny teknologi, mens kontroll i denne sammenheng er den forventede kontrollen kunden føler den kommer til å ha over prosessen. Brukervennlighet blir også ansett som

viktig, men dette gjelder i størst grad kundene med lang ventetid. Leveringshastighet og pålitelighet er ikke ansett som like viktig som de tre øvrige attributtene. Dabholkar argumenterer for at dette kan ha sammenheng med at leveringshastighet er sterkt korrelert med brukervennlighet, og at pålitelighet er sterkt korrelert med kontroll.

Sosial interaksjon

Dabholkar (1996) utformet også en generell påvirkningsmodell hvor kun to faktorer påvirker valg av kassesystem. Disse to faktorene er holdning til å bruke teknologiske produkter, og behov for interaksjon med en servicemedarbeider. Resultatet fra denne empiriske undersøkelsen viser at god holdning til å bruke teknologiske produkter har en positiv effekt på evaluering av servicekvalitet i selvbetjente kasser. Behov for interaksjon med servicemedarbeidere har en negativ effekt på servicekvalitet for selvbetjente kasser.

Ikke alle mener derimot at sosial interaksjon er nødvendig i en handleopplevelse. Alcock og Millard (2007) mener kundene ønsker enkelhet. Det er irrelevant om man betaler hos et menneske eller ikke så lenge det er lagt fortrefelighet, lidenskap og enkelhet i løsningen. Kundene vil ved betaling i selvbetjent kasse vurdere kostnader og fordeler. For å få flere til å velge selvbetjent kasse bør butikker tilby reelle besparelser i form av tid, innsats eller penger. Butikkene må også sørge for at selvbetjente kasser passer med den totale kundeopplevelsen butikken gir.

Tabubelagte produkter

Olden (2018) har gjennomført en empirisk undersøkelse hvor han undersøker hvorvidt omsetningen av stigmatiserte produkter øker eller reduseres som følge av innføring av selvbetjente kasser. Undersøkelsen ble gjennomført ved å analysere salget i en norsk dagligvarekjede som har innført selvbetjente kasser. Undersøkelsen konkluderer med at salget av enkelte varer øker med 10-15% dersom kundene har mulighet til å betale i en selvbetjent kasse. Varene som det i undersøkelsen blir registrert økt salg av i selvbetjente kasser er chips, godteri, brus, ferdigmat og alkohol (Olden, 2018, s.13). Årsaken til at salget av disse varene øker er fordi eksisterende kunder handler mer av disse produktene når de går i en selvbetjent kasse fremfor en manuell kasse.

Resultatene skyldes ikke en endring i kundesammensetning ved at selvbetjente kasser tiltrekker nye kunder (Olden, 2018, s.12). Olden finner også ut at butikkene ikke bør endres

til helautomatiserte butikker. De butikkene i undersøkelsen som har tatt bort manuelle kasser og kun har selvbetjente kasser har opplevd en nedgang i salg sammenlignet med andre butikker (Olden, 2018, s.16).

Reduksjon i kø

Ifølge Weijters et al. (2007) har opplevd kø en negativ innvirkning på handleopplevelsen for kunder. Denne negative innvirkningen er større for brukere av selvbetjente kasser enn brukere av manuelle kasser. Likevel vil kunder ofte velge selvbetjent kasse dersom kø til manuell kasse og selvbetjent kasse er like lang. Dette fordi selvbetjente kasser er mer effektive. Den empiriske undersøkelsen til Weijters et al. (2007) viser at total tid kunden bruker i butikken ikke avhenger av hvorvidt kunden er en bruker av selvbetjent kasse eller ikke, hvilket indikerer at selvbetjente kasser ikke fører til tidsbesparelser for handleturen totalt sett.

Kokkinou og Cranage (2013) har gjennomført en empirisk undersøkelse for å sjekke om det stemmer at selvbetjeningsteknologi gir redusert ventetid, og undersøkelsen er gjennomført med utgangspunkt i hotellbransjen og en innsjekkingsprosess på en selvbetjent automat. Undersøkelsen ble gjennomført med simulering, og faktorer som påvirker ventetid for kundene er antall ressurser tilgjengelig, ankomstrate, behandlingshastighet og feilrate. Resultatene viser at spesielt behandlingshastighet og feilrate er avgjørende for kunders ventetid. Dersom prosessen tar lang tid, eller det skjer feil, vil ventetiden øke betraktelig. For å unngå dette mener Kokkinou og Cranage (2013) at design og ytelse er svært viktig å ta hensyn til ved implementering av selvbetjente kasser.

Selvbetjeningsteknologi i andre land

NCR, et selskap som produserer selvbetjente kasser, har utarbeidet en rapport om selvbetjente kasser i land som Italia, Australia, Russland, USA og Tyskland. Selskapet ser på hvorfor brukere i disse landene ønsker å benytte seg av selvbetjente kasser.

De viktigste grunnene til å velge selvbetjent kasse ifølge rapporten er at kundene liker det praktiske ved det, det er enkelt å bruke og det er raskere å bruke enn en manuell kasse (NCR, 2014, s. 4). Dette sammenfaller med to av attributtene i Dabholkar (1996) sin undersøkelse, forventet leveringshastighet og forventet brukervennlighet. Noen kunder setter også pris på at

betaling i selvbetjente kasser fører med seg en form for anonymitet og gir en følelse av privatliv (NCR, 2014, s. 4). Dette stemmer overens med Olden (2018) sin undersøkelse.

Selvbetjente kasser viser seg i NCR sin undersøkelse å ha utslag på meninger om kundeservice. I Russland er 85% «enig» eller «sterkt enig» i at butikker som tilbyr selvbetjente kasser yter bedre kundeservice. Det tilsvarende tallet i Italia er 78%. I begge land mener kun 2% at dette ikke stemmer (NCR, 2014, s. 6). Ifølge rapporten er selvbetjente kasser ikke lenger en måte å differensiere seg på, men en forventning fra kundene. Dette gjelder i flere land, både i USA, Storbritannia og Australia (NCR, 2014, s. 7).

Det er en liten prosentandel av kundene i undersøkelsen som anser seg som ikke-brukere av selvbetjente kasser. I halvparten av tilfellene er grunnen at de heller ønsker assistanse fra en butikkansatt. I 29% av tilfellene føler de at de gjør jobben for butikken, og i 24% av tilfellene vet de ikke hvordan de bruker den selvbetjente kassen. Den største andelen ikke-brukere finner vi i aldersgruppen 65+, og den laveste andelen finner vi i aldersgruppen 18-34 (NCR, 2014, s. 14).

4. Metode

Vi vil i denne delen gjennomgå oppgavens metodiske tilnærming. Vi vil i det følgende gjennomgå oppgavens forskningsdesign og forskningsmetode, samt metode for datainnsamling og dataanalyse. Deretter vil vi vurdere kvalitet ved undersøkelsen.

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign vil være den overordnede planen for hvordan en problemstilling skal besvares (Saunders et al., 2016, s. 163). Når man skal bestemme hva slags forskningsdesign man ønsker å bruke er det viktig å vite hvilke typer data man trenger å samle inn, hvordan man skal få tak i disse dataene og hvordan dataene skal analyseres. Forskningsdesignet omfatter dermed alt som skjer i forskningsprosessen etter at problemstillingen er fastsatt.

Ved valg av forskningsdesign kan man velge et eksplorerende, deskriptivt eller kausalt design. Et eksplorativt design er egnet å bruke når man ønsker å undersøke temaer det finnes lite informasjon om fra før, og hvis problemstillingen tar utgangspunkt i hva, hvordan og hvorfor (Saunders et al., 2016, s. 175). Vår problemstilling tilsier at det er naturlig å velge et eksplorativt design fordi vi ønsker å få en dypere forståelse for et bestemt emne. Gjennom å bruke et eksplorativt design vil vi i vår undersøkelse se nærmere på hvorfor norske dagligvarekjeder innfører selvbetjente kasser, og hvilke effekter dette kan gi. Selvbetjente kasser er et relativt nytt fenomen som har vokst frem de siste tiårene, og vi har derfor ikke funnet mye forskning på temaet fra før. Den forskningen som finnes relaterer seg ofte til bruk av selvbetjente kasser fra kundens perspektiv, mens vi i vår oppgave ønsker å se på selvbetjente kasser fra et annet perspektiv; butikkens side.

4.1.1 Tilnærming

Det skilles først og fremst mellom to ulike forskningstilnærminger; deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders et al., 2016, s. 144). Dersom man tar utgangspunkt i teori og utformer en undersøkelse for å teste ut teorien benytter man deduktiv tilnærming. For induktiv tilnærming gjelder det motsatte. Her starter man med undersøkelse for å utforske et fenomen for så å bygge ny teori. I vår utredning benytter vi en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming, hvor induktiv tilnærming vil ha størst fokus. Dette fordi vi verken ønsker å utvikle en ny teori eller å teste ut eksisterende teori. Derimot ønsker vi å kartlegge mulige

effekter ved fenomenet selvbetjente kasser ved å ta utgangspunkt i empiriske data. En slik kombinasjon kan ifølge Saunders et al. (2016, s. 149) være mulig, og i flere tilfeller også fordelaktig.

4.2 Forskningsmetode

Metode handler om fremgangsmåte og teknikk for datainnsamling og analyse. Man deler gjerne inn i kvalitativ og kvantitativ metodetilnærming. På bakgrunn av vår problemstilling vil vi benytte oss av en kvalitativ tilnærming hvor vi samler inn primærdata i form av semistrukturerte intervjuer. Bruk av intervjuer som innsamlingsmetode brukes ofte for å samle inn valid og reliabel data som er relevant for det temaet man undersøker (Saunders et al., 2016, s. 388).

Kvalitative data består av tekster av ulik lengde som bearbeides for å få frem meningsinnholdet. Ifølge Johannessen et al. (2004, s. 142) er intervjuer en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitative data på. Kvalitative intervjuer passer særlig godt dersom man ønsker å undersøke menneskers kunnskap, forståelse, erfaring og samhandling. Dette gjøres ved at forskeren snakker, lytter og stiller spørsmål. Det er likevel viktig å være selvkritisk til i hvilken grad intervjuene faktisk avdekker det man ønsker, da svarene kan være påvirket av hvor gode intervjuobjektene er til å ordlegge seg (Mason, 2002, s. 63).

Den mest brukte intervjumetoden er semistrukturert eller delvis strukturert intervju (Johannessen et al., 2004, s. 143). Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men med mulighet for tilpasning. Vi velger å benytte oss av semistrukturerte intervjuer da det trolig vil være varierende hvor mye våre intervjuobjekter ønsker å dele. I enkelte av intervjuene vil det kunne være behov for oppfølgingsspørsmål. Samtidig ønsker vi å beholde en viss grad av struktur, noe som vil være nødvendig for å kunne sammenligne våre funn.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Datautvalg

Data i oppgaven samles inn i form av en tverrsnittsundersøkelse. Dette betyr at data kun vil samles inn på et tidspunkt på grunn av tidsbegrensninger (Saunders et al., 2016, s. 200). Vi vil derfor kunne si lite om utvikling over tid, annet enn hvordan intervjuobjektene tror fremtiden vil se ut. Studieobjektet er ledere i norske dagligvarebutikker, og dette innebærer både daglige ledere og ledere for kasse- og salgsavdeling. Data samles inn på individnivå ved at det er enkeltpersoner som deltar i undersøkelsen, men intervjuobjektene snakker på vegne av butikken de er leder for slik at det også kan tolkes som å være på bedriftsnivå.

Utvalget er begrenset til ledere i dagligvarebutikker i Bergen og nærliggende områder. Våre funn vil derfor gjenspeile hvilke effekter dagligvarebutikker i dette geografiske området har hatt som følge av selvbetjente kasser. For å prøve å få et resultat som kan være mest mulig generelt har vi intervjuet dagligvarebutikker i flere ulike kjeder for å få et bredere syn på fenomenet. Totalt er fire ulike kjeder representert i vår undersøkelse.

For å nå datautvalget startet vi med å kartlegge antall dagligvarebutikker i Bergen som tilbyr selvbetjente kasser. Fremgangsmåten vår var å kontakte venner og familie fra ulike områder i Bergen, i tillegg til at vi selv undersøkte enkelte butikker. Vi kom da frem til en liste på 32 butikker med selvbetjente kasser. Vi fant det nødvendig å kontakte butikkene i puljer, slik at vi skulle ha kapasitet til å gjennomføre intervjuer raskt etter svar. Totalt endte vi da opp med å kontakte 16 tilfeldig valgte butikker på tvers av ulike kjeder, noe som tilsvarer halvparten av utvalget. Av disse fikk vi 10 positive svar, hvor vi endte opp med å intervju 7 av butikkene. De resterende positive butikkene ble utelatt av ulike grunner som mangel på tid fra butikkens side eller overrepresentering av kjeden. Etter 7 intervjuer valgte vi å ikke kontakte flere da vi merket at svarene var relativt like, og vi følte at vi hadde innhentet tilstrekkelig med data.

Da vi startet å kontakte butikkene benyttet vi telefon, hvor vi ringte daglig leder i butikkene for å spørre om et intervju. Vi fant fort ut at dette var en dårlig metode ettersom flere av lederne er svært opptatt, og ofte jobber andre steder enn ved kontorpulten. Løsningen videre ble derfor å sende mail, noe som fungerte mer effektivt for både oss og butikkene. Vi trodde på forhånd at å kontakte butikkene på mail ville gi en lav responsrate, men ble positivt

overrasket over hvor mange som ønsket å stille opp. Vi presiserte i mailen at intervjuet kunne finne sted i intervjuobjektets butikk, og at vi var fleksible på tidspunkt. Dette kan ha vært en medvirkende årsak til den høye responsraten.

4.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Før vi skulle gjennomføre intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide. Ettersom vi ønsket å benytte oss av semistrukturerte intervjuer tok vi hensyn til dette i intervjuguiden ved å legge inn mulighet for oppfølgingsspørsmål underveis. Vi hadde likevel fastlagte spørsmål som vi ønsket å stille, slik at intervjuene ville få et sammenligningsgrunnlag. Ved utarbeidelse av spørsmålene forsøkte vi å lage spørsmålene åpne ved å bruke spørreordene hva, hvordan og hvorfor. Vi forsøkte i så stor grad som mulig å unngå ja/nei-spørsmål, slik at intervjuobjektene fikk muligheten til å svare fritt. Vi ville også unngå ledende spørsmål, slik at ikke vi som intervjuere ville påvirke hvordan intervjuobjektene svarte.

For å sikre at intervjuguiden ga oss svar på det vi ønsket å finne ut av valgte vi å bruke det første intervjuet som et testintervju. Slik kunne vi finne ut hvilke spørsmål som var relevante å stille, hvilke som kunne kuttet ut og hvilke spørsmål som eventuelt manglet. Etter det første intervjuet evaluerte vi intervjuguiden, og som et resultat av dette la vi til flere spørsmål. Dette på grunnlag av at intervjuobjektet ga oss inspirasjon til ytterligere spørsmål som vi ikke hadde tenkt over på forhånd. Siden det første intervjuobjektet uoppfordret hadde svart på disse ekstra spørsmålene valgte vi å også ha testintervjuet med i våre funn.

Ved gjennomførelse av intervjuene brukte vi lydopptak. Alle intervjuobjektene ble spurt på forhånd om de samtykket til dette, noe alle gjorde. Ved å benytte oss av dette kunne vi ha et stort fokus på samtalen med intervjuobjektet ettersom vi ikke trengte å skrive ned hva som ble sagt underveis. Vi la likevel merke til stemning, humør og ansiktsuttrykk ved intervjuobjektet, slik at vi kunne avdekke eventuelle underliggende årsaker bak svarene. Før intervjuene fikk også alle intervjuobjektene utdelt et skriv med informasjon om prosjektet (vedlegg 2), samt en samtykkeerklæring til å delta i intervjuet (vedlegg 3).

En utfordring ved gjennomføring av intervjuene var at personene vi intervjuet var svært forskjellige, og hadde ulik mengde informasjon de ønsket å dele. Mens noen var svært pratsomme og ga oss mye informasjon, var andre mer tilbakeholdne. Dette førte til at lengden

på intervjuene ble varierende ved bruk av samme intervjuguide. Gjennomsnittlig varte intervjuene omtrent 30 min, hvor noen ble gjennomført på litt kortere eller lengre tid. En annen utfordring var at en av butikkjedene vi intervjuet, Obs, har to ulike systemer for selvbetjent skanning- og betaling. Vi valgte derfor å tilpasse intervjuguiden litt ekstra før vi gjennomførte intervju med denne kjeden. Samme dag som intervjuene fant sted valgte vi å transkribere intervjuene, slik at vi også kunne skrive ned ekstra detaljer vi eventuelt la merke til med en gang.

4.4 Dataanalyse

Ved analyse av kvalitative data kan man velge mellom en deduktiv eller induktiv fremgangsmåte (Saunders et al., 2016, s. 566). Vi har som nevnt valgt en kombinasjon av disse fremgangsmåtene, med størst fokus på en induktiv tilnærming. Det vil si at vi først strukturerte dataene i våre funn, før vi senere forsøkte å knytte dette opp mot eksisterende teori. Ved struktureringen av dataene valgte vi å benytte oss av en metode basert på teknikken template analysis. Ved template analysis koder man data basert på likheter, før man sammenligner de ulike dataene (Saunders et al., 2016, s. 588).

Etter gjennomføring av intervjuene valgte vi å strukturere all informasjon vi hadde samlet inn. Vi delte spørsmålene i intervjuguiden opp etter tema, og sammenlignet de ulike svarene vi hadde fått. Flere av intervjuene hadde oppfølgingsspørsmål eller informasjon som var lagt til på slutten av intervjuet. Denne informasjonen forsøkte vi å plassere under det temaet som virket mest relevant. Etter hvert som vi delte opp informasjonen så vi det nødvendig å slå sammen noen tema, og dele opp andre. Til slutt endte vi opp med åtte hovedtema; bakgrunn for innføring av selvbetjente kasser, bemanningssituasjon, kundesammensetning, svinn, brukervennlighet, kø, leders rolle i endringsprosessen og utvikling av selvbetjente kasser.

Etter inndeling av tema gjennomgikk vi alle de transkriberte intervjuene, og valgte ut de sitatene som best beskrev ulike sider av fenomenet selvbetjente kasser. Noen av sitatene måtte omskrives i mindre grad fordi de bar preg av å ha blitt gitt muntlig. Vi tilpasset derfor sitatene slik at de kunne gi mening i en skriftlig tekst. Vi var også observante på at vi ønsket å ha med sitater fra alle butikkene, slik at resultatene ble representative for utvalget vårt. Til slutt organiserte vi sitatene etter tema, og skrev om våre funn.

Vi begynte deretter å analysere funnene våre opp mot teorigrunnlaget. I analysen har vi benyttet samme oppbygging som i funn for å sikre struktur i oppgaven. Vi hadde tidlig gjort oss opp en formening om hvilken teori vi ønsket å bruke i analysen, men så det nødvendig å også lete etter ny teori for å finne teori som var sammenlignbar med våre funn. Vi har valgt å bruke teori fra flere akademiske journaler. I tillegg har vi valgt å ha med nyere artikler om temaet funnet i økonomiske tidsskrifter. Disse fant vi relevante fordi de beskriver situasjonen på området svært bra, og fordi denne typen artikler ligger nærmere intervjuobjektene enn akademiske journaler.

4.5 Kvalitet ved undersøkelsen

4.5.1 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er avgjørende for at kvaliteten til både kvantitative og kvalitative undersøkelser skal være god. Gjennom fokus på dette vil man sikre høy kvalitet på forskningen, og sannsynligheten for å gjøre feiltolkninger reduseres (Saunders et al., 2016, s. 202). Når man vurderer validiteten til en undersøkelse vil man vurdere dens gyldighet og relevans. Vi kan skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet vil være evnen undersøkelsen har til å måle det som er ment å måle. Det finnes flere former for intern validitet, men når det gjelder kvalitative undersøkelser vil typisk begrepsvaliditet være av størst betydning (Saunders et al., 2016, s. 202).

Begrepsvaliditet handler om operasjonalisering av begrepene, og om man måler det man har som hensikt å måle (Saunders et al., s. 206). For å sikre begrepsvaliditet i vår undersøkelse har vi tatt utgangspunkt i allerede etablerte intervjuguider, og utarbeidet våre egne spørsmål med inspirasjon fra disse. Da vi valgte hvilke intervjuguider vi ønsket å ta utgangspunkt i var vi kritiske, og valgte dem vi anså som gode. Vi husket samtidig på at spørsmålene måtte skreddersys til det som skulle måles i vår undersøkelse. Som nevnt valgte vi også å ha et testintervju slik at vi i større grad kunne sikre at spørsmålene var relevante. Vi hadde da en mulighet til å endre og legge til spørsmål underveis.

Ekstern validitet handler om hvorvidt funnene er generaliserbare (Saunders et al., 2016, s. 204). Dette er en av svakhetene ved vår forskning da vi har et begrenset utvalg med få intervjuobjekter. Vi kunne valgt å ha flere intervjuer, men valgte å begrense oss til syv intervjuer da vi merket at svarene begynte å bli relativt like og vi følte vi nærmet oss et metningspunkt. Det er derimot vanlig i kvalitativ forskning å ha et begrenset utvalg, og dette var noe vi på forhånd var klar over. En ting vi gjerne skulle gjort for å sikre bedre ekstern validitet er å ha flere kjeder med i intervjuprosessen, og gjerne butikker med kun selvbetjente kasser. Sistnevnte gjorde seg vanskelig å gjennomføre fordi det er få av disse butikkene i Norge.

En annen trussel for ekstern validitet er eventuelle spesielle hendelser som kan påvirke resultatet. Vi valgte å være svært observante på dette, og spurte flere tilleggsspørsmål for å kartlegge utvikling hos butikkene vi intervjuet. Et eksempel var en butikk som var under ombygging, og som derfor hadde færre kunder enn vanlig. Dette valgte vi å tenke over da vi analyserte våre funn, da disse hadde en lavere andel av kunder som brukte selvbetjente kasser enn de resterende butikkene.

Undersøkelsens reliabilitet vil være i hvor stor grad undersøkelsen er pålitelig, og i hvilken grad man kan stole på resultatene (Johannessen et al., 2004, s. 46). Reliabilitet innebærer om måten man samler inn og analyserer data på gir konsistente resultat dersom intervjuet gjentas ved en senere anledning eller dersom en annen person gjennomfører intervjuet (Saunders et al., 2016, s. 203). Etersom vi har intervjuet mennesker med svært forskjellige synspunkt og meninger vil det nærmest være umulig å få helt like funn ved en senere anledning. En del av undersøkelsen vår dreier seg derimot om butikken hvor intervjuobjektet jobber som leder, og vi tror denne informasjonen vil være relativt lik uansett hvem som intervjues.

For å få et mest mulig reliabelt resultat valgte vi på forhånd å formulere spørsmålene på en måte som kunne gjøre det enklere for intervjuobjektet å svare. Vi valgte også å unngå spørsmål som vi mest sannsynlig ikke ville få et ærlig svar på. Vi var svært observant på at det kunne bli en utfordring å få intervjuobjektene til å svare ærlig på spørsmål som gjaldt lavere bemanning som en effekt av selvbetjente kasser. Vi valgte likevel å ha med dette

spørsmålet, men i tillegg spørre intervjuobjektene hvordan de tenkte bemanningssituasjonen kom til å se ut i fremtiden for å få et mer nyansert svar.

4.5.2 Svake sider ved metoden

Vår undersøkelse tar utgangspunkt i ledere i norske dagligvarebutikker sitt synspunkt på selvbetjente kasser. En del av effektene av selvbetjente kasser vil gjelde for kundene som vil få en endret handleopplevelse. Undersøkelsens reliabilitet ville kunne blitt styrket dersom vi også hadde gjennomført intervjuer med norske dagligvarekunder. Effektene vi i oppgaven beskriver for kunden vil være preget av butikkens synspunkt, og er derfor kanskje annerledes enn om en kunde hadde svart selv. For å ikke miste kundens synspunkt har vi valgt å bruke eksisterende forskning i vår analyse for å belyse kundens perspektiv. Et problem som kan oppstå som følge av dette er at mye av forskningen er gjennomført i andre land enn Norge. Vi har likevel valgt å se på forskningen som pålitelig og aktuell da flere av landene som er representert i forskningen er land som er relativt like Norge.

4.6 Etikk

I forskningssammenheng genererer intervjuer ofte etiske spørsmål. Ettersom datainnsamlingen vår har basert seg på menneskers synspunkt og meninger har det vært viktig å ta hensyn til etiske problemstillinger. Vi har i den sammenheng vært svært oppmerksom på å gjennomføre intervjuene korrekt, og vi meldte prosjektet vårt inn til Norsk senter for forskningsdata ved hjelp av elektronisk meldeskjema før datainnsamlingen startet.

Under intervjuene valgte vi å gi alle intervjuobjektene hvert sitt ark med informasjon, og spurte dem om å få samtykke til bruk av lydopptak og gjenkjenning av navn og butikk. Vi ga også informasjon om hvordan intervjuobjektene kunne henvende seg til oss for å få slettet eventuelle opplysninger om seg selv før prosjektets slutt. Intervjuobjektene fikk mulighet til å korrigere sine sitater underveis dersom det var noe de ikke ønsket å dele. Informasjonen som er samlet inn har vært lagret konfidensielt gjennom prosjektets periode.

Alle våre intervjuobjekter har samtykket til at navnet på butikken de er leder i kan publiseres i oppgaven. Vi har likevel valgt å anonymisere butikkene i funn- og analysedelen av oppgaven på bakgrunn av enkelte sitater. Etter nøye vurdering ønsker vi ikke at enkelte

sitater skal kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Denne etiske vurderingen gjorde vi etter at alle intervjuene var ferdig da vi merket flere intervjuobjekter var forsiktig med deling av informasjon, og at enkelte ga uttrykk for at de hadde delt mer enn de ønsket. Vi har likevel valgt å dele navn på butikkene i forord for å vise vår takknemlighet for at de ønsket å bidra til vår datainnsamling.

5. Funn

I denne delen vil hovedfunnene fra vår undersøkelse presenteres. Vi har sortert funnene i åtte temaer. Disse temaene er bakgrunn for innføring av selvbetjente kasser, bemanningssituasjon, kundesammensetning, svinn, brukervennlighet, kø, leders rolle i endringsprosessen og utvikling av selvbetjente kasser.

5.1 Presentasjon av studiens informanter

Intervjuobjektene i vår undersøkelse består av ledere i norske dagligvarebutikker som har innført selvbetjente kasser. Endelig utvalgsstørrelse er syv intervjuobjekter, hvor alle intervjuobjektene snakker på vegne av den butikken de er leder for. Alle intervjuobjektene som deltar i oppgaven har godkjent å bli identifisert med navn, men flere av opplysningene vi har fått kan være relativt sensitiv for butikkene og butikkleder. Vi tenker da på om noe av det som har blitt sagt kan gi et eventuelt negativt omdømme. Av etiske hensyn har vi derfor valgt å ikke knytte sitater til gjeldende leder og butikk. Videre i denne delen av oppgaven samt analysedelen vil derfor de ulike butikkene vi har hatt intervju med være anonyme, og heller omtales med en kort beskrivelse av butikken.

Butikkene som deltar i undersøkelsen har varierende andel brukere av selvbetjente kasser. Andelen kunder som bruker selvbetjente kasser varierer mellom 11 og 70%, hvor gjennomsnittet ligger på omtrent 45 %. Tidsperioden de ulike butikkene har hatt selvbetjente kasser varierer fra 12 uker ved intervjutidspunktet til over 5 år. Vi vil kort presentere de ulike butikkene anonymt i figur 3 med opplysninger om hvor stor andel brukere de har av selvbetjente kasser, og hvor lenge de har hatt selvbetjente kasser. Dette for å kunne sammenligne nøkkeltall og sitater i oppgavens analysedel. Opplysningene som er gitt gjelder for september og oktober 2018.

Butikk	Tid med selvbetjente kasser	Brukerandel	Antall selvbetjente kasser
Liten butikk 1	12 uker	38%	6
Liten butikk 2	Over 5 år	65%	6
Mellomstor butikk 1	2 år	61%	6
Mellomstor butikk 2	1,5 år	40%	6
Mellomstor butikk 3	Over 5 år	70%	9
Stor butikk 1	Over 5 år	11%	12
Stor butikk 2	4 år	31%	12

Figur 3: Oversikt over studiens informanter.

Vi vil videre presentere våre hovedfunn.

5.2 Bakgrunn for innføring av selvbetjente kasser

Å innføre selvbetjente kasser kan være et ønske fra både butikk og kjede. Av våre intervjuobjekter oppgir tre butikker å ha innført selvbetjente kasser på eget initiativ. To av butikkene har innført selvbetjente kasser i samråd med kjeden, mens to av butikkene har forklart innføringen som kjedens valg.

Butikkene er ulike i forhold til hvem som har bestemt innføringen av selvbetjente kasser, men bakgrunnen for at butikkene har innført dette derimot er mer sammenfallende. Alle butikkene nevner kundetilfredshet, og flere butikker nevner også endringer i teknologi som hovedårsakene bak innføringen. På spørsmål om hvorfor de har innført selvbetjente kasser, svarer mellomstor butikk 3 og stor butikk 1:

“Det er for å ha et supplement for småhandel (..), og et alternativ for kunden til å ikke oppleve kø.”

“Det går på hurtighet og at det skal være en del av servicen for kunden.”

Flere av de andre butikkene sier også at fokus på kunden er en av årsakene. I dagens samfunn blir kundene mer selvhjulpne, og kundene har fått erfaring med selvbetjente løsninger fra andre bransjer. To av intervjuobjektene nevner IKEA som en pådriver for selvbetjente kasser, og de ønsker å være like gode på å tilby kundene teknologiske løsninger som andre bransjer. Overgangen fra bestilling av flybilletter hos reisebyrå til bestilling på nett nevnes også som et eksempel på at kundene er mer selvhjulpne enn før. Liten butikk 1 og mellomstor butikk 2 forteller om hvorfor de har innført selvbetjente kasser ved å trekke inn det teknologiske aspektet:

“Det handler om å være med i fremtiden. Man må følge trenden rett og slett.”

“Jeg prøver å være litt fremoverlent. Kommer det nye ting skal jeg teste det ut og prøve det. Vi var den andre butikken i vår kjede som fikk selvbetjente kasser.”

Flere av butikkene vi har snakket med har vært en av de første butikkene i sin kjede til å innføre selvbetjente kasser. I tillegg til teknologi- og kundeaspektet kan derfor personlig interesse hos intervjuobjektet være en grunn til at butikkene har innført selvbetjente kasser. Flere av intervjuobjektene er ivrige og engasjerte når de snakker om innføringen.

5.3 Bemanningssituasjon

Ingen av butikkene vi har snakket med har endret bemanningssituasjonen sin etter at de innførte selvbetjente kasser. Det har altså ikke blitt kuttet noen stillinger som en effekt av selvbetjente kasser. Derimot vil selvbetjente kasser gi en produktivetsgevinst, og denne gevinsten har butikkene benyttet til å være mer fristilt. Produktivetsgevinsten oppstår ved at kundene overtar en av arbeidsoppgavene til de ansatte, og de ansatte kan bruke tid som tidligere ble benyttet til å sitte i kassen til annet forefallende arbeid. Dette vises gjennom situatene til mellomstor butikk 1 og mellomstor butikk 3:

“Vi har ikke endret bemanningssituasjon annet enn at vi er litt mer fristilt, vi får tid til å rydde på plass litt mer varer nede i kasseområdet. Det er vel eneste endringen, vi har ikke kuttet noe.”

“Jeg er i den privilegerte situasjonen at det er ingen som har måttet miste timer eller blitt sagt opp. Men at vi forskyver og endrer arbeidsoppgaver, det er klart.”

Selv om ingen av butikkene vi har snakket med har endret på bemanningssituasjonen blir det hintet til at andre kan ha gjort dette. Det er også mulig at noen av butikkene vi har snakket med har endret sin bemanningssituasjon, men ikke ønsker å dele det i vår undersøkelse. Butikkene trenger ikke nødvendigvis å ha sagt opp noen, men det er mulig å la være å ansette en ny person hvis en ansatt slutter på eget initiativ. At noen butikker kan ha fått færre lønnstimer bekreftes gjennom mellomstor butikk 2 sitt sitat:

“Jeg vet at for de som ikke har netthandel så har de tatt vekk litt timer. Hvis folk har sluttet for eksempel har de kanskje ikke erstattet de. Men de har ikke sagt opp folk, det har de ikke, det har vært mer en naturlig overgang.”

Selvbetjente kasser vil gjøre butikkene mer fleksible, og de får tid til annet forefallende arbeid. Flere av butikkene vi har snakket med har innført netthandel, slik at de kan bruke ansatte som tidligere stod i kassen til å gjøre klar netthandelbestillinger. Andre arbeidsoppgaver som nå brukes mer tid på er varepåfylling og kundekontakt. Det fortelles at mer samarbeid og jobb i team er en effekt som har oppstått av selvbetjente kasser. Dette understreker mellomstor butikk 3 i sitt sitat:

“Nå jobber vi mer i team, vi rullerer på varepåfylling, fruktarbeid, tørrvare og industrikjøl. Og vi har mye mer fleksibilitet på å utnytte den arbeidskraften vi tidligere har hatt låst i kassene.”

Blant de positive effektene som kan oppstå for butikkene etter innføring av selvbetjente kasser er altså mer fleksibel arbeidskraft, samt mer fornøyde ansatte. Mellomstor butikk 2 forteller at ansatte tidligere har slitt med skader som følge av å sitte i manuelle kasser, og at de nå får beveget seg mer rundt i butikken. En endring fra manuelle til selvbetjente kasser vil derfor være positivt for butikken ettersom sykefraværet kan gå ned. Mellomstor butikk 2 forklarer det slik:

“De ansatte er positive fordi det blir mindre kassesitting for dem. (...) De ansatte fikk av og til senebetennelse fordi de gjorde de samme bevegelsene hver dag i manuell kasse. Nå får de

være mer på gulvet, bevege seg mer og hjelpe kunden på en annen måte. For de ansattes del blir det mindre sitting i ro.”

Når det gjelder endrede stillinger har ingen av butikkene i vår undersøkelse gitt de ansatte nye stillinger på papiret. Derimot har tre av syv butikker tilnærmet alltid en ansatt på jobb i det selvbetjente kasseområdet, og den personen som står her kalles gjerne “kundevert”. Arbeidsoppgavene vil være å hjelpe kunder med å benytte de selvbetjente kassene. Hvem som har denne arbeidsoppgaven varierer ofte fra dag til dag. Stor butikk 1 påpeker at det kan være en viktig å ha riktig person i denne rollen:

“Vi må være litt streng. Den ansatte i selvbetjeningsområdet kan ikke stå å mase med naboen lenger oppe. (..) Kunden må få fort hjelp, det er vi opptatt av, de skal ikke stå å vente. Da er halve vitsen vekke. Da kan de gå i vanlig kasse.”

Butikkene forteller at de ansatte ser ut til å like å stå i kasseområdet og arbeide som kundevert. Det blir også fortalt at personen som arbeider som kundevert bør være relativt utadvendt og sosial, siden det krever mer å arbeide med kunder i et selvbetjent område i motsetning til i en manuell kasse. I et selvbetjent kasseområde må man tilnærme seg kunden på en annen måte, og spørre kunder som ser usikre ut om de trenger hjelp.

5.3.1 Bemanning i fremtiden

Det er delte meninger om bemanningssituasjonen i fremtiden. Fem av syv intervjuobjekter forteller at de tror det kommer til å bli større endringer, mens to intervjuobjekter svarer at de tror bemanningssituasjonen kommer til å være relativt lik som i dag. Butikkene som tror det kommer til å skje endringer begrunner dette med ny teknologi, og produktivitetsgevinsten selvbetjente kasser kan gi. Det har de siste årene skjedd store endringer i teknologi, hvor flere arbeidsprosesser har blitt automatisert. De butikkene som tror det kommer til å skje endringer er bevisst på mulige effekter endring i bemanning kan gi, og dette vises gjennom sitatene til mellomstor butikk 2 og stor butikk 2:

“I fremtiden vil det bli enda mer automatisert. (..) Men vi henger litt etter her i Norge, så hvor lang tid det vil ta det vet jeg ikke.”

“Når to stykker kan betjene tolv kasser sier det seg nesten selv.”

De som tror bemanningssituasjonen kommer til å holde seg stabil peker derimot på behovet for ansatte til å gjøre forefallende arbeidsoppgaver i butikken. I tillegg til at kundene vil ha et ønske om å gå i manuell kasse også i fremtiden, slik at dette ønsket må hensyntas for at kunden skal ha et valg. Liten butikk 1 og liten butikk 2 har en felles oppfatning av fremtiden som innebærer at de ansatte har relativt like arbeidsoppgaver som i dag:

“Det er mange kunder som velger å gå i de manuelle kassene, så vi trenger alltid å være folk i butikken.”

“Folk må du ha i butikken uansett for å fylle på varer og hjelpe kunder.”

Flere av butikkene var forsiktige da de snakket om temaet, og dette tyder på at flere ikke vet eller ikke ønsker å snakke om bemanning i fremtiden. Temaet er sensitivt, og lederne kan derfor ha tanker om fremtiden de ikke ønsker å dele.

5.4 Kundesammensetning

Ingen av intervjuobjektene mener at kundesammensetningen har endret seg som følge av innføring av selvbetjente kasser. Derimot nevner seks av syv intervjuobjekter at hovedtrenden er at flere yngre enn eldre benytter seg av de selvbetjente kassene. Eldre kunder kan oppleve frustrasjon når de bruker selvbetjente kasser fordi de ikke får det til, og dette underbygges av sitatet til mellomstor butikk 3:

“Den eldre garde er litt skeptisk, de vil ikke benytte selvbetjente kasser. Mange er redd for at vi mister jobbene våre, eller at de skal gjøre feil. De har ikke fått god nok opplæring.”

Den sosiale opplevelsen av å gå på butikken kan gjerne forsvinne ved bruk av selvbetjente kasser. For eldre i dag kan det å gå på butikken være et sosialt samlingspunkt, og de ønsker gjerne å prate med noen mens de betaler for varene sine. Dette vil nok gjelde for flere eldre, men det er også noen eldre som synes selvbetjente kasser er praktisk. Mellomstor butikk 1 forklarer det slik:

“Jeg vil nok si at flesteparten av de eldre vil ha en å snakke med, men det er også utrolig mange som er kjempeflinke og ordner seg selv. Jeg tipper rundt 70% velger å vente til det blir ledig i en betjent kasse.”

Alle butikkene vi har snakket med har i dag selvbetjente kasser som et supplement til manuelle kasser. I fremtiden kan dette derimot endre seg ettersom dagens yngre generasjon vokser opp med denne typen matvarehandel, og blir mer vant med løsningen. I dag kan selvbetjente kasser føles skummelt for eldre mennesker fordi det er helt nytt for dem, og noe de aldri har benyttet seg av tidligere. Dette underbygges i sitatet til liten butikk 1:

“De eldre i dag går gjerne i manuelle kasser, og jeg tror derfor det vil være manuelle kasser hele deres tid. Derimot vil de yngre som begynner å bruke selvbetjening i dag være vant med det når de blir eldre.”

Ingen av butikkene har konkrete tall på hvilke typer kunder som handler hos dem, derfor legger flere vekt på at det er vanskelig for dem å si om det har skjedd noen endringer i kundesammensetning. Det virker likevel til å være en felles enighet om at de samme kundene fortsatt kommer til butikken, og at det er andre faktorer enn selvbetjente kasser som er avgjørende i kundens valg av butikk.

5.5 Svinn

Svinn oppgis som en stor utfordring når det gjelder selvbetjente kasser. I vår undersøkelse er det derimot store forskjeller i hvor mye butikkene jobber med problemet. Omtrent halvparten av butikkene ser på svinn i selvbetjente kasser som en større utfordring, og har gjort tiltak for å begrense dette. Kun en av de syv butikkene vi snakket med, mellomstor butikk 1, har opplevd merkbare endringer i svinn. Butikken mener derimot at feilslåing er avgjørende, og at det totale svinnet kan reduseres dersom feilslåing reduseres. Mellomstor butikk 3 forteller:

“Vi har merket en endring i svinn på grunn av selvbetjente kasser (..), men jeg tror i det store og hele at det jevner seg litt ut hvis vi klarer å begrense feilslåing.”

Årsakene til svinn som skyldes selvbetjente kasser kan være ulike. Butikkene skiller gjerne mellom bevisste feil og ubevisste feil, men det kan være vanskelig å vurdere hva som er hva. Bevisste feil er feil kunden gjør med vilje, gjerne for å spare penger. Dette kan også kalles stjeling. Ubevisste feil er feil som skyldes at kunden har misforstått, og kunden kan dermed få høyere eller lavere pris uten at den er klar over det. Liten butikk 1 og liten butikk 2 forteller at de må være svært observante i det selvbetjente kasseområdet, og peker særlig på de bevisste feilene som en grunn til svinn:

“Vi må nesten være der å følge med hele tiden i løpet av dagen. Det er veldig lett å bare ta med seg noe i en selvbetjent kasse i forhold til en manuell kasse.”

“Vi har daglig folk som prøver å glemme å slå inn en vare. De slår inn færre varer enn de egentlig har.”

Årsaker til at kunden utfører bevisste feil kan være nettopp fordi de kan bortforklare handlingen med at det var en ubevisst feil. Mellomstor butikk 1 har hatt et større problem med kunder som gjør bevisste feil, og har derfor innført sivile vektere i den travleste tiden på dagen. Noen av feilene er derimot ikke store feil, men små bevisste feil som kunden gjør for å spare et par kroner. Dette illustrerer mellomstor butikk 1 gjennom dette sitatet:

“Vi solgte 1700 halve agurker i 2017, men vi hadde ikke en eneste halv agurk i butikken.”

Svinn som følge av bevisste og ubevisste feil kan ha en effekt på andre systemer i butikken. Flere har innført automatisk varebestilling, og dersom en kunde slår inn feil vare i selvbetjent kasse kan dette påvirke lagerbeholdning. Dette vises gjennom sitatet til mellomstor butikk 2:

“Vi har automatisk varebestilling (...), hvis kunden kjøper tre Coca Cola og fem Solo kan de tenke at disse produktene har samme pris. Hvis de kun skanner en av varetypene får vi feil i vår varebeholdning.”

Alle butikkene gjennomfører tilfeldige kontroller. Det er en felles oppfatning av at kundene har forståelse for at butikkene må gjennomføre dette, og at kundene er tolerante rundt dette. Mellomstor butikk 2 beskriver kontroll av kundene slik:

“Vi sier til kundene i forkant at det er en tilfeldig kontroll. Jeg tror de har forståelse for det, for ellers kan de jo bare spasere rett ut.”

Enkelte butikker gjør enda mer for å forhindre svinn. Det er ikke alltid det er like lett for de ansatte å få med seg alt som skjer med øyet, spesielt ikke når det er travelt, og det er derfor mulig å få rapporter på hva kundene slår inn i selvbetjeningskassen. Dette er en metode stor butikk 2 benytter seg av:

“Vi har egne skjermer som de ansatte kan stå å følge med på. Hvis du står og betaler får vi opp rapporter, (...) har du en full handlevogn og skjermen viser 200 kr er det noe du har gjort feil.”

Flere av butikkene opplever stor pågang rundt lunsjtid, og forteller at de må være ekstra oppmerksomme i kasseområdet i denne perioden på dagen. Noen av butikkene peker også på at de selv kan bli flinkere til å gjøre det enklere for kunden å skanne riktig vare. Blant annet ved å tilrettelegge kassesystemet bedre for varer som selges i løsvekt.

5.6 Brukervennlighet

Seks av syv butikker forteller at de har opplevd utfordringer knyttet til kunder som ikke får til å bruke de selvbetjente løsningene, men at det løses ved å ha ansatte tilgjengelig i kasseområdet. Dette slik at kundene får raskt hjelp dersom det trengs. Liten butikk 1 og stor butikk 2 beskriver løsningen på følgende måte:

“I begynnelsen stod vi og viste kundene hvordan det fungerte, slik at de var trygge på at her får de hjelp hvis det er noe.”

“Jeg tror de føler seg trygge når det er en ansatt der. Vi kler de ansatte opp slik at man skal se at de er på jobb, og at de kan spørres og gi hjelp.”

Butikkene forteller at kunder gjerne hadde problemer like etter innføring av de selvbetjente kassene, men etterhvert som de ansatte gav hjelp og opplæring gikk det bedre. I butikkene har

det altså vært flest problemer blant kundene i implementeringsfasen, men dette har tilpasset seg etterhvert.

Av intervjuobjektene oppgir fire av syv butikker at de har innført tiltak for å gjøre skanning av varer enklere for kunden etter innføring av selvbetjente kasser. Dette kan for eksempel være endret vareutvalg eller ferdigpakkede varer. Det er spesielt varer som selges i løsvekt som er hensiktsmessig å pakke på forhånd for å gjøre skanningen enklere. Brød- og bakervarer er en av varekategoriene som kan være utfordrende, noe som underbygges av sitatene til mellomstor butikk 1 og mellomstor butikk 3:

“På bakevarer har vi laget pakkelsninger på både to og fem enheter, og laget pakkene klar med strekkode. Det har vært en suksess.”

“Vi setter strekkode på stort sett alt vi kan sette strekkode på for å gjøre det enklere for kunden. (...) Vi har plukk-og-miks på de fleste boller og rundstykker, og på alt av brød og ferdigpakket setter vi strekkode. (...) Det kommer mest mulig strekkoder på varen, for det gjør det enklere for kunden.”

Flere av butikkene forteller at de bruker mye tid på å tilrettelegge selve skanningsprosessen for kunden. Spesielt gjelder dette varer i løsvekt da disse ikke har en strekkode. Bilder og tekst må brukes som et hjelpemiddel for kunden, og legges opp på en naturlig måte.

Mellomstor butikk 2 forklarer hvordan de løser dette:

“Vi prøver å ha mest mulig bilder på varene slik at det blir enkelt for kunden å gjenkjenne sin vare. Vi har bygget opp menyen slik at frukt ligger på den ene siden og grønnsaker på den andre. Vi prøver å legge det opp naturlig for kunden.”

Hvis kundene gjør feil når de registrerer varer i løsvekt mener flere av butikkene at ansvaret ligger hos dem fordi kassesystemet ikke er oversiktlig nok. Derfor er utforming av kassene et stort prioriteringsområde for flere butikker for å sikre bedre brukervennlighet. Flere av butikkene ønsker også å ha strekkoder på en større andel av sine varer, men peker på utfordringen knyttet til bruken av plast. Bruk av strekkode krever emballasje, og en trend i dagens dagligvaremarked er redusert bruk av plast.

5.7 Kø

Alle butikklederne oppgir mindre kø eller at kundene kommer seg hurtigere gjennom kasseområdet som noe de har lagt merke til etter innføring av selvbetjente kasser. Flere av butikklederne peker også på at kunden liker å få muligheten til å skanne sine egne varer. Selv om det kan ta lenger tid å skanne varene vil kunden føle at den gjør noe, og dermed oppfattes det som at tiden går fortere. Liten butikk 1 og mellomstor butikk 2 beskriver kø i selvbetjente kasser slik:

“Det går fortere for kunden å komme seg ut av butikken. Og ved å bruke selvbetjente kasser kjenner kundene på mestringsfølelsen av å gjennomføre noe selv.”

“For kundene sin del slipper de lang kø i kassene. Selv om det kanskje tar lenger tid å skanne varene selv, de trenger kanskje litt hjelp, så står de ikke i kø. (...) De synes det er kjekt å stå der å holde på.”

Det er vanskelig å si om dette faktisk gjelder fra kundens side, men ledernes oppfatning er at selvbetjente kasser kan redusere kø.

5.8 Leders rolle i endringsprosessen

Butikkene som har hatt selvbetjente kasser i mer enn et år forteller at antall brukere har økt jevnt. Årsaken til dette er det ingen som kan svare korrekt på, men det nevnes bruk av selvbetjente kasser i andre bransjer, samt butikkens innsats som eksempel. Leder for mellomstor butikk 3 mener at han selv har hatt stor påvirkning på at de har klart å få en brukerandel på 70%, og dette har skjedd gjennom aktiv ledelse og ekstra tilbud til kunden:

“Grunnen til at jeg har den skanningsprosenten jeg har handler om meg som leder. Jeg må gå frem som et godt eksempel. Vi gikk all inn med ledelsen i spissen for å virkelig ta ut potensialet av dette. (...) Vi har kaffe og demonstrasjon i det selvbetjente betalingsområdet slik at dette skal bli en positiv opplevelse for kunden.”

Alle butikkene påpeker at flesteparten av de ansatte i dag virker til å være fornøyd med innføringen av selvbetjente kasser. Enkelte av de ansatte var derimot skeptiske i begynnelsen,

og flere av lederne måtte gi god informasjon og forklare hvilke endringer dette kunne føre med seg. Noen ansatte var kritiske fordi de var redd for å miste jobben, selv om dette ikke var butikkenes hensikt. Dette underbygges av sitatet til liten butikk 1:

“De ansatte var kritisk i begynnelsen. De tenkte gjerne at det var fare for at noen skulle miste jobben. Men det er ikke der vi vil med dette, det er bare utvikling. Så nå er alle veldig positive til det.”

Å innføre selvbetjente kasser er en endringsprosess, og det vil være nødvendig med opplæring av de ansatte når arbeidsoppgavene endres. De ansatte må lære hvordan de selvbetjente kassene fungerer, slik at de videre kan hjelpe kunden. Det kan også være aktuelt å kurse de ansatte i hvordan de skal ta kontakt med kunden, ettersom forholdet mellom kunde og ansatt nå blir snudd om. Tidligere henvendte kundene seg til de ansatte for å betale for sine varer, men nå oppsøker den ansatte kunden dersom det virker som kunden trenger hjelp. Hva leder kan gjøre for å hjelpe de ansatte å tilpasse seg endringene som følge av selvbetjente kasser blir illustrert i sitatet til stor butikk 1:

“Vi måtte kurse de ansatte, for det krever litt når man skal stå å passe på i det selvbetjente området. Vi har alkohol og aldersbestemte varer, og de ansatte må godkjenne dette. Også skal de jo også betjene og hjelpe kunden samtidig.”

Selv om man kurser de ansatte kan det også være nødvendig å endre de ansattes holdning. Flere av de ansatte har gjerne jobbet i en butikk i flere år, og har opparbeidet seg sine vaner og rutiner. Det kan derfor være utfordrende som leder å innføre endringer. Dette illustreres gjennom sitatet til mellomstor butikk 3:

“Jeg har kanskje hatt ansatte med meg i 20 år. Det er det med å endre folk, tenkemåte, væremåte og arbeidsmåte. Det er den største utfordringen jeg står overfor i dag.”

Flere av lederne påpeker at de har vært aktive i endringsprosessen, men det er også ledere som har gitt inntrykk av at de ikke har gjort noe spesielt.

5.9 Utvikling av selvbetjente kasser

Flere av butikkene påpeker at de gjerne skulle sett at antall kunder som bruker selvbetjente kasser i deres butikk var høyere. Jo flere som bruker selvbetjente kasser, jo større produktivitetsgevinst vil butikken få. Liten butikk 1 har en prosentandel på 38% av kundene som bruker selvbetjente kasser, men skulle gjerne sett at tallet var litt høyere:

“Jeg kunne godt tenkt meg at antallet kunder som bruker selvbetjening ble høyere. Jeg vil gjerne ha 50%”

Likevel er det svært få av butikkene som forteller at de har gjort store tiltak for å få flere kunder til å benytte selvbetjente kasser. Noen av butikkene har gjort små tiltak for å hjelpe kundene til å gå over til selvbetjente kasser. Et klassisk eksempel er å oppfordre kunder som står i kø i manuell kasse til å benytte selvbetjent kasse. Dette illustreres gjennom sitatet til liten butikk 2:

“Når vi ser at det er kø i den manuelle kassen oppfordrer vi kundene til å bruke selvbetjening, og hjelper dem.”

Et godt tiltak for å kunne få flere til å benytte seg av selvbetjente kasser vil være å gi en reduksjon i pris. To av butikkene i vår undersøkelse benytter seg av dette. Stor butikk 2 er en av disse butikkene, og de gir uttrykk for at dette er noe de kunne tenke seg å gjøre mer av. Det illustreres gjennom dette sitatet:

“Vi tilbyr 4 kr rabatt på store melkekartonger for kunder som bruker den ene selvbetjente løsningen vår. Vi har hatt flere tilbud tidligere også. Vi skulle sikkert hatt mer av dette.”

Tre av intervjuobjektene har hatt en økning i antall selvbetjente betalingskasser i løpet av perioden de har hatt selvbetjente kasser. To butikker har økt fra tre til seks selvbetjente betalingskasser, mens en annen butikk har økt fra seks til ni. Det påpekes at det er en avveining mellom hvor mange selvbetjente betalingskasser man kan ha i forhold til manuelle kasser. Ettersom det er begrenset plass i butikkene kan manuelle kasser måtte vike dersom man ønsker flere selvbetjente kasser. Dette er en vanskelig vurdering, noe som vises gjennom sitatet til stor butikk 1:

“Vi har seks selvbetjente kasser i dag. Det er egentlig for lite. Vi vet ikke, men det må nok potensielt økes, men vi kan ikke fjerne så mange manuelle kasser heller. Det er jo noen som ønsker å gå i vanlig kasse, så vi må ha begge deler.”

Noen butikker begrunner ønsket om å utvide til flere selvbetjente kasser med den store variasjonen i antall kunder i ulike tidsperioder. Flere av butikkene har ulike travle perioder gjennom dagen, for eksempel rundt lunsjtid og ettermiddag når kundene er ferdig på jobb. Igjen er dette en vanskelig vurdering hvor også det økonomiske må tas hensyn til. Dette beskrives på følgende måte av mellomstor butikk 1:

“Jeg ser at seks selvskanningskasser kan bli lite i perioder. Klokken tre er det fullt i selvbetjeningsområdet, og det er fullt i begge de manuelle kassene som er i bruk. Likevel koster selvbetjente betalingskasser litt penger, så vi får se.”

Alle butikkene i vår undersøkelse mener at det har vært en suksess for dem å innføre selvbetjente kasser. De mener at de positive effektene er så store at selvbetjente kasser er en lønnsom investering. Stor butikk 2 påpeker dette gjennom dette sitatet:

“Selvbetjente løsninger har vært en suksess for oss. Vi kunne ikke tenkt oss uten.”

Flere kjeder i dag innfører selvbetjente kasser i sine butikker, og butikklederne mener derfor det vil skje en utvikling mot flere selvbetjente kasser fremover. Ingen av lederne i vår undersøkelse har planer om å helautomatisere sine butikker eller fjerne sine selvbetjente kasser i nær fremtid.

6. Analyse

Denne delen vil inneholde analyse av våre funn opp mot oppgavens teorigrunnlag. Vi vil her diskutere funn knyttet til de ulike temaene i vår undersøkelse, og diskusjonen vil være grunnlaget for å kunne besvare vår problemstilling.

6.1 Bakgrunn for innføring av selvbetjente kasser

I våre funn presenterer vi at både kundetilfredshet og endringer i teknologi er bakgrunn for innføring av selvbetjente kasser. Butikklederne i vår undersøkelse ønsker å være med på utviklingen mot økt digitalisering, og ønsker å ta i bruk nye verktøy som blir tilgjengelig. Samtidig settes også kundetilfredshet høyt, og flere forteller at de har innført selvbetjente kasser på bakgrunn av at det kan øke kundetilfredshet.

Sammenligner vi våre funn mot utlandet finner vi noen forskjeller. Ifølge Salomann et al. (2006) er kostnadsreduksjon den største motivasjonen bak å innføre selvbetjente kasser i Tyskland, Sveits og Østerrike. Dette stemmer derimot ikke med våre funn, da ingen av butikkene i vår undersøkelse har nevnt kostnadsreduksjon som en av grunnene til at de har innført selvbetjente kasser. Årsaken til dette kan være at kostnadsreduksjon ikke er bakgrunn for innføring av selvbetjente kasser i Norge, eventuelt at butikkene ikke ønsker å dele dette.

Etter kostnadsreduksjon er kundetilfredshet den viktigste grunnen til å innføre selvbetjente kasser i Tyskland, Sveits og Østerrike (Salomann et al., 2006). Dette stemmer bedre overens med våre funn, da alle våre intervjuobjekter nevner kundetilfredshet som en viktig årsak bak innføring av selvbetjente kasser. Det legges vekt på at kundetilfredshet kan øke på bakgrunn av mindre kø og flere valgmuligheter for kunden. At selvbetjente kasser fører til økt kundetilfredshet underbygges av Orel og Kara (2014). Dette stemmer også overens med det norske dagligvarekjeder sier i media (Nettavisen, 2018). Altså er det en felles oppfatning hos både kjede og butikkledere at selvbetjente kasser fører til mer fornøyde kunder.

Det mest vanlige for butikker i Norge i dag er å ha kun manuelle kasser. Dersom en butikk i tillegg har selvbetjente kasser kan dette være en faktor som kan gjøre at en kunde velger nettopp denne butikken fremfor en annen. Det er høy butikk tetthet i Norge og kunder besøker i snitt 3,4 ulike kjeder per måned (Nielsen, 2017). Dette kan tyde på at selvbetjente kasser er et konsept som passer godt inn i det norske samfunnet, da det egner seg godt for småhandel.

Det kan også tyde på norske dagligvarekunder ikke er lojale overfor en kjede, og at det er enkelt for kunden å bytte butikk dersom tilbud av kassesystem er et viktig kriterium. Å skille seg ut fra andre butikker kan være en grunn til at butikker ønsker å innføre dette nå. På en annen side mener flere av lederne i vår undersøkelse at selvbetjente kasser alene ikke er avgjørende for valg av butikk.

NCRs rapport (2014, s. 7) opplyser at selvbetjente kasser i flere land ikke lenger er en måte å differensiere seg på, men en forventning. Dette kan også bli tilfelle i Norge. At selvbetjente kasser i flere land er blitt en forventning kan tyde på at kundene i disse landene har blitt kravstore og forventer digitale løsninger. Våre funn tyder på at butikkene er klar over endringene som skjer, og innfører selvbetjente kasser på bakgrunn av kundens ønsker.

Flere av butikklederne i vår undersøkelse nevner også endringer i teknologi som en viktig årsak til innføring. Regjeringen sier i *Digital agenda for Norge* (Meld. St. 27 (2015–2016), s. 13) at økende bruk av elektroniske tjenester har forandret samfunnet på en grunnleggende måte. Dette har også forandret dagligvarebransjen, som har gjennomgått en digital transformasjon (Baird, 2018). Det har de siste årene kommet flere nye teknologiske løsninger, for eksempel elektroniske prisskilt og automatisk varebestilling. Dette har forandret bransjen, og gitt flere muligheter for kostnadsbesparelse. Hvis butikkene ikke henger med på dette kan det skje at de ikke klarer å konkurrere på samme premisser som sine konkurrenter.

I andre land har utvikling av selvbetjente kasser kommet langt, for eksempel i USA hvor Amazon har utviklet helautomatiserte butikker (The Seattle Times, 2018). I Russland og Italia omtales butikker som har selvbetjente kasser som butikker med bedre kundeservice (NCR, 2014, s. 6). Altså kan butikker i Norge bli inspirert av utlandet til å innføre selvbetjente kasser. Også innad i Norge kan ulike kjeder og bransjer inspirere hverandre til å innføre selvbetjente kasser, noe som vises i våre funn.

Intervjuobjektene i vår undersøkelse uttrykker at utviklingen i det norske dagligvaremarkedet går i retning av at flere butikker kommer til å tilby selvbetjente kasser. I dag kan selvbetjente kasser være å anse som et konkurransefortrinn dersom det øker kundetilfredshet eller fører til at butikken sparer kostnader. Dette vil derimot ikke gjelde dersom alle butikker innfører løsningen. Foruten av at selvbetjente kasser har en etableringskostnad er det få andre

hindringer for kjedene knyttet til anskaffelse. Det kan derfor bli slik at flere butikker vil gå til anskaffelse av selvbetjente kasser når de ser hvilke fordeler det gir for både kunder og butikk.

Delkonklusjon:

Årsaken til at norske dagligvarebutikker innfører selvbetjente kasser er knyttet til kundetilfredshet og teknologi. Flere butikker ser at selvbetjente kasser fører til redusert kø og større valgfrihet for kunden, noe som kan øke kundetilfredshet. Samtidig har nye løsninger gitt nye muligheter for kostnadsbesparelse. Dersom butikkene ikke tar i bruk disse løsningene vil de kunne måtte konkurrere på andre premisser enn sine konkurrenter. Å ha selvbetjente kasser kan i dag være et konkurransefortrinn, men etterhvert som flere norske dagligvarebutikker innfører selvbetjente kasser vil dette konkurransefortrinnet falle bort.

6.2 Bemanningssituasjon

Undersøkelsen vår viser at ingen butikker har endret sin bemanningssituasjon som følge av innføring av selvbetjente kasser. Derimot svarer flere av butikkene at de ansatte har blitt mer fristilte, og derfor har mer tid til annet forefallende arbeid. Dette kan blant annet være å klargjøre netthandelbestillinger, rydde varer eller bidra til økt kundekontakt i selve butikken.

Å innføre selvbetjente kasser kan være å anse som digitalisering da det innebærer å effektivisere en arbeidsprosess (Bloomberg, 2018). Ved å overlate skanning og betaling til kundene selv vil flere kunder kunne utføre prosessen samtidig. En ansatt kan ha ansvar for flere selvbetjeningskasser, i motsetning til én manuell kasse. Dette kan sees på som en effektivisering av kassearbeidet. Redusert behov for ansatte i kasseområdet kan derfor være tilfellet for enkelte butikker, og vi stiller oss kritisk til at ingen butikker i vår undersøkelse har endret sin bemanningssituasjon.

Når teknologien endrer seg, vil også struktur, mennesker og arbeidsoppgaver endre seg. Dette vises i Leavitts diamant (1964), en modell som tar utgangspunkt i fire sosio-tekniske komponenter som alle er avhengig av hverandre. Leavitt sin modell viser hvordan ny teknologi, i dette tilfellet selvbetjente kasser, har hatt en påvirkning og videre vil påvirke de ansattes arbeidsoppgaver. Dette fører til at tradisjonelle arbeidsoppgaver faller bort til fordel for andre arbeidsoppgaver, samt at butikkens struktur endrer seg.

Butikkene i vår undersøkelse peker på at arbeidsoppgaver som varepåfylling, netthandel og kundekontakt har tatt over for å sitte i kassen. De nye arbeidsoppgavene passer ikke nødvendigvis for de samme menneskene som de tidligere arbeidsoppgavene gjorde. Spesielt økt kundekontakt kan kanskje være utfordrende for mange. Dette krever mer utadvendthet, samt tålmodighet dersom man må hjelpe kunder som ikke får til å bruke selvbetjente kasser. Menneskene i butikken kan som følge av dette behøve opplæring, eller butikkene kan se seg nødt til å ansette nye som besitter de nødvendige egenskapene. Dette bekreftes av stor butikk 1, som sier at det er viktig å ha riktig person til å hjelpe kundene.

Å innføre ny teknologi vil ifølge Leavitts diamant (1964) også påvirke struktur i en butikk. Ved å innføre selvbetjente kasser vil ansatte som tidligere jobbet i kassen vil bli tildelt nye arbeidsoppgaver, og avdelingsstrukturen vil dermed bli annerledes. Dette bekreftes også av flere butikker i vår undersøkelse, deriblant mellomstor butikk 3. Denne butikken forteller at de ansatte nå ruller mer på arbeidsoppgavene i butikken.

Gonzales og Gidumal (2016) har utarbeidet en empirisk modell hvor de kartlegger effekten av teknologi i hotellbransjen. Denne modellen viser hvordan man har to valg ved innføring av IT slik at de ansattes produktivitet øker: reduksjon i lønnskostnad eller bedre kundeservice. Sammenligner vi denne modellen med vår undersøkelse virker det som at samtlige butikker har valgt å fokusere på alternativ to, bedre kundeservice, etter innføringen av selvbetjente kasser. Ingen av butikkene i vår undersøkelse ville fortelle oss at de har kuttet i sine lønnskostnader. Vi var på forhånd kritisk da vi forsøkte å kartlegge dette, da bemanningssituasjon rundt selvbetjente kasser kan være et sensitivt tema. Hadde butikkene vi intervjuet svart at de hadde sagt opp ansatte kunne dette skapt negativ omtale.

Norge har et høyt lønnsnivå sammenlignet med andre land (SSB, 2011). Drumea (2015) argumenterer for at digitalisering innen varehandel kan bidra til reduserte lønnskostnader. Dette taler for at butikker gjennom selvbetjente kasser har en mulighet til å redusere sine lønnskostnader. Det er derfor rart at ingen butikker i vår undersøkelse har valgt å benytte seg av dette. I det norske dagligvaremarkedet er det flere som jobber deltid, særlig ungdom og studenter jobber kvelder, helger eller som ringevikar. Det vil derfor være lett for flere butikker å justere bemanning dersom de har behov for færre ansatte, kanskje spesielt for de store butikkene.

Bemannings situasjon kan også endres av naturlige årsaker, for eksempel ved at en ansatt sier opp jobben sin. Hvis man har oppnådd en produktivitetsgevinst av selvbetjente kasser og ikke har annet forefallende arbeid kan det være mulig at en leder velger å ikke ansette en ny person i stillingen. Dette vises også gjennom sitatet til mellomstor butikk 2, hvor leder forteller at han vet om andre butikker som har kuttet lønnstimer uten å si opp ansatte. Altså trenger ikke en leder å si opp en ansatt for å endre sin bemanningssituasjon, det kan også skje naturlig gjennom turnover eller at deltidsansatte får færre arbeidstimer.

Ingen av butikkene som deltar i vår undersøkelse kategoriseres som lavprisbutikk da vi anser Kiwi, Rema 1000 og Extra som lavpriskjedene i Norge. Dette kan være en mulig årsak til at butikkene i vår undersøkelse velger å fokusere på bedre service fremfor å spare kostnader. Det er naturlig å tro at lavprisbutikker er de som vil utnytte selvbetjente kasser til å redusere bemanning, ettersom disse konkurrerer på pris og dermed ønsker å holde kostnadene lave. Kundene som handler i en lavprisbutikk vil trolig i større grad også være opptatt av pris fremfor service. Foreløpig er det få lavprisbutikker som har innført selvbetjente kasser. Dersom flere butikker i lavpriskjeder innfører selvbetjente kasser vil vi muligens se en større endring i bemanning fremover.

Delkonklusjon:

Ifølge vår undersøkelse gir selvbetjente kasser en produktivitetsgevinst, samtidig som det påvirker butikkens struktur, ansatte og arbeidsoppgaver. Produktivitetsgevinsten vises gjennom mer fristilt arbeidskraft etter innføring. Denne gevinsten kan brukes til å spare lønnskostnader eller til å gi bedre kundeservice. Det er derimot opp til butikkene hva de ønsker å fokusere på, og foreløpig virker det som at norske dagligvarebutikker fokuserer på kundeservice fremfor kostnadsreduksjon.

6.2.1 Bemanning i fremtiden

For å kunne få et mer ærlig svar omkring bemanningssituasjon har vi valgt å undersøke hvordan intervjuobjektene tror fremtiden ser ut. Våre funn viser at fem av syv intervjuobjekter ser for seg endringer i bemanning fremover. Dette blir begrunnet med endring i teknologi, og produktivitetsgevinsten selvbetjente kasser kan gi. De som ikke tror på endringer begrunner dette med menneskers behov for hjelp og sosial interaksjon. Vi

merket stor forskjell i hvor mye de spurte lederne hadde lyst til å snakke om temaet, og flere virket mer ærlig i svarene de gav enn andre. Spørsmålet henvender seg derimot til lederens egne tanker, og det trenger dermed ikke være representativt for butikken. Det er likevel interessant at to stykker ikke ser for seg endringer.

I følge Baird (2018) prøver de aller fleste dagligvarebutikker å ha kunden i fokus, og tilfredsstill kundens ønsker og behov. Dette vises også gjennom vår undersøkelse ved at lederne er opptatt av kundeservice. Noen kunder ønsker å klare seg selv og gå gjennom butikken uforstyrret, mens andre igjen vil ha hjelp. Det kan være mulig å sammenligne intervjuobjektene utsagn mot hvilke kunder de ser for seg at kommer til å handle i deres butikk. Noen av butikklederne, de som ser for seg endringer, ønsker kanskje å rette seg mot den digitale kunden som klarer seg selv. Andre, de som ikke ser for seg endringer, er på en annen side kanskje opptatt av å tilby service til den sosiale kunden som trenger hjelp.

Vi la i vår undersøkelse merke til at det er de mindre butikkene, liten butikk 1 og 2, som ikke ser for seg endringer i fremtiden. Dette er en interessant bemerkning som vi ikke vet årsaken til. Noe av forklaringen til dette kan ligge i at de små butikkene har færre ansatte, og derfor vil påvirkes mer av endringer i bemanning enn større butikker. Ettersom disse butikkene har færre ansatte kjenner trolig leder bedre til hver enkelt ansatt. Leder kan da i større grad ha en mening om hvilken forskjell hver enkelt ansatt utgjør for butikkens service.

Virke (2017, s. 61) har predikert at det i 2030 vil bli 10% færre årsverk i dagligvarehandelen sammenlignet med i dag på grunn av økt digitalisering. Dette tyder på at det kommer til å skje endringer, selv om ikke alle butikkledere er enig i dette. Zorn (2018) uttaler at dagligvarebransjen vil bli mindre attraktiv for jobbsøkere om teknologien tar over. Dette kan ikke vi svare på basert på våre funn. Derimot er det naturlig å tro at de ansatte kan føle seg mindre til nytte dersom selvbetjente kasser tar over, og vil savne kundekontakten yrket medfører. Potensiell reduksjon i bemanning i fremtiden kan også gjøre yrket mindre attraktivt fordi det ikke lenger ansees som en langsiktig arbeidsplass, og mennesker kan velge dette vekk fremfor andre yrker som virker tryggere.

De siste årene har det blitt innført flere nye teknologiske løsninger på det norske dagligvaremarkedet, for eksempel elektroniske prisskilt og automatisk varebestilling. Det vil ikke lenger være behov for en ansatt i butikken som fysisk bytter prislapper eller bestiller

varer. På samme måte som selvbetjente kasser gir dette mer fleksibel bemanning fordi en arbeidsoppgave faller bort. Til slutt vil det kunne komme til et punkt der så mange arbeidsoppgaver er digitalisert at butikkene vil stå igjen med overflødig bemanning dersom de skal beholde alle ansatte de har i dag. Kanskje vil ikke selvbetjente kasser føre til redusert bemanning alene, men i kombinasjon med flere digitale hjelpemidler.

Delkonklusjon:

Det er delte meninger om hvordan bemanningssituasjonen i norske dagligvarebutikker vil endres fremover. Mye tyder på at det vil være mindre behov for ansatte fremover ettersom ny teknologi tar over mye av butikkansattes tidligere arbeid. En effekt av dette kan være at dagligvarebransjen blir oppfattet som en mindre attraktiv arbeidsplass.

6.3 Kundesammensetning

Våre funn viser at kundesammensetning ikke har endret seg i butikkene etter innføring av selvbetjente kasser. Likevel påpeker flere av intervjuobjektene at det er et skille i hvilke kunder som velger de forskjellige kassesystemene. Det blir påpekt at flere yngre velger selvbetjente kasser, mens flere eldre velger å benytte seg av manuelle kasser.

Olden (2018) sin empiriske undersøkelse avdekker at selvbetjente kasser ikke fører til at butikkene tiltrekker seg nye kunder. Salomann et al. (2006) avdekker også lignende funn i sin empiriske undersøkelse ettersom de ikke tror at selvbetjente kasser kan brukes til å nå nye kundegrupper. Dette stemmer overens med vår undersøkelse hvor butikklederne mener det er andre aspekter enn selvbetjente kasser som påvirker valg av butikk. Selvbetjente kasser kan derfor ikke sies å ha en effekt alene på hvilken butikk kundene velger å handle i, men kanskje i kombinasjon med andre tilbud.

Intervjuobjektene i vår undersøkelse peker på at selv om det er de samme kundene som handler i butikken, er det stor forskjell på hvem som velger å bruke selvbetjente kasser og hvem som velger å bruke manuelle kasser. De eldre velger gjerne manuelle kasser, noe som også stemmer overens med tall fra utenlandske dagligvarebutikker. I NCRs rapport (2014, s. 14) finner man den laveste andelen brukere av selvbetjente kasser i aldersgruppen 65+. Disse

observasjonene kan antyde at kundesammensetning kan endre seg dersom butikker går over til å kun tilby selvbetjente kasser til sine kunder. Da vil kanskje de eldre velge andre butikker.

At eldre ikke ønsker å benytte selvbetjente kasser kan ha en sammenheng med at de kan oppleve teknologistress. Torvatn et al. (2016) beskriver teknologistress som det at en person blir stresset grunnet ny digital teknologi. Meuter et al. (2003) peker på teknologistress som et reelt problem ved selvbetjente kasser, og sier at dette er en årsak til at flere velger å ikke benytte selvbetjente kasser. De mener teknologistress bedre beskriver hvem som velger selvbetjente kasser enn demografiske forhold.

Likevel vil det være naturlig å tro at eldre i større grad enn yngre opplever teknologistress fordi de benytter seg mindre av teknologi i hverdagen enn yngre. Våre intervjuobjekter peker på at kunder i dag er mer selvhjulpne, og bruker mange teknologiske løsninger i hverdagen. Dette gjør at flere kunder ønsker å benytte seg av selvbetjente kasser. Eldre har derimot levd store deler av livet uten den teknologien vi har i dag, og mange har ikke adaptert teknologien som har kommet de siste årene. Derfor kan eldre føle at de mangler kontroll. Dette kan ifølge Dabholkars attributtbaserte modell (1996) påvirke intensjonen om å bruke selvbetjente kasser på en negativ måte.

Behov for å snakke med en medarbeider kan ifølge Dabholkars generelle påvirkningsmodell (1996) være en årsak til at enkelte kunder ikke ønsker å benytte seg av selvbetjente kasser. Pettersen (2018) sier at forbindelser til mennesker vi ikke kjenner er viktig fordi det styrker samhørighet i samfunnet. I undersøkelsen vår kommer det frem at butikklederne tror flere kunder benytter seg av manuelle kasser fordi de ser på handleturen som noe sosialt. For noen kan det å gå på butikken være en sosial opplevelse, og selvbetjente kasser kan bidra til at denne sosiale opplevelsen forsvinner.

Delkonklusjon:

Selvbetjente kasser har ikke endret kundesammensetning i norske dagligvarebutikker. Det har derimot skapt et skille mellom hvem som velger å benytte seg av selvbetjente kasser og manuelle kasser. Enkelte kunder ønsker ikke å benytte selvbetjente kasser fordi de kan oppleve teknologistress, eller fordi de ønsker sosial interaksjon. Det kan derfor være mulig at en overgang til kun selvbetjente kasser vil føre til endringer i kundesammensetning.

6.4 Svinn

I våre funn presenterer vi at flere av dagligvarebutikkene ser på svinn som en utfordring ved selvbetjente kasser. Denne utfordringen skyldes bevisste og ubevisste feil fra kundene. Flere av butikkene påpeker at problemet ikke er stort, men at de er observante og har preventive kontroller.

Å bevisst stjele matvarer i selvbetjente kasser er utbredt, noe som bekreftes i Beck og Hopkins (2015) sin empiriske undersøkelse. De konkluderer med at det blant 1 million selvbetjeningstransaksjoner har forsvunnet varer med en totalverdi på nesten 850 000 pund i Storbritannia, USA, Belgia og Nederland. Selv om vi ikke har noen tall på hvor store summer det stjeles dagligvarer for i norske butikker er det ingen grunn til å tro at det vil være vesentlig annerledes i Norge. Dagbladet (2018b) bekrefter også at nordmenn stjeler i selvbetjente kasser. I Beck og Hopkins sin undersøkelse legger de vekt på at det er kundene som vanligvis ikke stjeler som kan blir fristet til å stjele i selvbetjente kasser.

I USA innrømmer nesten 20% i en anonym undersøkelse at de har stjålet i selvbetjente kasser, og halvparten sier at grunnen til at de stjal var fordi sannsynligheten for å bli tatt var lav (Chun, 2018). Dette kan sammenlignes med funnene i vår undersøkelse. Mellomstor butikk 1 forteller at de har solgt 1700 halve agurker i 2017 uten å ha en eneste halv agurk til salgs. Det er vanskelig å si om dette er en bevisst eller ubevisst handling fra kundene, men ifølge Beck og Hopkins er det nettopp denne typen stjeling som er vanlig i selvbetjente kasser. Mange kan nok tenke at summen er så liten at det ikke kan kalles for stjeling, eller at de kan komme unna med å si at det var en ubevisst feil dersom de blir oppdaget.

I undersøkelsen til Beck og Hopkins (2015) velger de også å bruke begrepet “eksternt tap” istedenfor butikkyveri. Dette kan være nettopp fordi det er vanskelig å kategorisere hva som er bevisst stjeling og hva som er en ubevisst feil i selvbetjente kasser. Summene det er snakk om er gjerne små, og har dermed mindre påvirkning på butikkens resultat. Vi opplever at flere av butikkene i vår undersøkelse ikke ønsker å skyldes på kundene for svinn gjennom selvbetjente kasser, men at de heller tar ansvaret selv gjennom å si at de ikke har tilrettelagt godt nok. Det kan derfor falle naturlig å kalle svinnet i selvbetjente kasser et eksternt tap for butikken, selv om det egentlig er stjeling.

Vårt inntrykk etter intervjuene er at stjeling i selvbetjente kasser ikke er et utbredt nok problem i Norge enda til at butikkene bryr seg nevneverdig, selv om det er et problem som butikkene er klar over. Kun en av butikkene har opplevd større endringer i svinn, mellomstor butikk 1, som har satt inn sivile vektere for å kontrollere kunder i travle perioder. Grunnen til at dette gjelder akkurat mellomstor butikk 1 tror vi kan ha en sammenheng med butikkens beliggenhet i nærheten av flere skoler.

Ettersom flere norske butikker får selvbetjente kasser tror vi kanskje svinn kan bli et økende problem dersom ikke dagligvarebutikkene har stort fokus på å forhindre dette. I vår undersøkelse forteller butikkene at de er flinke på å ha kontroller jevnlig. Dette fordi et høyt antall tilfeldige kontroller kan være preventivt for å vise kundene at butikken følger med. Dersom man aldri blir kontrollert vil det være lettere for kunder som vanligvis ikke stjeler til å bli fristet til å betale mindre enn de skal. Hvis man kommer unna med å stjele en gang kan det være lettere å forsøke igjen. Vi kan trekke paralleller til kollektivsystemet i Norge hvor flere sniker fordi de vet sannsynligheten for å bli tatt er liten.

Lederne i vår undersøkelse forteller at det er vanskelig å bevise at kunden prøver å stjele. Kunden må fysisk gå ut av butikken uten å betale for en vare for at det skal kunne kalles stjeling. Det eneste butikken kan gjøre ved tilfeldig kontroll i skanningsområdet er å sjekke varene, og be kunden betale for eventuelle varer som ikke er skannet. Å kontrollere kunden utenfor skanningsområdet vil være tidkrevende og dyrt. Derfor kan nok ikke butikkene gjøre stort mer enn å ha tilfeldige kontroller før kunden forlater butikken, noe som vil kunne være preventivt for at kundene skal forstå at de blir overvåket.

Svinn som følge av bevisste og ubevisste feil i selvbetjente kasser kan ha en effekt på andre systemer i butikken. I dag har de fleste norske dagligvarebutikker innført automatisk varebestilling. Dersom en kunde slår inn feil vare i selvbetjent kasse kan dette påvirke lagerbeholdning, slik som mellomstor butikk 2 påpeker gjennom eksempelet med Coca Cola og Solo. Kunden kan tenke at dette går fint fordi prisen er lik, men i realiteten vil dette påvirke lagerbeholdningen og føre til feil varebestilling. Dette kan føre til merarbeid for butikkene som må dobbeltsjekke bestillinger, og det blir et økt behov for varetelling.

Delkonklusjon:

Selvbetjente kasser kan føre til økt svinn. Dette er foreløpig ikke et stort problem i dag, men flere butikker gjør likevel forebyggende tiltak. Selvbetjente kasser kan føre til at kunder som vanligvis ikke stjeler kan bli fristet ettersom sannsynligheten for å bli tatt er liten. Feil i selvbetjente kasser påvirker også andre systemer i butikken, som automatisk varebestilling.

6.5 Brukervennlighet

Våre funn viser at flere butikker prøver å ha en ansatt tilgjengelig i kasseområdet for å unngå misfornøyde kunder som ikke får til å bruke løsningen. Halvparten av butikkene har også innført tiltak for å gjøre skanning av varer enklere for kunden. Spesielt varer som selges i løsvekt er en utfordring å tilrettelegge ettersom flere kunder har problemer med å registrere disse varene.

Ifølge Dabholkars attributtbaserte modell (1996) er brukervennlighet viktig når det gjelder kundens valg av kassesystem. Dabholkar argumenterer for at et kassesystem som er brukervennlig vil oppleves som raskere å bruke fordi man slipper å bruke tid på å lete etter rett vare eller gjøre feil. Dette kan ytterligere øke kundens holdning til å bruke selvbetjente kasser, eller få flere til å bruke denne løsningen. I NCRs rapport (2014, s. 4) kommer det frem at de to viktigste grunnene til at kunder bruker selvbetjente kasser er at de liker det praktiske ved det og at det er enkelt å bruke.

Sammenligner vi dette mot vår undersøkelse virker det som at butikkene er klar over at brukervennlighet er viktig. Noen av butikkene har valgt å pakke ferdig varer i løsvekt med strekkode utenpå, eller tilby plukk og miks av bakevarer for å gjøre det enklere for kunden å handle i selvbetjent kasse. Flere bygger opp kassesystemet med bilder og tekst for å gjøre det enklere å for kunden å velge riktig produkt. Menyen blir også bygget opp slik at det skal være naturlig for kunden å gjenkjenne produktet den leter etter.

Nordmenn har god teknologiforståelse (SSB, 2017). Likevel er det ifølge vår undersøkelse enkelte kunder som sliter med å benytte selvbetjente kasser. For å sikre at kunden får rask hjelp dersom det oppstår problemer er det viktig å ha en ansatt tilstede i kasseområdet. Dette sier butikkene i vår undersøkelse at de var spesielt nøye på like etter innføring, slik at

kundene skulle få mulighet til å lære seg systemet. Samtidig sier også flere av butikkene at de alltid har en ansatt tilstede i kasseområdet også nå, etter oppstartsfasen.

I forbindelse med intervjuene besøkte vi alle butikkene i vår undersøkelse. I stor butikk 2 var det to ansatte tilstede i selvbetjeningsområdet. Vi testet også ut selvbetjent skanning og betaling i denne butikken, og ble i den forbindelse spurt om vi trengte hjelp. Dette kan tyde på at denne butikken er flinke på å tilby hjelp til kunden. Vi opplevde i andre butikker at de selvbetjente kassene ikke alltid var betjent i virkeligheten. I flere av butikkene opplevde vi et kasseområde uten ansatte. Dette opplevde vi riktignok i perioder som ikke var spesielt travle, men det kan nok ha en innvirkning på om kunden får den hjelpen den trenger eller ikke.

Olden (2018) har kommet frem til at salget av enkelte varer kan øke når kundene har mulighet til å velge selvbetjent kasse. Årsaken til dette kan være at kundene blir mer anonyme, og ønsker å kjøpe mer av usunne varer og alkohol. I NCRs rapport (2014, s. 4) blir muligheten for å kunne handle anonymt også nevnt som en av grunnene til at kunder velger selvbetjent kasse. I vår undersøkelse nevnte derimot ingen av lederne dette som noe de har lagt merke til, og dette kan tyde på at lederne ikke er klar over at dette er noe kunden setter pris på. Dette kan også være en fordel ved selvbetjente kasser det er vanskelig for butikkledere å observere. Oldens empiriske undersøkelse (2018) ble gjennomført i Norge nylig, og derfor vil nok resultatene trolig også gjelde butikkene i vår undersøkelse.

Delkonklusjon:

Selvbetjente kasser fører til utfordringer knyttet til brukervennlighet. Butikkene forsøker å løse dette gjennom å sette strekkode på vektvarer, samt utforme kassesystemet enkelt gjennom bruk av bilder og tekst. Det fokuseres også på å ha ansatte tilgjengelig i kasseområdet slik at kunden får rask hjelp ved eventuelle problemer, selv om butikkene i varierende grad følger opp dette.

6.6 KØ

I våre funn presenterer vi at det kan oppstå mindre kø for kundene etter innføring av selvbetjente kasser. De kundene som kun skal betale for et fåtall varer kan benytte seg av selvbetjente kasser som gjerne har kortere ventetid enn manuell kasse. Flere kunder synes

også det er kjekt å skanne varene sine selv da de blir holdt opptatt med en aktivitet, og på denne måten kan de føle at tiden går raskere.

Ifølge Weijters et al. (2007) er total tid kunden bruker i butikken ikke avhengig av hvorvidt kunden bruker selvbetjent kasse eller ikke. Dette indikerer at selvbetjente kasser ikke fører til en tidsbesparelse totalt sett. Dette stemmer derimot ikke overens med våre funn. Flere intervjuobjekter i vår undersøkelse mener selvbetjente kasser fører til at kundene kommer seg raskere ut av butikken. En mulig årsak til denne forskjellen kan være at selvbetjente kasser er lagt opp på en annen måte i Norge, eller at norske kunder er mer vant med teknologi.

Leder for mellomstor butikk 2 forteller at inntrykket hans er at kundene synes det er kjekt å skanne varene sine selv fordi de blir holdt opptatt med en aktivitet. På denne måten kan det å benytte en selvbetjent kasse føles raskere enn en manuell kasse, selv om det ikke nødvendigvis er det. Dette vil trolig i størst grad gjelde kunder som er glad i å benytte seg av teknologiske løsninger, da disse kundene opplever mer fornøyelse knyttet til løsningen. Dette understrekes også av Dabholkars attributtbaserte modell (1996), hvor Dabholkar argumenterer for at fornøyelse har en positiv påvirkning på kundens ønske om å bruke selvbetjente kasser.

Kokkinou og Cranage (2013) argumenterer for at behandlingshastighet og feilrate er mest avgjørende for kunders ventetid i selvbetjente kasser. Det vil si at dersom en kunde gjør feil i en selvbetjent kasse og ikke får hjelp raskt vil dette ha en stor påvirkning på kø. Det samme dersom systemet er tregt slik at prosessen tar lang tid. Ingen av intervjuobjektene våre forteller at de har problemer med kø i de selvbetjente kassene. Dette kan tyde på at de selvbetjente kassene i Norge er brukervennlige og fungerer optimalt, eventuelt at antallet selvbetjente kasser er så stort at det ikke oppstår kø. Det kan også tyde på at de ansatte har vært tilstede i implementeringsfasen og gitt kundene god opplæring.

Delkonklusjon:

Å innføre selvbetjente kasser kan føre til mindre køtid for kundene. Hvorvidt det faktisk fører til mindre kø avhenger av om kunden taster feil, eller om systemet er tregt. Det avhenger også av hvor mange selvbetjente kasser som er tilgjengelig. Ettersom kunden er opptatt med en aktivitet kan tiden det tar i en selvbetjent kasse oppleves som raskere enn i en manuell kasse, selv om det ikke nødvendigvis er slik.

6.7 Leders rolle i endringsprosessen

Våre funn viser at flere av lederne har gjort en innsats for å få de ansatte med på endringene selvbetjente kasser medfører. Det er likevel varierende hvor mye innsats de ulike lederne har lagt inn. Butikkelederne som har gjort tiltak forteller at de har kurset de ansatte, og prøvd å endre de ansattes tankemåte og arbeidsmåte. Andre har igjen ikke gjort spesielle tiltak.

Vi kan sammenligne våre funn med produktivitetsparadokset - bedrifter vil ikke få resultater av å innføre ny teknologi dersom de ikke tilpasser seg og tar hensyn til endringene ny teknologi medfører (Solow, 1987). Ser vi på selvbetjente kasser og de effektene selvbetjente kasser kan gi mener vi derimot at produktivitetsparadokset i virkeligheten ikke nødvendigvis stemmer. Nesten alle butikkene vi har intervjuet forteller at selvbetjente kasser har ført til økt produktivitet for dem, slik at de ansatte kan bruke tiden sin på annet forefallende arbeid. Likevel er det flere av disse butikkene som ikke har gjort noen tilpasninger ved innføring.

Også de butikkene som ikke har gjort endringer og forberedt de ansatte har altså fått en produktivitetsgevinst ved å innføre selvbetjente kasser. I hvilken grad butikkene har fått en produktivitetsgevinst er derimot ulik hvis vi knytter dette til andelen brukere av selvbetjente kasser i hver butikk. Vi vil trekke frem mellomstor butikk 3, hvor vi under intervjuet fikk inntrykk av at leder i butikken er svært begeistret for selvbetjente kasser og virkelig har gjort en innsats for å få de ansatte med på endringene. Denne lederen har også gjort en innsats rettet mot kundene, og har tilbud av gratis kaffe i selvskanningsområdet. Som et resultat av dette opplever denne lederen en andel på 70% av kundene som bruker selvbetjente kasser. Butikken er best i sin kjede på å få kunder til å benytte selvbetjente kasser. Dette fører igjen til en større produktivitetsgevinst gjennom mindre arbeidskraft benyttet i manuell kasse.

I motsatt ende fikk vi under intervjuet inntrykk av at liten butikk 1 hadde gjort lite for å tilpasse seg endringene selvbetjente kasser medfører. Likevel har butikken oppnådd en andel på 40% av kundene som bruker selvskanning, noe som har ført til en produktivitetsgevinst for denne butikken også. Dette tyder på at produktivitetsparadokset ikke alltid stemmer. Tidsperioden butikkene har hatt selvbetjente kasser kan spille inn her, ettersom mellomstor butikk 3 har hatt selvbetjente kasser i vesentlig lengre tid enn liten butikk 1. Butikk 1 har

nylig innført selvbetjente kasser. En potensiell grunn til at liten butikk 1 har oppnådd så stor brukerandel kan være at kundene er vant med selvbetjente kasser fra andre butikker, og kjenner til løsningen.

Andreassen (2013) argumenterer for at innføring av selvbetjente kasser ikke nødvendigvis vil føre til økt total produktivitet når kundene gjør mer og bedriftene gjør mindre. Om bedriftens produktivitet øker på kundens bekostning vil kundetilfredsheten synke i den perioden kunden tilpasser seg sin nye rolle. Etterhvert vil derimot kundene tilpasse seg sin rolle, og det er da både butikkene og kunden vil oppnå en samlet produktivetsgevinst. Basert på våre funn virker som at kundene gjerne trenger hjelp like etter implementering. Dersom leder ikke tilrettelegger for dette kan butikken oppleve økte køer. Det virker som at denne fasen blir kortere jo flere som innfører selvbetjente kasser, ettersom kundene da er vant med løsningen fra før. For leders del betyr dette at implementeringen går mer av seg selv, og at tilstedeværelse ikke er like viktig. Det kan tyde på at å være tidlig ute med å innføre selvbetjente kasser krever mer av leder enn å innføre løsningen når kundene allerede har adaptert teknologien.

Hennestad (2002) mener at en av de viktigste årsakene til at endringsprosesser ikke lykkes er at prosessene ikke ledes. Moran og Brightman (2000) argumenterer for at effektiv styring i en endringsprosess er avgjørende for suksess. Noen av lederne i vår undersøkelse har fortalt at de har tatt hensyn til at det kommer til å skje endringer, og forberedt de ansatte gjennom for eksempel opplæring. Å gjennomføre opplæring tyder på god ledelse i en endringsprosess. Andre har igjen ikke gjort slike tiltak, men det tyder likevel på at endringsprosessen har vært vellykket fordi de har oppnådd en høy brukerandel. Teorien stemmer derfor ikke overens med det vi har funnet ut i vår undersøkelse knyttet til dette temaet.

Delkonklusjon:

Selvbetjente kasser kan gi en produktivetsgevinst uavhengig av leders innsats. Likevel kan størrelsen på effekten avhenge av hvordan leder tilpasser seg. En leder som går aktivt inn for det kan oppnå en høyere produktivetsgevinst enn en leder som ikke gjør det. Dette er trolig ikke like avgjørende for ledere som innfører selvbetjente kasser i dag, ettersom kundene har blitt mer vant til løsningen.

6.8 Utvikling av selvbetjente kasser

I vår undersøkelse er det fåtallet av butikkene som har gjort ekstra tiltak for å få kundene til å benytte selvbetjente kasser. Det blir nevnt at butikkenes ansatte gjerne oppfordrer kunden til å benytte selvbetjent kasse dersom det er kø. To av butikkene lokker også med billigere pris på melk dersom kunden benytter selvbetjent løsning. Flere av intervjuobjektene sier at de skulle ønske at antall kunder som bruker selvbetjente kasser er høyere.

Da vi intervjuet de ulike lederne la vi som nevnt merke til at flere av butikkene ikke hadde en bemannet kasse på det tidspunktet vi besøkte dem. Ved å ikke ha bemannet kasse blir det lettere for kunden å velge selvbetjent kasse, istedenfor å stille seg i kø og vente på at en ansatt kan betjene en manuell kasse. Indirekte kan dette derfor være et tiltak butikkene gjør for å få flere til å velge selvbetjente kasser. Derimot kan kunden føle seg presset til å velge en selvbetjent kasse, altså er ikke dette tiltaket nødvendigvis positivt.

Alcock og Millard (2007) og Anitsal og Schumann (2014) mener butikker bør innføre en form for økonomisk belønning for kunder som benytter selvbetjente kasser. Stor butikk 2 sier at de gir billigere pris på melk til kunder som velger selvbetjent løsning. De forteller også at de har hatt lignende tilbud tidligere som har vært svært populære, og at de burde ha flere slike kampanjer. Dette kan være et potensielt tiltak for å få flere til å velge selvbetjente kasser. Butikkene vil oppnå en produktivitetsgevinst av at kundene velger selvbetjente kasser, og da kan det være en mulighet å gi kunden noe tilbake i form av rabatter. Derimot vil butikker tape på å gi slike rabatter, så dette vil nok være mest aktuelt dersom butikker sparer lønnskroner på å ha selvbetjente kasser. Man kan jo også diskutere om det er rettferdig å kun gi rabatt til de som benytter selvbetjent betaling ettersom flere eldre kanskje har vanskeligheter med å benytte en slik løsning alene.

Tre av butikkene vi intervjuet svarer at de har økt antallet selvbetjente kasser etterhvert på grunn av økt antall brukere. Dette kan henge sammen med at flere og flere lærer seg hvordan selvbetjente kasser fungerer, og dermed velger denne løsningen når de handler. Vi kan koble dette mot dagens digitalisering, og et samfunn i endring. Etterhvert som flere bransjer får på plass bedre og nyere teknologi vil kundene bli mer selvhjulpne, og bli mer vant til nye digitale løsninger. Terskelen for å velge en selvbetjent kasse fremfor en manuell kasse vil nok være lavere dersom kunden har prøvd seg på ny teknologi i andre situasjoner.

Mellomstor butikk 1 mener innføring av selvbetjente kasser er en avveining mellom kostnad og effekt. Så lenge en selvbetjent kasse gir mer verdi for butikken enn en manuell kasse vil valget være en selvbetjent kasse. Kostnaden for en selvbetjent kasse er høy, omtrent 100 000 kroner per kasse, og butikkene trenger ofte et visst antall brukere for å få avkastning på investeringen. Etersom økt digitalisering gir flere kunder i selvbetjente kasser skal vi nok ikke se bort fra at flere butikker velger å utvide antall selvbetjente kasser fremover. Samtidig må likevel butikkene ta hensyn til sesongvariasjoner, etter som det rundt høytider kan være behov for manuelle kasser da kundene gjerne handler mer om gangen.

Når det gjelder antall norske butikker som tilbyr selvbetjente kasser vil nok dette tallet øke de neste årene ifølge våre butikker. Selvbetjente kasser er i stor vekst, og etterhvert som kjedene ser produktivitetsgevinsten selvbetjente kasser kan gi, samt verdien det gir for kunder som foretrekker å skanne varene sine selv vil nok flere følge etter. I dag kan man til en viss grad se på selvbetjente kasser som et konkurransefortrinn, men dette konkurransefortrinnet blir mindre jo flere butikker som innfører selvbetjente kasser.

Når det gjelder overgang til helautomatiserte dagligvarebutikker har nok Norge en lang vei igjen. Det finnes kun fire butikker med kun selvbetjente kasser i Norge i dag (NRK, 2018). Slik som vi har forstått det har ingen av intervjuobjektene våre et ønske om å tilby kun selvbetjente kasser. Ifølge Olden (2018) sin empiriske undersøkelse har de butikkene som har innført kun selvbetjente kasser opplevd en nedgang i salg. Dette kan tyde på at norske butikker gjør lurt i å vente med å helautomatisere sine butikker da norske dagligvarekunder antageligvis ikke er klare for denne type teknologi helt enda.

Delkonklusjon:

Utviklingen i dagens dagligvaremarked er at stadig flere butikker innfører selvbetjente kasser. De butikkene som har selvbetjente kasser utvider også antall selvbetjente kasser for å møte kundens behov. Her må butikkene ta en avveining mellom kostnad og verdi. Rabatt på enkelte produkter kan være et godt tiltak for å få flere til å benytte selvbetjeningsløsning.

7. Avslutning

I denne delen vil vi besvare oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Opgavens problemstilling har vært følgende:

Hvorfor innfører norske dagligvarebutikker selvbetjente kasser, og hvilke effekter kan selvbetjente kasser gi?

Vår undersøkelse viser at det er flere årsaker til at norske dagligvarebutikker innfører selvbetjente kasser. Flere butikker ser at kunder setter pris på å kunne skanne varene sine selv fordi dette ofte er tidsbesparende. I tillegg får kunden større valgfrihet. Samtidig har dagligvarebransjen gjennomgått en digital transformasjon slik at nye teknologiske hjelpemidler kan gjøre driften mer effektiv. De butikkene som innfører selvbetjente kasser kan til en viss grad oppnå et konkurransefortrinn som følge av at de er mer attraktive for kunden, og har mer fleksibel arbeidskraft. Dette konkurransefortrinnet vil derimot kun gjelde dersom selvbetjente kasser kun finnes i noen dagligvarebutikker. De to viktigste årsakene til at norske dagligvarebutikker innfører selvbetjente kasser er altså for å tilfredsstille norske dagligvarekunder og utnytte mulighetene ny teknologi kan gi.

Både butikk og kunde opplever, ifølge våre funn, flere positive effekter som følge av innføring av selvbetjente kasser. Selvbetjente kasser kan føre til mindre kø slik at butikkene kan ta imot flere kunder, og kundene kommer seg raskere ut av butikken. Tiden kunden bruker på å skanne varer i selvbetjent kasse kan også oppleves som raskere enn i en manuell kasse fordi kunden er opptatt med en aktivitet. Selvbetjente kasser har ikke vist seg å føre til en endring i kundesammensetning, altså fører det ikke til at butikken tiltrekker seg nye kunder. Derimot kan det bidra til å gjøre eksisterende kunder mer fornøyd.

For butikkens del vil selvbetjente kasser føre til at kunden tar over noe av jobben til butikkens ansatte, noe som vil gi en produktivetsgevinst. Hva denne produktivetsgevinsten brukes til vil være opp til butikken. Det virker foreløpig som norske butikker velger å benytte denne produktivetsgevinsten på forbedret kundeservice, ved at

ansatte utfører forefallende arbeid som varepåfylling, netthandelsbestillinger og økt kundekontakt. Det er derimot også mulig å bruke denne produktivitetsgevinsten til å spare lønnskroner. Dette viser seg ikke å være tilfellet i Norge enda da løsningen er såpass ny, men i fremtiden kan derimot dette bli mer aktuelt.

Selvbetjente kasser har også noen negative effekter ifølge vår undersøkelse. En utfordring for flere butikker er svinn som følge av bevisste og ubevisste feil blant kundene. Det kan være fristende for enkelte kunder å betale mindre for enkelte varer dersom sannsynligheten for å bli oppdaget er lav. Ubevisste feil kan skje dersom systemet ikke er tilrettelagt godt nok, og effekter av dette kan igjen være ukorrekte varebestillinger og tomme hyller. God brukervennlighet i selvbetjente kasser har derfor et stort fokus i norske dagligvarebutikker. For enkelte kunder er det likevel utfordrende å bruke selvbetjente kasser fordi de ikke er vant til å benytte seg av teknologiske løsninger. Flere ønsker også sosial kontakt. Dette gjelder særlig eldre, og flere eldre velger konsekvent manuell kasse fremfor selvbetjent kasse.

Brukertall blant kundene viser at selvbetjente kasser har blitt en suksess. Enkelte norske dagligvarebutikker har en andel på over halvparten av sine kunder som benytter selvbetjente kasser. Vi har i vår undersøkelse funnet ut at de butikklederne som har gått aktivt inn, fått med de ansatte, og gjort tilpasninger kan ha fått større suksess enn de som ikke har gjort dette. Dette handler også om modningstid for både ansatte og kunder. Likevel vil selvbetjente kasser gi positive effekter, uavhengig av leders innsats. Vi opplever at de positive effektene av selvbetjente kasser overskygger de negative i stor grad, og som følge av dette ser vi for oss en økning i antall butikker som vil tilby selvbetjente kasser i Norge de neste årene.

7.2 Forslag til videre forskning

Opgavens konklusjon tar utgangspunkt i norske dagligvarebutikkers perspektiv på selvbetjente kasser, sett fra leders ståsted. Det kunne vært interessant å se på dette temaet fra ansatte og kunders perspektiv for å få en bredere innfallsvinkel på oppgaven. Ved å se på temaet fra flere sider kunne temaet blitt belyst enda dypere, og det kunne blitt avdekket enda flere effekter av selvbetjente kasser. Det kunne også vært interessant å gjennomføre undersøkelsen på nytt ved et større antall butikker, gjerne med geografisk spredning, for å kunne bekrefte våre funn og øke studiens reliabilitet.

Under arbeidet med oppgaven ble vi observant på et tema som kunne vært interessant å undersøke videre; prisreduksjon ved betaling i selvbetjent kasse. To av butikkene som er representert i vår oppgave gir reduksjon i pris på enkelte produkter for kunder som betaler i selvbetjent kasse. Dette har gitt positive resultater. Det kunne vært interessant å undersøke om flere kunder ville valgt selvbetjente kasser dersom de fikk en rabatt, og hvor stor denne rabatten eventuelt måtte vært.

Et annet tema som kunne vært interessant å studere nærmere er hvorvidt selvbetjente kasser har gitt lavere bemanning i norske dagligvarebutikker. Funnene våre under temaet “bemanningssituasjon” vil etter vårt synspunkt kunne være preget av leders ønske om å fremstå på en positiv måte. Det kunne vært interessant å benytte kvantitativ forskning for å sammenligne endringer i bemanning i en dagligvarekjede før og etter innføring av selvbetjente kasser. En utfordring i dette tilfellet ville i så fall vært tilgang på datamateriale.

Referanseliste

Alcock, T. og Millard, N. (2007) Self-service - but is it good to talk? *BT Technology Journal* [Internett]. 25 (3-4), s. 313-320. DOI: [10.1007/s10550-007-0088-3](https://doi.org/10.1007/s10550-007-0088-3)

Alfnes, F. og Dulsrud, A. (2016) *Vareutvalg av mat og drikke i norske dagligvarebutikker: Utvikling, egne merkevarer og sammenligning med Sverige*. Oppdragsrapport nr. 7. Oslo: Forbruksforskningsinstituttet SIFO. Tilgjengelig fra: <https://fil.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2016/11/oppdragsrapport-nr-7-vareutvalg-av-mat-og-drikke-i-norske-dagligvarebutikker.pdf>

Anitsal, I. og Schumann, D. W. (2014) Towards a conceptualization of customer productivity: The customer's perspective on transforming customer labor into customer outcomes using technology-based self-service options. *Journal of Marketing Theory and Practice* [Internett]. 15 (4), s. 349-363. DOI: [10.2753/MTP1069-6679150405](https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150405)

Andreassen, T. (2013) To typer produktivitet. *BI Business Review* [Internett] 1. mars. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/03/produktivitet-sparadokset/>

Asko (2018) *Leverandør i Asko* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://asko.no/leverandor/leverandor-i-asko/> [Lest 22. november 2018]

Baird, N. (2018) What digital transformation actually means for retail. *Forbes* [Internett], 13. mars. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2018/03/13/what-digital-transformation-actually-means-for-retail/#6234c00b7038> [Lest 14. oktober 2018]

Beck, A. og Hopkins, M. (2015) *Developments in Mobile Scanning Technologies: Understanding the Potential Impact on Shrinkage and Loss Prevention*. Rapport nr. ES/L005085/1. Leicester, Department of Criminology, University of Leicester. Tilgjengelig fra: http://www.jard.me/source/brochure/11_1509469025.pdf

Bendor-Samuel, P. (2018) Where most companies go wrong in digital transformation. *Forbes* [Internett], 18. juli. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2018/07/18/where-most-companies-go-wrong-in-digital-transformation/#588affbe6884> [Lest 21. oktober 2018]

Bergens Tidende (2012) Vil la kundene gjøre jobben. *Bergens Tidende* [Internett], 18. august. Tilgjengelig fra: <https://www.bt.no/nyheter/okonomi/i/7VQ73/Vil-la-kundene-gjore-jobben> [Lest 12. september 2018]

Bloomberg, J. (2018) Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes* [Internett], 29. april. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#50d0f57a2f2c> [Lest 3. oktober 2018]

Coop (2016) Ta i bruk Coop Shop Express. *Coop Norge* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/obs/om-oss/ta-i-bruk-coop-shopexpress/> [Lest 21. november 2018]

- Coop (2017) *Årsrapport 2017*. Oslo: Coop Norge. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/globalassets/om-coop/armeldinger/2017/coop_arsrapport_2017_dobbeltsider_web.pdf>
- Chun, R. (2018) The Banana Trick and other acts of self checkout thievery. *The Atlantic* [Internett] March 2018 Issue. Tilgjengelig fra: <<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2018/03/stealing-from-self-checkout/550940/>>
- Dagbladet (2018a) Nå skjer det: Her åpner Coop sin første butikk uten noen i kassa. *Dagbladet* [Internett], 30. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.dagbladet.no/mat/na-skjer-det-her-apner-coop-sin-forste-butikk-uten-noen-i-kassa/69746868>> [Lest 12. september 2018]
- Dagbladet (2018b) Lurer butikkene med bolletrikset: - Det verste jeg har sett. *Dagbladet* [Internett], 3. desember. Tilgjengelig fra: <<https://www.dagbladet.no/mat/lurer-butikkene-med-bolletrikset---det-verste-jeg-har-sett/70472440>> [Lest 3. desember 2018]
- Dabholkar, P.A. (1996) Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing* [Internett], 13 (1), s. 29-51. DOI: [10.1016/0167-8116\(95\)00027-5](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00027-5)
- Dagligvarehandelen (2009) Digitalt på hyllekanten. *Dagligvarehandelen* [Internett], 21. april. Tilgjengelig fra: <<https://dagligvarehandelen.no/2009/digitalt-p%C3%A5-hyllekanten>> [Lest 6. desember 2018]
- Dagligvarehandelen (2012) Spar tester selvbetjente kasser. *Dagligvarehandelen* [Internett], 27. november. Tilgjengelig fra: <<https://dagligvarehandelen.no/2012/spar-tester-selvbetjente-kasser>> [Lest 30. November 2018]
- Dagligvarehandelen (2013) Kiwi tester selvbetjening. *Dagligvarehandelen* [Internett], 14. juni. Tilgjengelig fra: <<https://dagligvarehandelen.no/2013/kiwi-tester-selvbetjening>> [Lest 12. september 2018]
- Direktoratet for forvaltning og ikt (2017) Endringsledelse. *Direktoratet for forvaltning og ikt* [Internett], 27 sept. 2018. Tilgjengelig fra: <<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/ledelse/endringsledelse>> [Lest 20. oktober 2018]
- Drumea, C. (2015) Analysis of the cost impact of the new technologies in e-tail. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V* [Internett], 8 (1), s. 159-168. Tilgjengelig fra: <<https://search.proquest.com/docview/1692475848?accountid=37265>>
- Gonzales, S. og Gidumal, J. (2016) A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management* [Internett], 53 (1), side 30-37. DOI:[10.1016/j.tourman.2015.09.005](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.005)
- Gripsrud, G. og Furseth, P. I. (2002) *Konsentrasjon og markedsrett i varehandelen*. Rapport nr. 39. Tilgjengelig fra: <<https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2002/Rapport39.html>>
- Hennestad, B. (2002) Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer. *Magma* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering->

sentrale-utfordringer> [Lest 20. oktober 2018]

Iden, J. (2016) Hva er sammenhengen mellom prosess og digitalisering - og hvorfor er digital kompetanse viktig? *Norges Handelshøyskole - Blogg: Prosessledelse og digitalisering* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.nhh.no/prosessledelsesbloggen/bloggfeed/digitalisering-av-prosesser/>> [Lest 15. oktober 2018]

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tuft, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johnson, R. N. og Romeo, C. J. (2000) The impact of self-service bans in the retail gasoline market. *Review of Economics and Statistics* [Internett]. 82 (4), s. 625-633. DOI:[10.1162/003465300558966](https://doi.org/10.1162/003465300558966)

Kokkinou, A. og Cranage, D. A. (2013) Using self-service technology to reduce customer waiting times. *International Journal of Hospitality Management* [Internett], 33 (1), s. 435-445. DOI: [10.1016/j.ijhm.2012.11.003](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.003)

Leavitt, H. J. (1964) *Managerial psychology: An introduction to individuals, groups, and industrial organizations in terms of modern psychology*. 2. utg. Chicago: The University of Chicago Press.

Mason, J. (2002) *Qualitative Researching*. 2. utg. London: Sage Publications.

McKinsey (2016) The “how” of transformation *McKinsey* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>> [Lest 20. oktober 2018]

Meld. St. 27 (2015–2016). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/sec1>>

Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J. og Roundtree, R. (2003) The influence of technology anxiety and consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research* [internett], 56 (11), s. 899-906. DOI: [10.1016/S0148-2963\(01\)00276-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00276-4)

Moran J. W. og Brightman B. K. (2000) Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12 (2), s. 66-74. DOI: [10.1108/13665620010316226](https://doi.org/10.1108/13665620010316226)

NCR (2014) *Self-Checkout: A Global Consumer Perspective*. Rapport nr. 14RET1796-0914. Duluth: NCR Corporation. Tilgjengelig fra: <https://www.ncr.co.jp/wp-content/uploads/files/solutions/self/fl/fl_wpa/RET_SCO_wp.pdf>

Nettavisen (2018) Selvbetjente kasser provoserer: ikke vær gratis arbeidskraft. *Nettavisen* [Internett], 26. mai. Tilgjengelig fra: <<https://www.nettavisen.no/nyheter/selvbetjente-kasser-provoserer---ikke-vr-gratis-arbeidskraft/3423491201.html>> [Lest 24. september 2018]

Nielsen (2017) Nordmenns dom over dagligvarekjedene er klar! *Nielsen* [Internett], 26. juni. Tilgjengelig fra <<https://www.nielsen.com/no/no/insights/news/2017/norwegians-judgments-about-the-grocery-chains-are-ready.html>> [Lest 22. november 2018]

Nielsen (2018) *Nielsen kvartalsrapport dagligvarehandelen Q3 2018*. Oslo: Nielsen. Tilgjengelig fra: <<https://www.nielsen.com/no/no/insights/reports/2018/quarterly-report-for-grocery-market-q3-2018.html>>

NorgesGruppen (2018) Enklere og raskere handel. *NorgesGruppen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.norgesgruppen.no/om-oss/ambisjonene-i-praksis/enklere-og-raskere-handel/>> [Lest 22. november 2018]

NRK (2011) Her skal du slippe kø i kassa. *NRK* [Internett], 23. juni. Tilgjengelig fra: <<https://www.nrk.no/ostlandssendingen/landets-forste-selvbetjente-butikk-1.7684864>> [Lest 12. september 2018]

NRK (2018) Butikker kaster ut kassene: Kundene får kassajobben. *NRK* [Internett], 30. juli. Tilgjengelig fra: <<https://www.nrk.no/trondelag/butikker-kaster-ut-kassene-til-fordel-for-selvskanning-kundene-far-kassajobben-selv-1.14142510>> [Lest 21. november 2018]

Olden, A. (2018) *What do you buy when no one's watching? The effect of self-service checkouts on the composition of sales in retail*. Discussion paper, ISSN: 1500-4066. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Orel, D. F. og Kara, A. (2014) Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services* [Internett], 21 (2), s. 118-129. DOI: [10.1016/j.jretconser.2013.07.002](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.002)

Oslo Economics (2017) *Etableringshindringer i dagligvaresektoren*. Rapport nr. 2017-46. Oslo: Oslo Economics. Tilgjengelig fra: <http://osloeconomics.no/wp-content/uploads/Etableringshindringer-i-dagligvaresektoren_ref2.pdf>

Pettersen, L. (2018) Digitalisering. *Norsk medietidsskrift* [Internett], 25 (4), s. 1-17. DOI: [10.18261](https://doi.org/10.18261)

PåMENYen (2018) Her bruker syv av ti kunder selvutsjekk. *PåMENYen* [Internblad], september 2018, s.28-29

Salomann, H., Kolbe, L. og Brenner, W. (2006) Self-Services in customer relationships: balancing high-tech and high-touch today and tomorrow. *e-Service Journal* [Internett], 4 (2), s. 65-84. DOI: [10.2979/ESJ.2006.4.2.65](https://doi.org/10.2979/ESJ.2006.4.2.65)

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7. utg. Harlow: Pearson Education Limited.

Solow, R. (1987) We'd better watch out. *New York Times*, 12. juli, side 36.

SSB (2011) Vanskelig å sammenligne kjøpekraft. *Statistisk Sentralbyrå* [Internett], 12. september. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/artikler-og-publikasjoner/vanskelig-aa-sammenlikne-kjopekraft>>

SSB (2017) Norge i Eurotoppen på digitale ferdigheter. *Statistisk Sentralbyrå* [Internett], 19. mai. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/norge-i-eurotoppen-pa-digitale-ferdigheter>>

The Seattle Times (2018) Amazon considering opening 3000 cashierless Go stores, report says. *The Seattle Times* [Internett], 19. september. Tilgjengelig fra <<https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazon-considering-opening-3000-cashierless-go-stores-report-says/>> [Lest 6. desember 2018]

Torvatn, H.Y., Andersen, T. K. og Kløve, B (2016) *Teknologiutbredelse og stress i norsk arbeidsliv*. Rapport nr. A28108. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn. Tilgjengelig fra: <<https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/sintef-rapport-teknologiutbredelse-og-stress-i-norsk-arbeidsliv.pdf>>

Triplett, J. E. (1999) The Solow Productivity Paradox: What do Computers do to Productivity? *The Canadian Journal of Economics* [Internett], 32 (2), s. 309-334. DOI: [10.2307/136425](https://doi.org/10.2307/136425)

Virke (2017) *Dagligvarehandelen 2017*. Oslo: Hovedorganisasjonen Virke. Tilgjengelig fra: <<https://www.virke.no/tjenester/rapporter-analyse/rapporter/dagligvarehandelen-2017>>

Weijters, B., Rangarajan, D., Falk, T. og Schillewaert, N. (2007) Determinants and outcomes of customers' use of self-service technology in a retail setting. *Journal of Service Research* [Internett], 10 (1), s. 3-21. DOI: [10.1177/1094670507302990](https://doi.org/10.1177/1094670507302990)

Wifstad, K. et al. (2018) *Konkurransen i dagligvaremarkedet - konkurranse i alle ledd*. Menon-publikasjon nr. 33/2018. Oslo: Menon Economics. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/4c26f095eaaa4f9c9d001762f78bcc72/virke-dagligvare---vedlegg.pdf?uid=Virke_Dagligvare_-_vedlegg.pdf>

Zorn, M. (2018) Digital transformation in retail: Business challenges as shopping becomes increasingly automated. *TechRepublic* [Internett], 14. mars. Tilgjengelig fra: <<https://www.techrepublic.com/article/digital-transformation-in-retail-business-challenges-as-shopping-becomes-increasingly-automated/>> [Lest 14. oktober 2018]

Appendiks

Vedlegg 1: Intervjuguide

Oppklarende spørsmål

1. Hvor lenge har du vært daglig leder i denne butikken?
2. Hvor mange ansatte har dere?
3. Hvor lenge har dere hatt selvbetjente kasser?
 - a. Har dere hatt antallet selvbetjente kasser hele tiden, eller økt underveis?
4. Har dere noe tall på hvor mange prosent av kundene som bruker de selvbetjente kassene?

Videre spørsmål

5. Har dere selv valgt å innføre selvbetjente kasser?
 - a. Hvis ja: Hvorfor valgte dere å innføre selvbetjente kasser?
 - b. Hvis nei: Hvorfor tror dere butikkjeden valgte at dere skulle innføre selvbetjente kasser?
6. Hva er de mest positive effektene dere har sett ved å tilby selvbetjente kasser?
 - a. I forhold til kundene
 - b. I forhold til butikken
7. Hva er de største utfordringene dere har møtt på i forhold til selvbetjente kasser?
 - a. I forhold til kundene
 - b. I forhold til butikken
8. Har du fått noen tilbakemeldinger fra dine ansatte om hva de synes om innføring av selvbetjente kasser?
9. Som leder, har du gjort noe spesielt for å få de ansatte med på endringene selvbetjente kasser medfører?
10. Har dere merket endringer i svinn som følge av selvbetjente kasser?
11. Hvordan har bemanningssituasjonen deres endret seg med tanke på selvbetjente kasser?
 - a. Hvordan tror du dette blir i fremtiden?
 - b. Har dere fått noen endrede stillinger?

12. Har dere gjort noen tiltak for å gjøre skanning av varer enklere for kunden? Med tanke på endret vareutvalg, ferdigpakkede varer osv.?

13. Har dere merket noen endringer i kundesammensetning? Vi tenker da på om det en spesiell kundegruppe det har blitt flere/færre av.

Avsluttende spørsmål

Er det noe mer du ønsker å legge til som du føler du ikke har fått svart på enda?

Vedlegg 2: Informasjon om prosjektet

Vil du delta i forskningsprosjektet «Positive og negative effekter ved selvbetjente kasser i det norske dagligvaremarkedet»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke positive og negative effekter ved selvbetjente kasser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få en forståelse for hvorfor norske dagligvarekjeder innfører selvbetjente kasser, og avdekke positive og negative effekter ved selvbetjente kasser sett fra butikkleders perspektiv. Vi vil videre sammenligne dette opp mot eksisterende teori og forskning vedrørende temaet. Problemstillingen som skal analyseres er:

Hvorfor innfører norske dagligvarekjeder selvbetjente kassesystemer, og hvilke fordeler og utfordringer fører selvbetjente kassesystemer med seg?

Dette prosjektet er en del av en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole, institutt for foretaksøkonomi er ansvarlig for prosjektet. Veileder for masteroppgaven er Øystein Foros.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget med informanter er basert på hvorvidt butikken tilbyr selvbetjente kasser til sine kunder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Å delta i prosjektet vil innebære å svare på spørsmål i et intervju. Spørsmålene vil rette seg mot selvbetjente kasser, og butikkens erfaring og opplevelser rundt dette. Intervjuet vil ta ca. 30 minutter, og gjennomføres med lydopptak. Dersom informanten ikke ønsker at lydopptak skal brukes vil svarene i stedet noteres på papir.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun studentene som ansvarlige for prosjektet, samt veileder ved NHH, som vil ha tilgang til personopplysningene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 20. desember. Opplysningene vil slettes så fort prosjektet er ferdig.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole, institutt for foretaksøkonomi har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole, institutt for foretaksøkonomi ved Øystein Foros. På epost (oystein.foros@nhh.no) eller telefon: 55 95 97 16.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Positive og negative effekter ved selvbetjente kasser i det norske dagligvaremarkedet», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at navnet på butikken kan publiseres i oppgaven
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 20. desember

(Signert av prosjektdeltaker, dato)