

# Digitaliseringen av norsk dagligvarehandel

En kvalitativ studie av visjonsarbeid, brukerforståelser og dets implikasjoner på innovative prosesser

Mats Baltscheffskij Simonsen

Masteroppgave i studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS)

Senter for teknologi og samfunn

Institutt for tverrfaglige kulturstudier

NTNU Trondheim 2017



## Sammendrag

Netthandel er et stadig økende fenomen i Norge, men til nå har dagligvarehandelen stor sett uteblitt. De siste årene har derimot stadig flere nettbaserte-aktører kommet på banen og etablerte aktører i bransjen har i tillegg begynt å lansere egne netthandel-tjenester. Det påfallende mediebildet skildrer en fremadstormende innovasjon, mens bransjen selv og eksperter på området er uenige om fremtiden. Kritikere fremmer at de mange utfordringene som står i veien, i alle fall for de nye aktørene som ikke drifter fysiske butikker er for mange, til å overkomme på sikt. De ulike tjenestetilbyderne har derfor ikke bare ulike tjenester, men også forskjellige sett av utfordringer og tilnærminger til markedet. Denne oppgaven forkaster deterministiske oppfatninger, om at denne innovasjonen kommer til å feile eller få gjennomslag og undersøker heller hvilken effekt den innovative prosessen har. Den overordnede problemstillingen er derfor; Hvordan digitaliseres norsk dagligvarehandel? Samtidig er vi i en relativt tidlige fase av prosessen og det er derfor mest interessant å undersøke innovatørens, altså de digitale tjenestetilbydernes tilnærming. En underordnet problemstilling er derfor; Hvordan forstår dagligvarebransjen digitaliseringen av norsk dagligvarehandel?

Gjennom et kvalitativt, mixed methods-forskningsdesign ser jeg nærmere på dagligvarekjedene SPAR, Meny, Bunnpris og Kolonial.no. Oppgaven undersøker disse representative aktørene, fra ulike fraksjoner av bransjen sitt visjonsarbeid og brukerforståelser, samt hvordan dette påvirker de innledende utformingene av tjenestene. Funnene fra intervju, samt teori om innovative prosesser benyttet i denne oppgaven fremhever betydningen av brukerhensyn. Selv om denne oppgaven fokuserer på innovatørdimensjonen, er analysene derfor blitt supplert med en diskusjon av brukerrespons på diverse nett-forum.

Analysen fant at de digitale løsningene designes etter et av tre generelle prinsipper, sterkt tilknyttet visjonsarbeidet; konservative-, radikale- og hybrid-løsninger. I tillegg konkluderte studien at spesialiseringen både i brukerforståelsene og de tekniske justeringene av tjenestene, motiverer brukerne til å polariseres rundt populære løsninger. Samtidig vil tjenestetilbyderne på grunn av sin avmakt til økonomisk rasjonalisering, se seg nødt til å rulle tilbake løsninger som ikke klarer å opprettholde jevnlig og/eller utbredt bruk. Funnene svarer følgende på den overordnede problemstillingen; Norsk dagligvarehandel digitaliseres gjennom en innovativ prosess der innovatørene, gjennom sitt visjonsarbeid, brukerforståelser og tekniske justeringer etablerer et rammeverk for utviklingen. Deretter overfører innovatørene kontrollen over utviklingen gradvis til brukerne og sine sosiotekniske omgivelser for øvrig.



## Forord

Det er noe paradoksalt med følelsen jeg sitter igjen med etter å ha levert masteroppgaven. På den ene siden virker det som en evighet siden jeg startet prosjektet, når jeg ser tilbake på det tidligste arbeidet. På den andre siden virker det bare som en uke siden jeg flyttet til Trondheim og begynte på studier i kunnskap, teknologi og samfunn. Det er nå saktens to år som har gått siden studiestart og jeg synes det har vært to lærings- og erfaringsrike år som sådan. Sluttproduktet reflekterer noe som genuint opptar meg og selv om jeg gjerne skulle studert dette i to år til, er jeg veldig fornøyd med hva jeg fått til.

Masteroppgaven er et formidabelt stykke arbeid og har føltes overveldende helt frem til levering. Selv om jeg er fornøyd med egen innsats synes jeg det er viktig å anerkjenne alle som har støttet meg gjennom prosessen. Først og fremst vil jeg takke mine veiledere Kristine Ask og Robert Næss, som har satt meg i kontakt med informanter, anbefalt litteratur og økt intensiteten av veiledningssesjoner når prosessen har bremsset opp. Uten de hadde jeg garantert sittet igjen med et ganske annerledes sluttresultat, om noe i det hele tatt. I tillegg vil jeg takke informantene som har stilt til intervju i forskningsprosjektet. Som denne oppgaven reflekterer, kommer de fra en dynamisk og kompetitiv bransje og er i en tidlig fase av den innovative prosessen, hvor mye arbeid gjenstår. Jeg setter pris på at de på tross av dette, fant tid i sin hektiske hverdag til å stille opp for forskningen. Jeg må også takke Institutt for tverrfaglige kulturstudier ved NTNU og mine medstudenter, spesielt Morten som har hjulpet meg å balansere forskningsprosjektet og oppgaveskrivingen med studenttilværelsen de to siste årene. Sist, men ikke minst må jeg takke familien min. Jeg har vokst opp i en husholdning hvor begge forsørgerne jobber i dagligvarebransjen og har til stadighet hørt historier derfra. Sånn sett er det ikke noe uhell at jeg valgte denne tematikken for min masteroppgave og jeg setter pris på støtten jeg har fått i arbeidet med den.

Jeg ønsker deg som leser god fornøyelse og håper du synes funnene og diskusjonen, rundt digitaliseringen av norsk dagligvarehandel like fengslende som meg. Jeg tror vi står på terskelen til en interessant utvikling fremover og at dette fenomenet vil sette spor i livet til nordmenn flest.

*Mats Baltscheffskij Simonsen*

*Trondheim, Mai 2017.*



# Innhold

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Kapittel 1 – Introduksjon .....</b>   | <b>1</b>  |
| Problemstilling – Oppgavens hensikt og avgrensing .....                          | 1         |
| Bakgrunn for oppgaven. ....  | 2         |
| Digitalisering i Norge .....   | 4         |
| Tidligere forskning på digital dagligvarehandel.....                             | 6         |
| Oppgavens oppbygning .....   | 9         |
| <br>   |           |
| <b>Kapittel 2 – Aktuell teori .....</b>  | <b>11</b> |
| Et innovasjonsperspektiv på digitaliseringen av norsk dagligvarehandel .....     | 11        |
| Visjoners rolle i innovasjoner. ....   | 15        |
| Perspektiver på brukerens rolle i innovasjoner.....                              | 16        |
| Digitaliseringen av norsk dagligvarehandel – en sosioteknisk studie. ....        | 17        |
| <br>   |           |
| <b>Kapittel 3 – Metode .....</b>   | <b>19</b> |
| Datamaterialet.....  | 19        |
| Metode – Mixed methods .....   | 21        |
| Utformingen av intervju .....  | 22        |
| Innhenting av data .....   | 23        |
| Analyser av nett-innhold, teknologiske skript og forum .....                     | 24        |
| Overordnet analytisk strategi – Temasentrert tilnærming .....                    | 26        |
| Prosjektets validitet og reliabilitet .....                                      | 27        |
| <br>   |           |
| <b>Kapittel 4 – Visjonsarbeid .....</b>  | <b>29</b> |
| Visjon – SPAR Nettbutikk .....   | 30        |
| Visjon – Meny Nettbutikk .....   | 32        |
| Visjon – Bunnpris.....   | 33        |
| Visjon – Kolonial.no.....  | 34        |
| Visjonsprofiler – likheter og forskjeller .....                                  | 36        |
| Hindervisjoner – Utdringene med digitalisering.....                              | 37        |
| Fra visjon til innovasjon – Visjonsarbeidets rolle i digitaliseringen .....      | 39        |
| <br>   |           |
| <b>Kapittel 5 – Brukerforståelser .....</b>                                      | <b>41</b> |
| Brukerforståelse SPAR – Den moderne barnefamilien i tidsklemma .....             | 42        |
| Brukerforståelse Meny – Familier og kvalitetsbevisste fremfor prisbevisste ..... | 44        |
| Brukerforståelse Bunnpris – Den lokale, kvalitetsbevisste og sosiale kunden..... | 47        |
| Brukerforståelse Kolonial.no – Fokus på pris, kvalitet og utvalg .....           | 49        |
| Kjerne kunder, hovedmålgrupper eller bred omfavning?.....                        | 50        |
| Brukerens rasjonalisering – Lavpris, tilbud eller lojalitetsprogram? .....       | 51        |
| Kunden som pådriver eller offer for digitalisering? .....                        | 53        |
| Brukerforståelsers rolle – Konsolidering eller åpenhet som strategi? .....       | 54        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Kapittel 6 – Digital dagligvarehandel i praksis .....</b>                   | <b>57</b>  |
| Teknologisk skript-analyse: SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk .....           | 57         |
| Teknologisk skript-analyse: Kolonial.no.....                                   | 62         |
| Leveringsløsninger .....   | 64         |
| Brukerrespons hittil .....   | 65         |
| Eldre og uføre – En forsømt mulighet? .....                                    | 69         |
| Hvem er brukerne egentlig? .....   | 70         |
| <br>   |            |
| <b>Kapittel 7 – Avsluttende bemerkninger og konklusjon.....</b>                | <b>73</b>  |
| Visjoner, både for muligheter og begrensninger .....                           | 74         |
| Innovatørens sosiotekniske kontekst – Hvem og hva har makt til å påvirke?..... | 76         |
| Følgene av digitalisering – Innovatørenes påvirkningsevne .....                | 78         |
| Konklusjon og veien videre .....   | 79         |
| <br>   |            |
| <b>Litteratur.....</b>   | <b>vii</b> |



## Kapittel 1 – Introduksjon

Denne oppgaven ser nærmere på hvordan innovatørers forståelser av samfunn og teknologi, kommer til uttrykk i den innovative prosessen og hvordan innovasjonen derav påvirkes. Tilfellet som studeres i denne oppgaven er digitaliseringen av norsk dagligvarehandel. Jeg har derfor sett nærmere på sentrale aktører i den norske dagligvarebransjen sine tilnærminger til fenomenet. Digitaliseringsbegrepet refererer generelt til prosessen hvor informasjon- og kommunikasjonsteknologi (IKT) tas i bruk. Privat sektor, så vel som offentlig sektor treffes av dette fenomenet, ikke minst fordi stadig mer handel over internett. Tall fra Statistisk sentralbyrå (2016) viser at 75% av nordmenn mellom 16 og 79 år hadde handlet varer eller tjenester på nett det siste året, i utgangen andre kvartal 2016. Imidlertid viser tallene etter de samme parameterne, at kun 9% hadde benyttet netthandel for mat/kolonialvarer. Til sammenlikning hadde 40% kjøpt klær/sportsartikler og 54% kjøpt reiser/innkvartering på nett i den samme perioden. Mat/kolonialvarer er riktignok ikke det eneste som det omsettes lite av på nett, men mat er samtidig noe alle handler i en eller annen form. Handelen av dagligvarer har altså hatt en tregere utvikling på nett i Norge enn andre varer/tjenester, på tross av å være et gode alle må ha. Dette indikerer at det er noen forhold enten i handelen/bransjen, teknologien, samfunnet, eller en kombinasjon av disse, som utfordrer digitalisering av dagligvarehandelen, eller i det minste forlenger prosessen.

### **Problemstilling – Oppgavens hensikt og avgrensning**

Hensikten med denne oppgaven er å se nærmere på digitaliseringen som en innovasjonsprosess, i et bredt samfunnsperspektiv. Dermed er det mange aspekter som vil være relevante å studere. Samtidig kan det da også være vanskelig å forutse alt som vil være relevant å studere og å planlegge deretter. Derfor må fokuset være bredt nok til å fange opp uforutsette aspekter. Problemstillingen er således; *Hvordan digitaliseres norsk dagligvarehandel?*

Digitaliseringen i Norge, i alle fall i større skala, er et relativt ungt fenomen og derfor først og fremst styrt av innovatørene, altså i denne sammenhengen tjenestetilbyderne. I forskningsprosjektet har jeg intervjuet representanter for 3 norske dagligvarekjeder; SPAR, Meny og Bunnpris. Aktuelle teorier for prosjektet taler riktignok, som vi skal se for at brukerne har en direkte påvirkende rolle i innovasjoner, men da senere i prosessen. En underproblemstilling for oppgaven er derfor; *Hvordan forstår dagligvarebransjen digitaliseringen av norsk dagligvarehandel?*

I denne relativt tidlige fasen av innovasjonen kommer brukernes betydning mer implisitt til uttrykk i tjenestetilbydernes visjoner om dem. Tjenestetilbyderne

blir regnet som innovatører i denne oppgaven. Selv om innovatørrollen kan beskrives mer dynamisk og på flere måter, fastholder jeg at tjenestetilbyderne tilstrekkelig definerer denne rollen. Innovatørrollen defineres sådan i denne sammenheng på samme måte som i Evrett Rogers' *diffusjonsteori* (2003, s. 282-283). Han beskriver innovatøren(e) blant annet som villige til å ta risiko og økonomisk sterke nok til å prøve ut innovasjoner som kan feile. Som vi skal se, varierer det imidlertid hvorvidt de forskjellige aktørene kan tilskrives disse karakteristikene. Denne oppgaven belyser, derfor også den tidligste prosessen Rogers beskriver, hvor innovasjonen kommuniseres mellom innovatørene og de tidlige brukerne.

For å ivareta brukerperspektivet har jeg supplert min analyse av innovatørens visjoner, med analyse av deres brukerforståelse både i visjoner og materielle konfigurasjoner av tjenestene. Jeg fremholder at selv om oppgaven først og fremst utforsker innovatørperspektivet, kan ikke selve samspillet utforskes hvis det kobles fra de andre elementene i den innovative prosessen. I tillegg er det nødvendig å se utenfor innovatørperspektivet for å studere hvordan norsk dagligvarehandel digitaliseres, i henhold til den overordnede problemstillingen. Derfor har jeg benyttet ulike typer datamateriale og analytiske metoder, i en såkalt *mixed-methods* tilnærming i forskningsprosjektet. I kapittel 3 vil jeg diskutere nærmere hvorfor og hvordan dette ble utført. I dette kapittelet vil jeg først beskrive bakgrunnen for oppgaven, ved å gi en kort introduksjon i de nåværende forholdene i det norske dagligvaremarkedet, fremveksten av digitale aktører, mediebildet av fenomenet og den påfølgende akademiske diskusjonen. Deretter vil jeg gjøre rede for hvordan digitaliseringsbegrepet defineres i denne oppgaven og kort om hvordan fenomenet problematiseres, generelt i norsk kontekst. Avslutningsvis vil jeg gi en kort oversikt over oppgavens innhold.

## **Bakgrunn for oppgaven**

Dagligvaremarkedet i Norge er dynamisk, hvor maktforhold og trender endrer seg raskt. For eksempel avsluttet dagligvarekonsernet ICA, og derunder Rimi, sin virksomhet i Norge i 2015. De resterende 553 butikkene ble da solgt til andre kjeder, som drastisk forandret markedsandelene deres (Kleppe, Halvorsen & Solem, 2015b) Samtidig finnes det tradisjoner og fenomener som er mer seiglivet. Eksempelvis viser brukerundersøkelser at de fleste nordmenn ønsker seg bedre utvalg i butikker, men i økende grad benytter seg av lavpris-kjedene som har dårligere utvalg (Valvik, 2017). Økonomi later altså til å være en vedvarende høyere prioritet hos norske dagligvarekunder.

Digital dagligvarehandel er et relativt ungt fenomen i Norge. Det ble gjort mindre forsøk, så tidlig som på 1997 da *Retthjem.no* startet. Tross at de fortsatt leverer, har imidlertid ikke små aktører som dette frem til slutten av 2000-tallet

klart å øke markedsandelene sine (Dalseg, 2015). Skeptikere til digital dagligvarehandel nevner gjerne dette som empirisk bevis, men det mest fundamentale hinderet til nå, antas å være det sentraliserte maktforholdet blant de etablerte aktørene i det norske dagligvaremarkedet, gjerne karakterisert som «De tre store»; Coop, Reitan-gruppen og NorgesGruppen. Det finnes også mindre aktører med fortsatt innflytelse som Bunnpris, men i de siste årene har som sagt kjedene Rimi og ICA forsvunnet fra markedet. I tillegg er uavhengige dagligvarebutikker nærmest blitt utryddet, med underkant av snevre 3% samlet markedsandel i utgangen av 2015 (Meld. St. 11 (2016–2017), 2016). Sterk sentralisering er altså noe som preger norsk dagligvarehandel. Det kan gi utfordringer for nye, potensielle aktører som forsøker å komme på banen gjennom digitaliseringen.

I 2013 etablertes *Kolonial.no* og tidlig i 2016 lanserte Stein Erik Hagen, mannen bak Rimi, *Marked.no*. Regjeringen gir også uttrykk for at netthandelen er en voksende post under de 3% frittstående aktørene som ble rapportert fra 2015. Digital dagligvarehandel klarer altså først nå å vokse, i et marked som preges av maktsentralisering hos de etablerte aktørene attpåtil. Dette indikerer en mulig endring, som den etablerte bransjen ikke nødvendigvis er like enstemmig, interessert i. Derfor vil det være interessant å avklare hvordan forskjellige fraksjoner av dagligvaremarkedet stiller seg til- og/eller jobber med denne innovasjonen.

I mediebildet er skildringen av digital dagligvarehandel stort sett optimistisk, men det legges heller ikke skjul på at det er utfordringer. For eksempel skrev Aftenposten i begynnelsen av 2016 at «*Matkrigen på nett tar av og gir lavere priser*» (Mikalsen & Valvik, 2016). Artikkelen beskriver den kommende, konkurrerende tjenesten *marked.no*, som da nylig ble lansert og flere muligheter med dette konseptet. Det legges vekt på at forbrukere i tidsklemma kan være interessert i slike løsninger og at de åpner for søndagshandel. I tillegg rapporterer begge tjenestene at de sikter på å være best på pris. Sist er det tatt med en kommentar fra professor Bendik Samuelsen fra Institutt for markedsføring ved BI. Han mener at dagligvarehandel på nett har et potensial i Norge, men han legger også vekt på at pris og effektiv logistikk er nødvendig for å få det til. I artikkelen; *To ting vil avgjøre om mathandel på nett blir en suksess eller fiasko* henviser Dagens Næringsliv til et intervju med daglig leder i analyseselskapet Plot, Sigmund Festøy (Tobiassen, 2016). Han hevder at de stadig nye investeringene som pågår i digitale dagligvare-selskaper er et tegn på at de har en fremtid. Samtidig understreker han at de er avhengige av at teknologien gjør driften billigere enn konvensjonell butikkhandel, og at de klarer å holde på en tilstrekkelig kundemasse.

Ikke alle har et like optimistisk syn på digital dagligvarehandel. I artikkelen *De leker butikk* (Jacobsen, 2016) går økonomiprofessor Odd Gisholt ved Institutt for regnskap, revisjon og foretaksøkonomi på BI hardt ut, mot prospektet om digital dagligvarehandel. Han påpeker ekstrakostnadene forbundet med hjemlevering og at de nye aktørene ikke kan konkurrere på pris, fordi de etablerte kjedene har så gode innkjøpsavtaler med grossister. Han mener følgelig også at mediebildet er disproporsjonalt positivistisk i sin omtale. Det skal sies at i den forut nevnte artikkelen, samt andre artikler som beskriver digital dagligvarehandel i Norge, ofte referer til intervju med nøkkelpersoner i Kolonial.no og/eller Marked.no. Dette vil riktignok føre til positiv omtale, da disse intervjuobjektet har en investert interesse i å fremstille konseptet sitt som fremgangsrik. De har derimot også forhørt seg med akademikere i handel, som tydelig har forskjellige oppfatninger. Det er ikke uvanlig at akademikere på samme felt har forskjellige forståelser av et fenomen, spesielt så tidlig i utviklingen. Likevel indikerer det ikke desto mindre, at det kan være hensiktsmessig å vurdere fenomenet utover avgrensingene av et enkelt fagfelt. Mediebildet gir altså inntrykk av at eksperter er forsiktige optimister på det beste når det gjelder digital dagligvarehandel. Likevel vektlegges ofte den positive tonen som digitale tjenestetilbydere ønsker å kommunisere. Sett i sammenheng med den økende aktiviteten på området, kan det virke som innovatørene har tatt grep i utviklingen som oppleves som lovende. Dermed aktualiseres innovatørenes rolle ytterligere for å forklare fenomenet.

### **Digitalisering i Norge**

Digitalisering er i og for seg et begrep med flere potensielle implikasjoner, som kan gjøre det vanskelig å fastsette nøyaktig hva dette fenomenet handler om. I denne oppgaven anvender jeg definisjonen som ligger til grunn for Johan Hagberg, Malin Sundstrom og Niklas Egels-Zandén (2016) sitt *utforskende rammeverk for digitalisering av detaljhandel*. På et generelt plan fremholder de at digitalisering handler om integrering av digitale teknologier i hverdagen, så langt det lar seg gjøre. De understreker videre at det fokuseres på internettrelaterte teknologier, men samtidig at utfallet kan være todelt. Nærmere bestemt, kan denne integrasjonen på den ene siden kan transformere aktiviteter, prosesser, aktører og goder. På den andre siden kan det også introdusere nye produkter, tjenester osv. Digitalisering betyr derfor ifølge deres definisjon både overgangen fra analoge til digitale teknologier, samt tilpassing av ny former for verdiskapning. Denne oppgaven benytter denne definisjonen ikke bare fordi norsk dagligvarehandel er en detaljhandel som likedan digitaliseres, men fordi fenomenet i stor grad følger de samme parameterne. Den utbredte bruken av netthandel, altså forhåndsbestilling av varer på nettsider, utgjør på den ene siden en overgang fra analog til digital teknologibruk. På den andre siden transformeres

også deler av verdiskapingen, for eksempel med innføringen av hjemlevering og hentepunkter i verdikjeden. Hagberg, Sundstrom og Egels-Zandén påpeker også digitaliseringsbegrepet, fremfor statiske fremstillinger som; introduksjon av digitale teknologier, understreker at det dreier seg om en kontinuerlig prosess. Fordi digitaliseringsbegrepet ikke fastsetter en klar begynnelse eller ende, mener de prosessen kan studeres som en løpende utvikling. Jeg mener denne presiseringen også aktualiserer deres forståelse av begrepet for denne oppgaven. Nærmere forklart fremholder jeg, at det deterministiske synet på digitalisering er problematisk, fordi de ofte er snak om endelige utfall. Det må imidlertid understrekes at denne oppgaven ikke følger det utforskende rammeverket til Hagberg, Sundstrom og Egels-Zandén som helhet, fordi det i større grad er designet for studier av både bruker og innovatør. Her fokuseres det derimot på innovatørrollen, så det er kun forståelsen av digitaliseringsbegrepet som anvendes på samme måte.

Digitalisering har vært et raskt voksende fenomen verden over de to siste tiårene og Norge er intet unntak. I Stortingsmeldingen *Digital agenda for Norge— IKT for vekst og verdiskaping* (Meld. St. 23 (2012–2013), 2013), fastslo Kommunal- og moderniseringsdepartementet, eller KMD at trafikken på internett i Norge nærmest doubles hvert annet år og at på flere områder, er ikke IKT lenger en støttefunksjon, men en kjernefunksjon. KMD sin offisielle forståelse av digitaliseringsbegrepet er heller ikke så forskjellig fra den som brukes i denne oppgaven. De påstår at: «*I utgangspunktet er digitalisering en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger*» (Kommunal- Og Moderniseringsdepartementet, 2014). Samtidig påpekes det at: «*(...) digitalisering er omstilling, selv om det fortsatt finnes både IKT-prosjekter uten organisasjonsutvikling, og organisasjonsutvikling uten digitalisering*». Altså forstås digitalisering også her som overgangen mellom det analoge og digitale. I tillegg legges det vekt på at digitalisering er en kontinuerlig prosess.

På tross av det tilsynelatende finnes lite forskning på digital dagligvarehandel i Norge har det blitt gjort vurderinger av digitalisering på et mer generelt plan. Én slik vurdering er undersøkelsen utført for KMD i 2013-2014, for å belyse eventuelle hindre for digitalisering i norsk næringsliv. Denne ble omtalt av blant andre Rune Skjelvan (2015). Et interessant funn i denne undersøkelsen er at økonomi ikke ble videre trukket frem som et hinder, men heller manglende kompetanse. Skjelvan på sin side hevder at dette ikke stemmer overens med hans personlige erfaring og utspill fra enkelte bedrifter. I følge han er usikkerhet knyttet til gevinstrealisering en avgjørende utfordring for flere bedrifter å digitalisere. Her råder det altså noe uenighet om økonomiens rolle i digitalisering. Lovverket trekkes heller ikke frem som et hinder, noe Skjelvan sier seg enig i. Problemer

bedrifter opplever med digitalisering i henhold til lovverket skyldes ifølge han, ikke mangel på muligheter, men heller bedriftenes kompetanse til å digitalisere innen de gitte mulighetene. Samtidig understrekte undersøkelsen at det er frustrasjon blant bedrifter, over offentlig sektor sin rolle i å tilrettelegge for digitalisering. Nærmere forklart mener angivelig flere bedrifter at offentlig sektor pålegger næringslivet måter å digitalisere på, som bedriftene opplever som lite hensiktsmessige. Dette understreker ifølge Skjelvan det mest gjennomgående hindret for digitalisering i norsk næringsliv; manglende teknisk kompetanse og standardiserte prosedyrer. Med andre ord er det noen sosiale forhold i Norge utover brukerperspektivet, som kan være avgjørende for digitaliseringen av dagligvarehandelen.

### **Tidligere forskning på digital dagligvarehandel**

Vili Lehdonvirta påpeker i; *A history of the digitalization of consumer culture: from Amazon through Pirate Bay to FarmVille*, (2012) det han mener er de mest fundamentale, generelle endringene i forbruk som har fulgt digitalisering. Selv om han også tar opp endringer i goder som omsettes, hvor transaksjoner gjennomføres osv. er det først og fremst forbrukerne selv og endringene som påføres dem, som gis mest fokus. Lehdonvirta viser til flere studier fra midten av 2000-tallet og fremmer at diskusjonen fra denne epoken gjennomgående kjennetegnes av den nye rollen forbrukeren har fått, som følge av nye teknologiske utviklinger. Spesielt nyvinninger i kommunikasjonsteknologi, som for eksempel sosiale medier har gjort forbrukerne mer informert og aktive. Nærmere forklart hevder Lehdonvirta at ved å komme sammen om felles interesser spiller forbrukerne en stadig mer aktiv rolle i hvordan varer og tjenester utvikles til og med før det settes ut på markedet. I følge han blir altså forbrukeren ikke bare stadig mer sentral, men også tilnærmet mer etter motivasjonen som brukeren definerer selv, enn karakteristikk som selskaper har om diverse typer forbrukere.

Lehdonvirta påpeker imidlertid også at netthandel får mye kritikk, spesielt for å ikke kunne reprodusere visse sosiale og sanselige aspekter, ved konvensjonell varehandel. Han viser til Paco Underhill (2000, s. 218) sine tre kategorier for verdier som mangler i netthandel. Den første kategorien er berøring, prøving og andre sanselige inntrykk. Den andre kategorien er umiddelbar tilfredsstillelse, altså at handelen gjennomføres med en gang og gir oppfyller kundens ønske/intensjon øyeblikkelig. Netthandel slik som det er designet i dag medfører gjerne en venteperiode mellom bestilling og levering/henting. Den siste kategorien er sosial interaksjon, både med andre kunder, så vel som betjeningen. Digitalisering gjør altså ifølge Underhill handel mer til en planlagt måte å tilegne seg goder, enn en sosial og sanselig opplevelse.

Selv om digital dagligvarehandel er et relativt ungt fenomen i Norge, er det allerede utført flere studier av liknende, teknologiske utviklinger i andre land. Det er imidlertid viktig å anerkjenne de mulige forskjellene mellom det norske dagligvaremarkedet kontra andre land, både når det gjelder forbrukere og bransjen i seg selv. For eksempel påstår Erik Fagerlid, en rådgiver i bransjen at Norge i forhold til land som USA, Storbritannia, Danmark og Tyskland, ikke egentlig har lavprisbutikker (Valvik, 2017). Han mener de regnes som lavprisbutikker fordi de er den billigste kategorien i det norske markedet, men at de ikke skiller seg så langt ifra de andre kategoriene prismessig, som de gjør i andre land. Dette kan legge noen begrensninger på anvendeligheten til utenlandske studier i henhold til denne oppgaven, men likevel er det mulig å se noen gjentakende tendenser.

Det er gjennomgående i flere studier at antallet forbrukere/kunder som digital dagligvarehandel kan være attraktivt for, påvirker utformingen av slike tjenester. En britisk studie av forbrukeres verdiopplevelse av digital dagligvarehandel understreker for eksempel at digital dagligvarehandel, i likhet med konvensjonelle dagligvarehandel er avhengig av å tiltrekke en tilstrekkelig mengde forbrukere (Kervenoael, Soopramanien, Elms & Hallsworth, 2006, s. 194). Dette påpeker et forhold mellom forbrukeres motivasjon for bruk og dagligvarebransjens økonomiske incentiv, eller rettferdiggjørelse for å digitalisere. Likedan konkluderte en dansk-svensk studie av forbrukeres motivasjon for å handle dagligvarer på nett, to år tidligere at de forskjellige forbrukernes innledende holdning indikerte hvorvidt bruk av digital dagligvarehandel er deres hensikt (Hansen, Møller Jensen & Stubbe Solgaard, 2004, s. 547). I 2011 refererte igjen en taiwansk studie av nettbasert matvarehandel-mønstre til det dansk-svenske studiet for å understreke sine egne funn, at nettopp forbrukeres holdninger til tjenesten var elementær for å styrke motivasjonen til å handle (Liang & Lim, 2011, s. 862). I tillegg avdekket de at forbrukerne var sentrale for å sikre vid bruk av nettbaserte handletjenester når det gjelder matvarer, fordi de er avgjørende for å påvirke andre forbrukere. Hovedpoenget for disse studiene er at forbrukerens holdninger mer eller mindre direkte påvirker utformingen av slike tjenester. Digital dagligvarehandel er avhengig av vid bruk, som igjen er avhengig av kundetilfredshet, fordi det verver flere brukere. Samtidig kan det være en utfordring at bruk er så tett knyttet til forut bestemte holdninger til digital dagligvarehandel.

Selv om mange studier av digital dagligvarehandel på en eller annen måte indikerer det samme, at forbrukere påvirker utviklingen av disse løsningene direkte eller indirekte, kommer de også frem til flere ulike funn. Med utgangspunkt i forståelsen av at forbrukere danner et visst sett av begrensninger, blir det for å finne ut hvordan dagligvarehandelen digitaliseres, nødvendig å få oversikt over hva de vil ha ut av den digitale dagligvarehandelen. Dette råder det

mye uenighet om, men også her finnes det gjentakelser og mønster. En amerikansk studie utført i 5 delstater konkluderte at bruk er avhengig av at slike tjenester oppleves som et bedre alternativ enn konvensjonell butikkhandel (Lennon et al., 2009, s. 24). Dette viste seg spesielt hos brukergrupper hvis konvensjonell butikkhandel konstituerte en utfordring/besvær. Eksempelvis eldre, uføre og folk i tidsklemma, men også bemerkelsesverdig hos de som var misfornøyd med utvalget hos lokale butikker, i små utkantsamfunn. Disse funnene understreker et ytterligere krav til digitale dagligvaretjenester. For å oppfylle kravet om vid bruk av tjenesten, må den også oppleves som bedre enn alternativet, altså konvensjonell butikkhandel.

En fransk studie som tok utgangspunkt i både tilbydere av digitale dagligvarehandel-tjenester og forbrukere av tjenesten kom frem til samme parameterne, uten å adressere det direkte vel å merke. Her ble nett-tjenestenes prestasjon målt i forhold til nettopp konvensjonell butikkhandel. Dette studiet gikk imidlertid litt grundigere inn for å finne ut hva som veier tyngst, såkalte *key success factors* (Colla & Lapoule, 2012, s. 842). Det sentrale funnet her var at forbrukere fremfor alt prioriterte pris, altså både at varene ikke var dyrere enn i butikk og at de ikke ble pålagt ekstra frakt/transaksjonskostnader ved hjemlevering/henting. Inputen forskerne fikk fra tjenestetilbydere svarte i stor grad til disse forventningene i at de fremmet kostnadseffektive strukturer/løsninger. Dette viser i praksis hvordan tjenestetilbydernes handlingsrom er begrenset av forbrukernes påvirkning. Det viser også at et viktig krav fra forbrukerne er konkurransedyktig pris, i alle fall i forhold til konvensjonell butikkhandel. En britisk studie som også var rettet mot å finne ut hva som får forbrukere til å velge digital dagligvarehandel fremfor konvensjonell butikkhandel, kom nemlig frem til et annet resultat. Selv om det her også ble uttrykt at fravær av ekstra transaksjon/leveringskostnader var viktig for forbrukere, var det først og fremst rask levering som veide tyngst (Huang & Oppewal, 2006, s. 347). Dette skildrer det samme som kom frem i den amerikanske studien, at bekvemmelighet har mye å si.

Da et pilotprosjekt for nettbasert dagligvarehandel ble lansert i og rundt Helsinki i Finland ved årtusenskiftet ble det satt lys på noen andre faktorer. Selv om det kom frem i de andre studiene, ble det ikke tillagt like mye oppmerksomhet som her. Det ble blant annet konkludert at kundens forhold til butikken veier tyngre for en vellykket oppstart, enn logistikk og pris hos nettbutikken (Kämäräinen & Punakivi, 2002, s. 296). Det betyr ikke at nettbutikker ikke kan etablere opplevd merverdi i forhold til konvensjonelle butikker, men at forbrukere relasjon til butikkene de handler i er vanskelig å erstatte med fordelene til nettbutikker. Noen observerte derimot også at noen av faktorene som konstituerer forbrukernes relasjon til butikker, ikke er umulig å ta tak i. For eksempel kom det



frem i en studie at effektiv logistikk hadde stor betydning, ikke bare for tidsbesparelsens skyld, men også for kvaliteten på frysevarer (Tanskanen, Yrjölä & Holmström, 2002, s. 174). I tillegg var det mange tilbakeholdne forbrukere som var skeptiske til kvaliteten på spesielt ferskvarene, da man ikke fikk sjansen til å velge dette selv på nettbutikken. Altså ville det i dette tilfellet ha lønt seg å garantere kvalitet i første omgang for å etablere vid bruk.

En dansk-britisk studie et par år senere konkluderte mye av det samme. Studien var rettet mot forskjeller i brukere- og ikke-brukeres holdninger til digitale dagligvarehandel-tjenester og var litt ledende når det gjelder hva som er å anse som viktige faktorer. Her kom det frem at det i utgangspunktet ikke var så stor forskjell på prioriteringene til brukere og ikke-brukere, men likedan som i den finske studien ga ikke-brukere uttrykk for betydningen av kvalitetssikring på ferskvarer (Ramus & Nielsen, 2005, s. 348). Videre ble bekvemmelighet og pris ansett som viktige fordeler, men ikke-brukerne hadde i tillegg bekymringer rundt personvern og sikkerhet på betalingsløsningene på nett-tjenester. Det man kan ta videre herfra er at hvis det er lite som i utgangspunktet skiller prioriteringene til brukere og ikke-brukere, trenger ikke nødvendigvis digital dagligvarehandel å rette seg mot spesifikke bruker-grupper i design og avfeie andre, men heller fokusere på å svare til generelle prioriteringer.

For å oppsummere, viser et innledende blikk på tidligere forskning at det er minst to forhold som har betydelig utslag for digitalisering av dagligvarehandelen. For det første er den digitale dagligvarehandelen avhengig av at mange nok forbrukere benytter nett-tjenester. Hvor mange som er nødvendig er det derimot flere kontekster som avgjør, for eksempel den økonomiske konteksten. Det andre er at nett-tjenester må gi opplevd merverdi til forbrukere og dette måles tilsynelatende i forhold til hvilken opplevd verdi konvensjonell butikkhandel gir forbrukere. Når det angår hva forbrukere vil ha ut av digital dagligvarehandel, er det vanskeligere å fastsette nøyaktige forutsetninger på den samme måten. Faktorene pris, bekvemmelighet, logistikk, kvalitet og sikkerhet dukker stadig opp i forskjellige studier, men det er også tydelig at hvor viktige de oppleves å være varierer mellom ulike forbrukere. Det er også antydninger til at selv om forbrukere er uenige om disse aspektene, er det relativt få forskjeller mellom hva etablerte forbrukere og potensielle forbrukere prioriterer. At brukere spiller en såpass viktig rolle, men samtidig er så forskjellige utgjør tydelig en sentral utfordring for innovatørene. I forskningsprosjektet har jeg derfor i tillegg til å utforske innovatørenes visjonsarbeid, fokusert på deres brukerforståelse.

### **Oppgavens oppbygning**

Denne oppgaven er inndelt på følgende måte: I kapittel 2 legger jeg frem og diskuterer aktuelle teorier som forskningsprosjektet og analysen tar for seg. Her

går jeg nærmere inn på hvordan oppgaven vurderer digitalisering som en innovasjonsprosess. I tillegg gjør jeg rede for hvilken rolle visjonsarbeid og brukerforståelser har i henhold til denne prosessen, samt de teoretiske tilnærmingene dette aktualiserer. I kapittel 3 gjør jeg rede for og diskuterer datamaterialet som ble benyttet, samt de ulike metodene som er benyttet i datainnsamlingen og analysestrategien. I kapittel 4 diskuterer jeg de forskjellige aktørenes visjonsarbeid i innovasjonsprosessen og min analyse av dette. I kapittel 5 diskuterer jeg brukerforståelsene til aktørene, min analyse av dette og implikasjonene det kan ha på den innovative prosessen. Kapittel 6 gir et blikk på hvordan digitaliseringen i norsk dagligvarehandel utøves i praksis. Her gjør jeg rede for min analyse av oppbygningen til de tre digitale tjenestene SPAR Nettbutikk, Meny Nettbutikk og Kolonial.no. I tillegg viser jeg til mine funn i et innledende blikk på brukerresponsen som foreligger i offentlige nett-forum. Deretter problematiserer jeg hvorvidt tjenesteleverandørenes visjoner og brukerforståelser, uttrykt i kapittel 4 og 5 er i tråd med tilbakemeldinger fra samfunnet. I det siste kapittelet gir jeg et sammendrag av forskningsprosjektets funn, analysene gjort i ettertid og hvordan de i sammenheng skildrer den innovative prosessen; digitalisering av norsk dagligvarehandel.

## Kapittel 2 – Aktuell teori

Den tidligere forskningen på digitalisering av dagligvarehandel, vist i foregående kapittel viser altså at brukerperspektivet av flere årsaker er et viktig element. Siden brukerperspektivet er et viktig element i så mange, forskjellige land er det nærliggende å tro at dette vil være viktig i Norge også. Mediebildet underbygger også dette. Brukerne er imidlertid bare én av flere dimensjoner i dagligvarehandelen, så for å forstå deres rolle i digitaliseringen, blir det nødvendig å forstå hvordan de er tilknyttet den innovative prosessen, spesielt deres forhold til innovatørene. Da er det også nødvendig, å forstå omfanget av digitalisering som innovasjon og hva som vil være sentrale sosiale og tekniske komponenter i dets sammensetning.

### **Et innovasjonsperspektiv på digitaliseringen av norsk dagligvarehandel**

For å forstå hvordan dagligvarehandelen i Norge digitaliseres er det hensiktsmessig å kategorisere fenomenet. I teknologiske nyvinninger blir ofte innovasjonsbegrepet brukt. En utfordring er at innovasjon er et begrep som defineres på forskjellige måter, underordnes andre teorier osv. Joseph A. Schumpeters (1934, s. 65-66) definerte det for eksempel som nye kombinasjoner av sosiale og teknologiske elementer. I tillegg til at denne definisjonen er ganske lite spesifikk, deles innovasjon ofte inn i underkategorier, som igjen kan tolkes fra forskjellige perspektiver. For å kunne anvende dette brede og til tider diffuse innovasjonsbegrepet, er det dermed formålstjenlig å benytte en mer avgrenset forståelse.

Definisjonen av det Festervoll og Hauge (2014) kaller *tjenesteinnovasjon* kan tjene denne hensikten i vurderingen av digitaliseringen av norsk dagligvarehandel. Til forskjell fra det de kaller produktinnovasjon, påpeker de tre generelle karakteristikker for tjenesteinnovasjon, som uansett tilnærming også vil være gjeldende for digitalisering av dagligvarehandel. De tre karakteristikkene for tjenesteinnovasjon er som følger: For det første kan ikke tjenester lagres, altså er det ikke mulig å betale for tjenesten og bruke den senere. For det andre produseres og konsumeres tjenester samtidig. I tråd med den første karakteristikken er det definerende for en tjeneste at den både tilbys og benyttes i samme øyeblikk, da den ikke kan lagres. Sist, som man også kan se i de to første karakteristikkene, er tjenester alltid uåndsgripelige. De understreker i tillegg at ved tjenesteinnovasjon er det kunden som skal settes i sentrum. Siden tjenesteinnovasjon handler om å forandre på eksisterende tjenester og produkter er det nødvendig å kartlegge kundens behov og interesser.

Med utgangspunkt i Festervoll og Hauges definisjon er digitaliseringen av norsk dagligvarehandel en tjenesteinnovasjon, eller i alle fall mer enn en produktinnovasjon. Ved å vurdere digitaliseringen opp mot de tre karakteristikkene gjøres dette tydeligere. For det første er ikke digital dagligvarehandel mulig å lagre. Det kan argumenteres for at varer,

transaksjonsdata ol. kan lagres, samt at man kan bestille levering/sette av dagligvarer til et senere tidspunkt, men konseptet digital dagligvarehandel er likevel ikke mulig å lagre. Nærmere forklart er digital dagligvarehandel som helhet, altså muligheten til å sette av varer for å hente dem senere eller få dem levert, hjem eller til hentepunkt ikke noe man kan betale for på et tidspunkt og ha garantert i evig tid fremover. For det andre er digital dagligvarehandel en tjeneste som produseres og konsumeres samtidig. På den ene siden kan muligheten til å forhåndsbestille levering, tilsi at produksjon og konsum foregår på forskjellige tidspunkt. På den andre siden kan det da sies at leveringen produseres/konsumeres samtidig, bare ved et annet tidspunkt. Tjenesten som helhet er benyttet og satt i gang samtidig som transaksjonen er gjennomført. Sist, er ikke digital dagligvarehandel håndgripelig. Varene og bilene som leverer dem er riktignok håndgripelige, men det er ikke disse som hovedsakelig utgjør en innovasjon. Helge Godø (2008, s. 9-10) argumenterer for at innovasjoner på et generelt nivå, som sådan kan forklares med det norske begrepet *nyvinning*. Han hevder innovasjoner langt på vei, får sin karakter fra den kulturelle konteksten de utspiller seg og at det i vid forstand handler om å skape noe nytt. Dette kan både dreie seg om nye former for verdiskapning, eller noe som simpelthen oppleves som nytt. Han viser til introduksjonen av sushi i Norge og påpeker at nyvinninger som har eksistert lenge i et land, fortsatt kan oppleves som en nyvinning i et annet. Dagligvarer og hjemlevering av varer har eksistert i lang tid hver for seg, men å sette dem sammen i en felles verdikjede og potensielt endre måten norske forbrukere handler på, produserer på samme måte en ny tjeneste.

Festervoll og Hauge er imidlertid ikke de eneste som benytter tjenesteinnovasjonsbegrepet. I et forsøk på å utvikle en systematisk innovasjonsteori skiller også Jon-Arild Johannessen (2013) mellom produktinnovasjon, tjenesteinnovasjon og for så vidt en rekke andre kategorier, som for eksempel politisk innovasjon. Johannessen går derimot et steg videre i definisjonen av tjenesteinnovasjon. Han mener nemlig at man også må skille mellom håndgripelige og abstrakte tjenesteinnovasjoner. Mye av forvirringen i tilnærminger til tjenesteinnovasjon skyldes ifølge Johannessen at det ikke skilles mellom håndgripelige tjenesteprodukter og abstrakte tjenesteleveranser, hvorav det sistnevnte handler mer om endringer i kultur og kundeopplevelse etc. Det er vanskelig å utelukkende binde digitaliseringen av norsk dagligvarehandel til hverken den ene eller den andre kategorien, fordi den bygger på elementer fra begge. På den ene siden handler digitalisering om en ny måte organisere transaksjoner i dagligvarehandelen, for eksempel ved å tilby hjemlevering og forhåndsordre. På den andre siden kan denne innovasjonen potensielt endre brukernes forhold til dagligvarehandel, i den forstand at å måtte tilrettelegge hverdagen for turer til fysisk butikk, kanskje ikke blir nødvendig lenger. Sann sett problematiserer kanskje digitalisering som tilfelle, Johannessens måte å kategorisk skille mellom innovasjoner på denne måten, fordi det kan bygge på elementer fra flere av disse kategoriene.

Johannessen understreker imidlertid også at disse håndgripelige og abstrakte karakteristikene kan være flytende konsepter fra en innovasjon til en annen. I tillegg skiller han som nevnt ikke bare mellom produktinnovasjon og tjenesteinnovasjon, men også markedsinnovasjon som egen kategori. Selv om han her legger vekt på hovedsakelig økonomiske fenomener fremfor teknologiske utviklinger, fremhever han at endringer som skaper nye muligheter i markedet, ofte gjør andre institusjoner avleggs og derav forskyver dynamikken til aktuelle markeder i større forstand. Det er altså mange måter å kategorisere innovasjoner på, men av de nevnte virker tjenesteinnovasjon innledningsvis å være den mest egnede kategorien å benytte i det nærmere blikket på digitalisering av norsk dagligvarehandel. Det er derimot minst like tydelig at det er vanskelig å avgrense en opplevd innovasjon til karakteristikene av kun en slik kategori. For veien videre er det derfor hensiktsmessig å vurdere fenomenet som en tjenesteinnovasjon og hva dette innebærer. Samtidig må man ta høyde for at disse kategoriene ikke er gjensidige utelukkende og avvikende karakteristikker kan ha betydning for innovasjonen, som det teoretiske rammeverket for tjenesteinnovasjoner ikke nødvendigvis dekker.

Et videre problem med disse oppfatningene av tjenesteinnovasjoner er at de ikke tar særlig høyde for aspektet av innovasjoner som David Nye (1994) kaller det *sublime*. Nærmere forklart er det en teknologideterministisk karakter over disse måtene å vurdere innovasjon, hvor kun tekniske og økonomiske faktorer avgjør hvorvidt innovasjonen er vellykket. Aktuelle teknologiers sublime karakter er ifølge Nye hva den uttrykker kulturelt, altså hvilke potensielle endringer man tror det kan lede til. I tillegg understreker Knut H. Sørensen (2006) at innovasjoner er sosiale. Gjennom sin teori om *domestisering av teknologi* påpeker han at hvordan teknologien tas imot/brukes er avgjørende for innovasjoners karakter. Det innebærer ikke nødvendigvis at innovasjoner er tuftet kun på hva forbrukere vil ha, men at forbrukernes handlingsrom for teknologien utover designerens visjon for bruk, også kan ansees som en innovasjonsaktivitet. Innovasjon blir derfor som Schumpeter definerte det, en kombinasjon av både sosiale og teknologiske elementer, eller *sosioteknisk*. Innovasjon kan dermed ikke nødvendigvis kobles fra resten av samfunnet det foregår i. For å avgrense innovasjon til de relevante elementene foreslår Sørensen (2010) derfor å benytte *innovasjonssystemperspektivet*. Dette innebærer å vurdere prosessen, via samspillet mellom produsent og forbrukeren, samt omliggende ressurser, institusjoner og statlige reguleringer (Fagerberg & Srholec, 2008, s. 1427). Skjelvans omtale av digitaliseringsforholdene i Norge, diskutert i foregående kapittel indikerer at dette vil være formålstjenlig i dette tilfellet.

Selv om dette perspektivet muligens evner å inkludere de aktuelle aspektene av gitte innovasjoner, blir det igjen en utfordring avgrense disse. Sørensen (2010, s. 83) mener en vellykket innovasjon, altså oppnåelse av hva enn aktørene har som målsetning for innovasjonen, består i å tilrettelegge for relevante sosiotekniske nettverk. Han viser til den omstendelige *aktør-nettverksteorien* eller

ANT, en tankeskole for kunnskap og teknologi-produksjon, for å forklare hvordan dette gjøres. ANT-teoretikere studerer ikke bare hvordan menneskelige aktører handler, men også hvordan ikke-menneskelige aktanter handler, relasjonene dem imellom og nettverkene dette danner (Skjølvold, 2015, s. 67). Michel Callon (1987) stiller seg kritisk til antakelsen om at man kan skille mellom faser i innovasjonsprosesser og mellom desiderte teknisk-vitenskapelige og økonomisk-kommersielle aktiviteter. Han mener at ingeniører sitter inne med en betraktelig mengde sosiologisk kompetanse, eller i hvert fall en oppfatning som de utøver i innovasjonsprosesser, altså når en teknologi settes ut i kontekst av samfunnet. Han kaller dem derav *ingeniør-sosiologer*. Intensjonen ved å vurdere ingeniører som sosiologer er at det sosiologiske arbeidet de gjør kan brukes i ANT-analyser. Han mener at de koblingene ingeniør-sosiologene gjør i både de teknisk-vitenskapelige og de økonomisk-kommersielle deler av innovasjonsprosessen kartlegger og *black boxer* nettverket på tvers av fagfelt. Man kan i ettertid gå inn å åpne de svarte boksene for å analysere utviklingen rent sosiologisk. På samme måte mener Sørensen (2010, s. 83) at innovasjon består i å forstå disse nettverkene og innrullere aktuelle aktører og handlingsmønstre.

Digital dagligvarehandel er vel så sosioteknisk som andre innovasjoner. Som sett i foregående kapittel, viser tidligere forskning at samspillet mellom innovatør og forbruker avgjørende. Erfaringene med digitalisering i Norge viser videre at eksterne forhold som statlige institusjoner har innvirkning på denne formen for innovasjon. Samtidig er det mye som peker på at digitaliseringen av norsk dagligvarehandel kan kategoriseres som en tjenesteinnovasjon, selv om det eksisterer i et innovasjonssystem. Det er på den andre siden viktig å ikke vurdere denne innovasjonen like teknologideterministisk som den presenteres av Festervoll, Hauge og Johannesen. Istedenfor å dele digitalisering inn i en altfor avgrenset kategori, må man være klar over de flyktige grensene mellom karakteristikene for disse kategoriene. Selv om en tjenesteinnovasjon er avhengig av forholdet mellom produsent og forbruker kan også subtile aspekter spille en sentral rolle i utviklingen, for eksempel visjoner. Altså må nettverkene av aktører og aktanter i det norske dagligvaremarkedet sees i sammenheng med hvordan bransjen innruller disse, for å forstå digitaliseringen som innovasjon.

Det er imidlertid viktig å påpeke den teoretiske motsetningen mellom ANT og innovasjonssystemperspektivet. Innovasjonssystemperspektivet fremholder på sin side fokus på aktuelle sosiotekniske elementer. ANT forutsetter derimot at det uendelige nettverket av aktører, aktanter og koblingene dem imellom, ikke kan kobles fra hverandre. Posisjonen til hver aktør, aktant og kobling i nettverket utgjør i ulik grad komposisjonen av disse elementene, så generelt samstemmer ikke avgrensningene man gjør i innovasjonssystemperspektivet med parameterne i ANT. Dette aktualiserer en kjent utfordring med å benytte ANT-perspektivet. Som Skjølvold (2015, s. 69) påpeker, har ANT-forfattere utviklet ganske ulike forståelser av teorien. Han viser også til John Law som har uttrykt at det faktisk er reelt ubehagelig å måtte redegjøre for hva ANT er. For å kunne benytte det

nærmest uendelige sosiotekniske nettverket til å studere digitalisering, advokerer jeg at det er nødvendig å avgrense fokuset og at innovasjonssystemperspektivet er en hensiktsmessig måte å gjøre det på. Innovasjonssystemet slik det omtales i denne oppgaven, forstås dermed ikke som et begrenset nettverk hvilket kun er aktuelt for den innovative prosessen. Det er heller en avgrensede kategori for visse sosiotekniske elementer, som på grunn av sin posisjon i nettverket har mer avgjørende roller for digitalisering, for eksempel brukere og ulike butikk-kjeder.

### **Visjoners rolle i innovasjoner**

En omfattende studie utført i USA og Storbritannia i 2015 tok for seg teknologivisjoners betydning for såkalte *kritiske suksessfaktorer*. Denne tverrfaglige, kvalitative studien av litteratur og ekspertuttalelser konkluderte at visjonen for teknologier, eller *teknologivisjoner* var avgjørende for radikale innovasjoners evne til å få gjennomslag tidlig, av flere grunner (Reid, Roberts & Moore, 2015). For det første oppdaget de at teknologivisjon er grunnleggende for individers fokus i den innledende fasen av innovasjoner, altså for å samle en mentalitet for hvilken retning utviklingen skal ta. De argumenterer at nye produkter typisk mangler et eget drivmoment for videre utvikling fra starten av og at oppfatningen om en potensiell felles retning for denne utviklingen, gjennom teknologivisjonen er viktig, for å etablere eller kompensere for drivmomentet. For det andre kom de frem til at eksternt interesse, for eksempel fra investorer og kunder ikke bare var knyttet til fortrinn i markedet, men også rent teknologiske fortrinn. Nærmere forklart fant de at teknologivisjoner er avgjørende for en innovasjoners evne til å tiltrekke utvidet interesse, som er nødvendig for å utvikles videre. For det tredje viste studien at klarhet i- og hvor spesifikke teknologivisjoner er, korrelerer med ressursbruken, altså at desto klarere og spesifikt en teknologivisjon er, desto mindre ressurser kreves det. De påviste også i den sammenheng at teknologivisjoner gjør patentering lettere der det er aktuelt. Sist observerte de at visjon «smitter», nærmere bestemt at teknologivisjon har en kommuniserende effekt som hjelper medarbeidere å bidra mer effektivt til utviklingen.

I følge denne studien er det altså mye som tyder på fordelene ved å ha en visjon for teknologiske innovasjoner. Samtidig virker det som at høyere kvalitet på visjon, generelt definert som klarhet i visjoner og grad av spesifikasjoner av Reid, Roberts & Moore, bidrar til innovasjonens evne til å få gjennomslag. Det er derimot ikke gitt at en vel utredet teknologivisjon er et krav for at en innovasjon skal få gjennomslag, noe forfatterne heller ikke påstår. De understreker imidlertid at funnene viser hvor stor rolle teknologivisjon spiller i tidlig suksess for radikale innovasjoner og benevner tidlig suksess som kritisk for slike innovasjoners overlevelse.

Det er imidlertid viktig å være klar over utfordringene med å benytte denne studien til å vurdere digitalisering som innovasjon. Begrep som «radikale innovasjoner» gjør teorien vanskelig å bruke i utvidet forstand, som i tilfellet av

digitalisering av dagligvarehandelen. Man må altså fastslå en standard til hvilket den aktuelle innovasjonen kan defineres som radikal. Videre er studien ganske teknologideterministisk i måten den presenterer innovasjoner, der det snakkes om innovasjoners evne til å få gjennomslag/etablere driv-moment. En betraktelig del av innovasjonen foregår utenfor innovatørens kontroll. Det tas derimot høyde for at en innovasjons drivmoment er vanskelig å skape. I tillegg er en innovasjon uansett formet rundt en viss form for visjon. Enten det er designerens visjon om forbrukeren, visjon for tiltenkt bruk etc. spiller disse oppfatningene en rolle for valgene som tas. Sist, påpeker studien som også diskutert tidligere, at det subline med innovasjoner er viktig, noe en teknologivisjon kan sies å være.

### **Perspektiver på brukerens rolle i innovasjoner**

Hagberg, Sundstrom & Egels-Zandén (2016, s. 696) understreker i sitt utforskende rammeverk diskutert i foregående kapittel, at aktør-begrepet utgjør en nødvendig måte å se på individer i henhold til digital dagligvarehandel. Dette forklarer de med at de tradisjonelle kunde- og leverandør-rollene også er i endring. På den ene siden er det noe grunnlag for dette synet, da deres funn indikerer at forbrukere, som følge av digitalisering blir stadig mektigere aktører og mer involvert i tidligere ledd av verdikjeden. De påpeker også at det er en voksende trend å vurdere forbrukere som et sett av egenskaper og ikke nødvendigvis som individer, men altså de data som gjør dem aktuelle for detaljhandelen. På den andre siden er det ikke helt uproblematisk å ta fokus bort fra begrensinger i handlingsmønsteret, spesielt til brukere. I flere sammenhenger kan et individs rom for å handle eller ikke handle på et spesifikt vis, skyldes forhold som er unike for dette individet. Da vil man i effekt fjerne nøkkelen til å forstå fenomenet, ved å kun se på de generelle egenskapene til det aktuelle individet.

Å se på brukere som aktører på denne måten er imidlertid ikke unikt. Skjølvold (2015) problematiserer at det råder en del teoretisk uenighet om hvilken rolle brukere spiller i teknologiutvikling. Mens noen forholder seg til brukere mer som kunder, slik de ofte blir beskrevet av dagligvarebransjen, forfekter noen at brukere kan produseres ved at teknologiske innovasjoner skaper nye muligheter og begrensinger som setter individer i et nytt handlingsrom. Madeleine Akrich (1995) foreslår med å innføre begrepet *brukerrepresentasjoner* en middelvei. Hun forkaster det hun anser som den regjerende økonom-oppfatningen om at innovatører kun tar hensyn til hva de anser som kundenes behov og interesser, i justeringene som gjøres i sluttfasen. Samtidig mener hun oppfatninger om at kundene føyer seg etter «den riktige» løsningen, heller ikke omfavner påvirkningsevnen til brukerne. Hun hevder at innovatører kontinuerlig gjennom hele prosessen i teknologiske utviklinger, utvikler forskjellige brukerrepresentasjoner. Disse brukerrepresentasjonene er ikke visjoner om typiske brukere, men heller sett av karakteristikk som definerer brukeres forhold til teknologien. Altså kan en bruker tilhøre flere brukerrepresentasjoner.



Innovasjon, hevder hun, gjøres ved å utvikle teknologiske kompromisser som klarer å bringe brukerrepresentasjonene i samsvar med hverandre.

Akrich referer også til ANT for å illustrere hvordan brukerrepresentasjonene kan sees som nettverk av aktører, aktanter og de forskjellige forholdene der imellom. Å føre nettverkene i samsvar med hverandre handler om å tilfredsstille nok tekniske kvalifikasjoner til at store nok deler av de forskjellige nettverkene aksepterer teknologien. Akrichs påstand om innovatørers brukerforståelse handler derfor ikke for innovatører så mye om å forstå brukere. Det handler heller om å danne en visjon for forbruk basert på å harmonisere brukernes nettverk av karakteristikk ved å benytte seg av faktorene om binder de sammen. Således tar hun på den ene siden høyde for at brukerens motivasjon er avgjørende, men på den andre siden at motivasjon kan skapes ved bare å ta hensyn nok til forskjellige preferanser. Brukerrepresentasjoner utgjør med andre ord også en ganske ANT-orientert måte å vurdere brukerens rolle i innovative prosesser, som digitalisering.

Akrichs teori om *teknologiske skript* (1992) forklarer videre hvordan blant annet brukerrepresentasjoner, slik innovatørene oppfatter dem realiseres. Hun hevder at mye av innovatørers arbeid går ut på å innskrive sin visjon, nærmere bestemt sine forståelser av verden rundt innovasjonen, på de tekniske spesifikasjonene til innovasjonen. Dette nettverket av sosiotekniske og teknologideterministiske forståelser av tiltenkt bruk og påfølgende, optimalt design utgjør ifølge henne innovasjonens teknologiske skript. Det teknologiske skriptet er derimot ikke nødvendigvis bevisst kontrollert av innovatøren. Så ifølge denne teorien kan man potensielt avklare mer om designere/tjenestetilbyderes enn de er villige til å gi uttrykk for, eller til og med er klar over. Dette åpner muligheten for å tolke dagligvareaktørernes visjoner og brukerforståelse ikke bare ut ifra det de ytrer direkte, men også ut ifra valgene de tar for tekniske justeringer.

### **Digitaliseringen av norsk dagligvarehandel – en sosioteknisk studie**

Som vist kan det være både vanskelig og lite hensiktsmessig å binde digitaliseringen av norsk dagligvarehandel til en strengt avgrenset forståelse av innovasjon. Samtidig er det flere aspekter av digitaliseringens karakter som indikerer at det kan betegnes som en tjenesteinnovasjon. Dette er derfor en egnet kategori å benytte, men uansett burde ikke innovasjoner begrenses til innovatørens perspektiv. Som innovasjonssystemperspektivet påpeker er den sosiale sfæren innovasjonen finner sted i, avgjørende for hvordan den utspiller seg. Det er derfor viktig å også se på brukerperspektivet, det sublime og andre sosiale forhold, for å forstå digitaliseringen av norsk dagligvarehandel. Visjoner er fortsatt en viktig del av dette, fordi de forteller mye om innovatørens forhavende. Aktør-nettverksteori konstaterer videre at sosiale og tekniske

komponenter av innovasjoner ofte sammenbundet av en rekke forhold. ANT-orienterte konsepter som brukerrepresentasjoner og teknologiske skript lar oss også utforske noen av disse aspektene. Som teorien om teknologiske skript påpeker, har de tekniske justeringene sosiale implikasjoner, likesom sosiale forhold påvirker de tekniske valgene. Digitaliseringen av norsk dagligvarehandel må derfor studeres sosialt og teknisk, altså sosioteknisk.

## Kapittel 3 – Metode

En utfordring med det ANT-orienterte perspektivet er som nevnt i foregående kapittel, at utstrekningen av relevante sosiale og tekniske komponenter, potensielt er uendelig. Et virkemiddel for å overkomme dette er som sagt å fokusere på innovasjonssystemet, som digitaliseringen foregår i. I forskningsprosessen har jeg videre vektlagt å avgrense studiet til visjonene og brukerforståelsene til aktørene på det norske dagligvaremarkedet. Denne avgrensningen skyldes delvis det tilgjengelige datamaterialet for prosjektet. Som jeg videre vil argumentere, skyldes imidlertid avgrensningen, først og fremst at den innovative prosessen er i en fase hvor innovatørene/tjenestetilbyderne spiller en mer aktiv rolle. De utgjør derfor det meste datamaterialet i prosjektet, men samtidig vil jeg benytte et sett av ulike metoder og analysestrategier for å supplere og kryss-referere funnene med andre relevante, sosiale og tekniske komponenter. Det blir for ambisiøst å prøve å utforme en utvetydig prognose, for hvorvidt dagligvarehandelen blir gjennomgående digital i fremtiden. Oppgaven ser derfor heller på hvordan ulike sosiale elementer og tekniske komponenter samhandler, i den innovative prosessen.

### **Datamaterialet**

Deltakerne jeg benyttet i dette prosjektet representerer det Thagaard (2013) kaller et *strategisk tilgjengelighetsutvalg*, av informanter fra dagligvarebransjen. For dette prosjektet vil det si villige informanter som på grunn av forskjellige tilknytninger til bransjen kan gi innblikk i forskjellige representasjoner og interesser. Ideelt sett åpner dette for å kunne skildre helhetlig, forholdene for den norske dagligvarehandelen og dets digitalisering. Samtidig er det dermed viktig for validiteten til det generelle vurderingsgrunnlaget, at informantene totalt representerer større fraksjoner av bransjen. Utvalget inkluderer derfor fire informanter som representerer tre ulike dagligvarekjeder.

De to første informantene er prosjektledere for SPAR Nettbutikk. Dette er digitaliseringsprosjektet til dagligvarekjeden SPAR, som informantene for øvrig er markedssjef og markeds konsulent for. Opprinnelig stammer kjeden fra et nederlandsk samvirkelagkonsept under navnet DE SPAR, en forkortelse for «*Door Eendrachtig Samenwerken Profitieren Allen Regelmatig*», som løst kan oversettes til «*Gjennom samstemt samarbeid profiterer alle regelmessig*». De første butikkene i Norge åpnet i 1993 eid av grossistselskapet Joh. Johansson AS. I dag er kjeden og dets om lag 284 butikker i Norge del av profilhuset Kjøpmannshuset, som igjen er underlagt paraplyorganisasjonen NorgesGruppen. Digitaliseringsprosjektet SPAR Nettbutikk ble lansert i 2016 og tilbys i skrivende stund ved 11 butikker i Buskerud, Hedmark, Hordaland, Møre Og Romsdal,

Nordland, Oslo, Rogaland og Telemark. Den neste informanten er prosjektleder for Meny Nettbutikk, som er dagligvarekjeden Meny sitt digitaliseringsprosjekt. Meny-kjeden ble etablert i 1992. I dag har de 185 butikker og er i likhet med SPAR underlagt paraplyorganisasjonen NorgesGruppen. Meny Nettbutikk ble også lansert i 2016 og har likhet med SPAR utvidet det innledende tilbudet i Oslo til butikker i Akershus, Buskerud, Sør-Trøndelag, Telemark og Vestfold. Den siste informanten er Christian Lykke, administrerende direktør i dagligvarekjeden Bunnpris. Kjedens første butikk ble åpnet i 1981 av faren Trond Lykke og i dag har de over 250 butikker rundt i Norge. Bunnpris har ingen prosjekter for å digitalisere sin butikkvirksomhet og har heller ikke uttrykt noen hensikt om å gjøre dette i nærmeste framtid. De representerer sådan den etablerte delen av dagligvarehandelen som ikke digitaliserer. Grunnet Lykkes sentrale rolle i organisasjonen, anser jeg hans ytringer som gjeldende for Bunnpris som aktør.

Siden SPAR og Meny er underlagt samme paraplyorganisasjon; NorgesGruppen, kan det argumenteres for at de i stor grad representerer den samme interessen. På den andre siden er det i så fall interessant at begge kjedene lanserte sine digitale løsninger det samme året istedenfor å observere hvordan én kjede presterte først. Dette antyder at det kan være forskjellige, underliggende visjoner og/eller brukerforståelser som skulle prøves ut. Bunnpris er i denne forstand ikke bare annerledes i spørsmålet om digitalisering, men også som dagligvarekjede. De er nemlig ikke underlagt noen av de dominerende paraplyorganisasjonene i det norske dagligvaremarkedet; NorgesGruppen, Reitan-Gruppen eller Coop. Bunnpris har derfor blitt kalt «den lille utfordreren» (Kleppe, Halvorsen & Solem, 2015a) og representerer dermed også en mer selvstendig fraksjon av dagligvaremarkedet.

Ideelt sett er det også høyst relevant å se på de små nykommerne på det digitale dagligvaremarkedet som ikke har fysiske butikker, for eksempel Kolonial.no og Marked.no. Disse aktørene er i tillegg til å ikke være blant de etablerte kjedene mer gjennomgående digitale, fordi de i alle fall ved prosjektstart ikke driftet noen fysiske butikklokaler. Dermed representerer de muligens unike aspekter av digitalisering som innovasjon og vil i så fall være avgjørende, for å vurdere fenomenet. Etter flere henvendelser viste det seg at disse aktørene ikke hadde anledning til å stille til intervju. Kolonial.no henviste imidlertid innledningsvis i korrespondansen, til informasjonen på deres nettsider og egenproduserte blogg for å svare på spørsmål. Det ble en utfordring å stadfeste en eksplisitt visjon for Kolonial.no på samme vis som de andre informantene, basert på informasjonen på disse nettsidene. Nettinnhold, tekst så vel som audiovisuelt innhold, kan være problematisk som datagrunnlag for kvalitative forskningsprosjekter. Det har for eksempel blitt påpekt at denne typen informasjon er vanskelig å spore til originalkilden (Thagaard, 2013, s. 151). Dette

gjør det vanskelig å utføre er kildekritisk innholdsanalyse. I Kolonial.no sitt tilfelle ble derimot denne informasjonen direkte henvist til av en representant for organisasjonen, som substitutt for faktisk intervjudeltakelse.

I tillegg intervjuet jeg en akademiker for å få en ekspertuttalelse om dagligvaremarkedet, fra en uavhengig aktør. Prof. Odd Gisholt, nevnt i kapittel 1 har erfaring fra både handel og medier. Han er høyskolelektor ved Institutt for regnskap, revisjon og foretaksøkonomi på BI. I tillegg er han leder for- og professor II, ved ISS – International business school of service management, samt at han var fungerende ansvarlig redaktør i Morgenbladet 1984-1985. Han har også en egen spalte i avisen dagligvarehandelen, hvor han fanget oppmerksomheten min. Jeg vil være forsiktig med å indikere at han er en fullstendig objektiv informasjonskilde. Han har tydeligvis en ladet formening om digitalisering, men er i utgangspunktet ikke knyttet til en interesse. I den forstand bidro han med innsikt som aktører i dagligvarehandelen ikke er innebefattet med, eller i alle fall er villige til å innrømme.

### **Metode – Mixed methods**

Studiet av digitaliseringen av norsk dagligvarehandel byr på noen utfordringer. Dagligvarehandelen er som mange andre handels-industrier, veldig kompetitiv. Aktører som representerer interesser i markedet er derfor ikke alltid like tilbøyelige til å dele informasjon som kan være avgjørende for studien. Det kan være fordi informasjonen gir konkurransefortrinn, oppleves som sikkerhets sensitiv, eller fordi disse representantene av andre grunner er underlagt taushetsplikt. I tillegg var det som sagt vanskelig å få tak i representanter fra aktører som er sentrale for studien. Det skal sies at i korrespondansen med disse aktørene uttrykte de riktignok, at de ikke i utgangspunktet hadde noe imot å la seg studere, men at de på grunn av sin hektiske timeplan rett å slett ikke hadde tid. For å studere selve digitaliseringen som fenomen på en helhetlig måte, vil brukerperspektivet som vist være en avgjørende faktor. Da bør den kvalitative studien av tjenestetilbydernes perspektiv ideelt bli kombinert med, for eksempel en kvalitativ fokusgruppe, eller kvantitativ spørreundersøkelse, av brukere. På grunn av prosjektets begrensede tid og ressurser, var det bare anledning til å utforske et av disse alternativene, som derfor ble innovatørens perspektiv.

For å kunne studere fenomenet på tross av disse hindrene ble det vanskelig å forholde seg til én avgrenset metode og jeg benyttet derfor et mixed methods-forskningsdesign. Som blant annet Badie, Berg-Scholsser og Morlino (2011, s. 1587-1588) diskuterer, er det mange forskjellige design som kan falle inn under dette begrepet og det er ofte snakk om å bruke kvantitative og kvalitative metoder om hverandre. Knappheten både på informanter fra tjenestetilbyderne og data om brukerne gjorde derimot lite hensiktsmessig å benytte kvantitative metoder. Det

er ikke uproblematisk å benytte mixed methods på denne måten. Badie, Berg-Scholsser og Morlino kritiserer det de kaller misbruk av begrepet. De mener det er en tendens å bruke begrepet for å rettferdiggjøre prosjekter som ikke utforsker spesifikke spørsmål, og bare vil holde mulighetene for å avvike fra rammeverket sitt. Ironisk nok påpeker de samtidig, at berettigede grunnlag for å benytte mixed methods eksempelvis kan være å kryss-validere funn, eller å supplere originalmetoden, når datamaterialet som foreligger er for begrenset. Det er nettopp derfor denne metoden blir benyttet i dette prosjektet. Nærmere forklart gjør mangelen på data fra både brukere og tjenestetilbydere det nødvendig å supplere med andre metoder enn intervju. I tillegg gjør begrensingene på informasjonen som tjenestetilbyderne er villige til å dele, at den nødvendig å kryss-validere. Sist, er det lite sannsynlig at aktørene, spesielt tjenestetilbyderne har fullstendig oversikt over forholdene i dagligvaremarkedet og/eller at de tar kun rasjonelle valg. Den avgrensede tilnærmingen til Badie, Berg-Scholsser og Morlino er derfor i konflikt med det teorier som knyttes opp mot empirien i prosjektet. Nærmere forklart går det ANT-orienterte perspektivet, som sagt ut på at innovasjon også foregår i stor grad utenfor innovatørens rekkevidde. I tillegg er det ikke noen selvfølge at innovasjonens teknologiske skript samstemmer med innovatørens ytringer eller brukernes preferanser. Det blir derfor hensiktsmessig å studere innovasjonen gjennom prosessen til et mer avgrenset utvalg aktører i innovasjonssystemet.

For dette prosjektet har jeg derfor benyttet en temasentrert analytisk tilnærming på intervjuene av de forut nevnte informantene, samt av de digitale dagligvarehandelstjenestenes teknologiske skript. I tillegg har jeg inkludert skriftlig innhold på aktørenes nettsider og tilgjengelige tilbakemeldinger på offentlige nett-forum i denne analysen.

### **Utformingen av intervju**

For intervjuene var formålet å hente ut førstehåndsinformasjon. Som sagt representer disse informantene i stor grad interesser og må følgelig studeres kritisk. På grunn av dette og mixed methods-strukturen til prosjektet, stiller analysen i tillegg krav til at svarene kan etterprøves og sammenliknes mer direkte. Intervjuene ble derfor formet ut ifra Thagaard (2013, s. 97-98) sitt konsept om *relativt strukturerte* opplegg for intervjuer. Denne tilnærmingen legger til rette for nettopp sammenlignbare, men også fritt uttalte svar. Intervjuguidene for disse informantene bestod følgelig av stort sett likt formulerte spørsmål til aktørenes satsingsområder, målgrupper, hvilke fordeler de mener de har mot resten av markedet, samt hvordan representantene forholdt seg til digitaliseringen.

De tre første spørsmålene til samtlige av informantene var likt formulert. Det første spørsmålet lød: «*Hva tenker du/dere om digitaliseringen av norsk*

*dagligvarehandel?»*. Hensikten her var å kartlegge aktørenes visjoner og å få i gang en samtale om fenomenet, så informantene evt. kunne ta opp relevante poenger som ikke var forutsett av prosjektdesignet. De to neste spørsmålene var: «*Hva er satsingsområdene til SPAR Nettbutikk/Meny Nettbutikk/Bunnpris?»* og «*Hvem er målgruppen til SPAR Nettbutikk/Meny Nettbutikk/Bunnpris?»*. Formålet ved disse spørsmålene var å få innblikk i aktørenes visjon for bruk og derav brukerforståelsene deres. De to neste spørsmålene var formulert forskjellig for aktørene. De hadde som hensikt å få informantene til å gjøre rede for hvordan de mente deres digitale løsning, eller mangel derav var best tilpasset forholdene i det norske dagligvaremarkedet. For eksempel ble prosjektlederen for Meny spurt: «*Hvilke fortrinn har Meny Nettbutikk fremfor konvensjonell butikkhandel?»* og «*Hvilke fortrinn har Meny Nettbutikk fremfor fullstendig nettbaserte løsninger, som for eksempel Kolonial.no og Marked.no?»*. På samme måte ble Lykke spurt: «*Hvilke fordeler har konvensjonell butikkhandel fremfor nettbaserte løsninger?»* og «*Hvilke fordeler har konvensjonell butikkhandel fremfor hybridløsninger, som for eksempel Meny Nettbutikk?»*. På grunn av prosjektets kvalitative karakter og begrensede utvalg av informanter, ble det i samtlige intervjuer også tatt høyde for mulige oppfølgingsspørsmål. Denne strategien var nødvendig for å utdype og nyansere svarene.

Legg merke til at Lykke ikke bare ble bedt om å redegjøre for Bunnpris, men også løsnings-modellen han representerer; konvensjonell butikkhandel. Det kan sies at det kanskje svekker sammenliknbarheten til intervjuene med de andre aktørene. Han ble som sådan i større grad spurt om generelle forhold, mens de andre informantene ble oppfordret til å forsvare sine spesifikke aktører. Lykkes rolle i utvalget var imidlertid å representere en større fraksjon av bransjen. Det var derfor nødvendig at han utalte seg om løsningen, frakoblet fra eventuelle spesifikasjoner som kun gjelder for Bunnpris. Jeg vil også argumentere at siden Bunnpris tilhører denne løsningen; konvensjonelle butikker, representerer svarene hans like mye Bunnpris som resten fraksjonen. Det kan også sies at spørsmålene er litt teknologideterministisk formulert, i måten informantene spørres om hvordan deres løsning er «bedre». På den andre siden er ikke hensikten med disse spørsmålene å stadfeste om noen løsning er bedre, men implisitt hva aktørene legger vekt på og forsømmer, eller nedprioriterer i den innovative prosessen. Siden informantene som sagt representerer interesser og potensielt kan være tilbakeholdne med informasjon, mener jeg dette var en nødvendig, strategisk formulering.

### **Innhenting av data**

I det innledende designet av forskningsprosjektet bestod det tiltenkte informantutvalget, kun av representanter fra konvensjonelle dagligvareaktører

som Bunnpris og fullstendig digitale aktører som Kolonial.no. Datainnsamlingen startet med intervjuet av Gisholt. Siden han da også hadde uttrykt seg flere ganger om det han mener er et positivistisk bilde av digitalisering i mediene, utgjorde han et godt utgangspunkt for å studere det sosiale aspektet. Interessant nok, kunn gjorde han i intervjuet at han trodde Meny ville komme med en løsning som kombinerte konvensjonell butikkhandel med digitale bestillingsløsninger. Da Meny og SPAR riktignok, lanserte sine digitale løsninger den følgende sommeren i 2016 forandret aktør-bildet i innovasjonen seg. Digitalisering handlet ikke lenger bare om en kamp mellom de nye, digitale aktørene og de etablerte, konvensjonelle aktørene. Den etablerte fraksjonen av markedet ble delt, hvor noen aktører begynte å utvikle digitale løsninger, mens andre fortsatte som før. Det ble derfor nødvendig at informantutvalget inkluderte minst én representant fra enten SPAR eller Meny.

I utførelsen av intervjuene ble fleksibiliteten i intervjuguidene belønnet. Samtlige av informantene snakket tilsynelatende, relativt fritt om temaene det ble stilt spørsmål til. Det var heller ikke ofte nødvendig å be informantene utdype svarene sine, da de virket opptatt av å gjøre seg forstått. Dynamikken i intervjuet hos SPAR skilte seg litt fra de andre fordi prosjektlederne ville la seg intervju sammen. Det var en overhengende fare for at de dermed ville legge føringer på hverandre, men i praksis utspilte intervjuet seg mer som en samtale, hvor svarene ble lange og utfyllende. Informantene la ikke begrensinger på hverandres svar, men supplerte tvert imot hverandre med tilleggsmateriale og nyanseringer. Oppfølgingsspørsmål ble også nødvendig i samtlige intervjuer, noen ganger for å utdype standpunkt, men også fordi noen svar radikalt endret tematikken i intervjuet. Lykke viste seg å ha et overraskende optimistisk inntrykk av digitalisering, selv om kjeden han representerer ikke digitaliserer sin drift. Det ble derfor nødvendig å stille spørsmål om det er aktuelt for Bunnpris å digitalisere i fremtiden og hva dette i så fall vil avhenge av etc.

### **Analyser av nett-innhold, teknologiske skript og forum**

Det skriftlige innholdet på nettsidene og bloggen til Kolonial.no ble behandlet etter standardene for dokumentanalyse, også kalt innholdsanalyse. Det er omdiskutert hvilket begrep som egner seg best til denne metoden. Som Thagaard (2013, s. 59) påpeker, har innholdsanalyse også andre betydninger i forskning. Videre understreker hun at dokumentanalyse-begrepet, i vid forstand kan brukes om tekster som er skrevet for et annet formål enn forskningsprosjektet. For dette prosjektet ble informasjonen på disse nettsidene analysert på linje med svarene i intervjuene. Dette skapte noen utfordringer siden informasjonen altså ikke er direkte svar på prosjektets spørsmål. Jeg la derfor vekt på å skille mellom validiteten av direkte formuleringer og mine implisitte tolkninger i analysen av



denne informasjonen. I tillegg ble analysen av Kolonial.no sitt teknologiske skript desto viktigere for å kryss-referere.

Analyse av de digitale tjenesteleverandørenes teknologiske skript er i høyeste grad et teoretisk arbeid. Det vil si at retningslinjene for hvordan de teknologiske skriptene analyseres er ganske løst definert. I praksis gjorde jeg dette ved å se på handlingsrommet til brukeren, både muligheter og begrensninger som følger av de tekniske justeringene. Dette handlingsrommet forteller noe om forventningene og forestillingene, innovatøren har om brukerne og deres sosiale omstendigheter, som jeg diskuterer. Det er imidlertid en omfattende utfordring å knytte disse observasjonene til innovatørens kognitive prosess. Nærmere forklart kan det være vanskelig å avgjøre om begrensning reelt skyldes innovatørens brukerforståelse eller for eksempel økonomiske begrensninger. Det er derfor viktig for dette prosjektet, at denne analysen forstås som min subjektive fremstilling og i kontekst av den overordnede analysestrategien.

Som nevnt er brukernes perspektiv en avgjørende dimensjon i innovasjoner som digitalisering. Så selv om dette prosjektet har fokusert på innovatørens perspektiv, har jeg supplert med tilbakemeldinger på digital dagligvarehandel, som foreligger på offentlige nett-forum. Det var imidlertid utfordrende å finne tilbakemeldinger innenfor rammene av prosjektet. Søk på ord/begrep som «digital», «dagligvare(handel)», «netthandel», «matvarer» etc. i flere kombinasjoner gav ledet stort sett bare til medieomtale av fenomenet. Ved å søke direkte på digitale aktører som SPAR Nettbutikk og Kolonial.no, fikk jeg de samme resultatene, samt linker de aktuelle tjenestene. Først ved å kombinere «kolonial.no» og «marked.no» med søkeord som «forum», «erfaring» og «tilbakemelding», begynte noen diskusjonstråder å dukke opp. På forumene *Kvinneguiden.no* (2015), *Babyverden.no* (2016), *Foreldreportalen.no* (2015), *Foreldre.no* (2016) og *ME-Forum.info* (2013) blir Kolonial.no diskutert. I skrivende stund er det om lag 50 innlegg til sammen på disse forumene. Det er påfallende at det hovedsakelig er én aktør som blir diskutert, men samtidig er det tilbakemeldinger på de tekniske aspektene av tjenesten som utgjør data for analysen. Det skal sies at jeg også valgte bort visse forum der ingen hadde kommentert på tråden ol. Selv om frittstående kommentarer også kan reflektere brukerperspektiver er det i interaksjonen og diskusjonen, mellom forskjellige brukere de begrunnet meningene sine. Dette gav mer innsikt i hvordan oppfatningene deres stammer fra faktisk bruk av tjenesten. Dette datamaterialet lider imidlertid særlig av problematikken som nevnt med annet nettinnhold, at det er vanskelig å spore originalkilden. Jeg vil likevel argumentere for å inkludere data fra disse kanalene i den overordnede analysen. Nærmere forklart, ble funn fra intervju, analyser av nett-innhold og teknologiske skript først og fremst supplert med data fra disse forumene. Til en viss grad har jeg også kryss-referert

med brukerforståelsen som kom frem i det andre datamaterialet, med forum-dataene. Disse forstås imidlertid da som kun mulig, ikke konkluderende informasjon om brukerperspektivet. Ved å forholde meg til disse restriksjonene og sett i sammenheng med det andre datamaterialet mener jeg forumene kan fortelle noe om mulige tolkninger av bruk og preferanser fra brukerperspektivet.

### **Overordnet analytisk strategi – Temasentrert tilnærming**

Det er en utfordring, spesielt ved bruk av teknologiske skript-analyser og nettforum med å verifisere relabiliteten til deler av datamaterialet i dette prosjektet, som følge av kildenes stilling. En kildekritisk holdning er derfor viktig, men i tillegg er det mer hensiktsmessig å benytte en temasentrert, heller enn en personsentrert analytisk tilnærming. Disse begrepene er et kategorisk skille Thagaard (2013) gjør mellom forskjellige analysestrategier i kvalitative forskningsprosjekt. Personsentrerte tilnærminger beskriver de strategiene, som først og fremst trekker frem sentrale temaer/begreper på datamaterialet og analyserer fenomener, ut ifra hvor hyppig disse fremkommer av datamaterialet. Det mest påfallende eksempelet på slike tilnærminger er *Grounded theory*, eller GT. Kort forklart går denne strategien ut på å utpeke gjengående koder, altså begrep i datamaterialet. Disse kodene representerer videre egenskaper som kan utgjøre tematiske kategorier. Anvendeligheten til personsentrerte strategier som GT er avhengig av store mengder data fra brede utvalg av informanter. Siden dette er noe dette forskningsprosjektet mangler blir det derfor mer hensiktsmessig, å benytte en mer temasentrert tilnærming. Det vil si en strategi som i større grad utforsker betydningen av temaer og dets kontekst, så det kan analyseres mer fritt med resten av materialet (Thagaard, 2013, s. 181).

Som vist vil det bli nødvendig å trekke inn analyser gjort utenfor datamaterialet fra intervjuene. Så på den ene siden kan ikke den overordnede analysen være begrenset til en modell, som er beregnet utelukkende på kodet materiale fra intervju. På den andre siden er informantene; de digitale tjenestetilbydere og etablerte aktører på dagligvaremarkedet, ganske bevist på implikasjonene av uttalelsene sine. Nærmere forklart, vil poenger som viser seg hyppigst være de som støtter opp deres subjektive interesser. Det blir derfor nødvendig å kryss-validere funnene. Mixed methods-tilnærmingen er som sagt et virkemiddel for dette formålet, men samtidig er da datamaterialet bearbeidet på forskjellig vis. Derfor mener jeg det er viktig å kryss-validere funnene fra intervjuene så langt det lar seg gjøre. I tillegg er det ikke bare informantenes subjektivitet som må holdes i sjakk. Den sentrale utfordringen med analysestrategier som GT er at forskerens subjektivitet vil styre hvilke temaer/koder og kategorier som trekkes frem. Den overordnede analytiske strategien for dette prosjektet er dermed en temasentrert tilnærming, basert på

temaer som dukker opp på kryss av intervjudataene. Slik akter jeg å analysere datamaterialet på en måte som lar de forskjellige metodene og strategiene utlikne hverandres svakheter.

### **Prosjektets validitet og relabilitet**

Badie, Berg-Scholsser og Morlino (2011, s. 1588) mener det er utfordrende å sikre validiteten til prosjekter med mixed methods-design. De vektlegger at data samlet fra forskjellige metoder kan være vanskelige å sammenlikne, men samtidig fremhever de forskjellen mellom kvantitative og kvalitative data som et hinder. Dette prosjektet er utelukkende kvalitativt og den temasentrerte analysestrategien åpner også for å analysere data innenfor konteksten det er hentet fra. Begrensingene på datamaterialet som foreligger stiller videre spørsmål til prosjektets relabilitet. Ved å supplere informantutvalget med de andre analyser vil forhåpentligvis eventuelle mangler i datamaterialet kompenseres for. En definitiv styrke ved prosjektet er representativiteten og kunnskapsnivået til informantutvalget. Så selv om de tallmessig er få informanter, taler de for et større sett av aktører i henhold til det norske dagligvaremarkedet. De sitter også inne med en bred forståelse av hvordan det er sammensatt og kan derfor dele kjennskap med mange aktører, aktanter og forholdene dem imellom. Som det ANT-orienterte perspektivet fremholder, kan ikke innovasjoner forstås som en altfor avgrenset prosess. I den forstand kan prosjektets fleksibilitet også sies å være en styrke.



## Kapittel 4 – Visjonsarbeid

Som diskutert i kapittel 2, kan det være problematisk å anse visjonsarbeidet i innovasjonsprosesser som en slags suksessfaktor, slik Reid, Roberts & Moore (2015) presenterer det. Siden denne oppgaven tar utgangspunkt i at innovatørene bare utgjør ett av flere ledd i den innovative prosessen, kan ikke visjonsarbeidet konkluderes å være en indikator på digitaliseringens gjennomslagskraft. Visjonsarbeidet har likevel som studien til Reid, Roberts og Moore fastslår, en medvirkende effekt på hver innovatørs organisasjon sin samlede innsats i realiseringen av innovasjonen. I tillegg har visjoner som de også hevder, evne til å tiltrekke interesse for innovasjonen eksternt, for eksempel blant prospektive brukere. I tillegg kan visjoner ha en sublim verdi. Som nevnt i kapittel 2, har innovasjoner ifølge Nye (1994) et kulturelt aspekt utover de tekniske implikasjonene. Innovasjonens sublim karakter er teknologiens offentlige narrativ, om hva teknologiens rolle er i samfunnet og hva innovasjonen av denne kan medføre i fremtiden etc. Det er ikke sagt at innovatørens visjonsarbeid avgjør innovasjonens sublim karakter, men siden visjoner er vist å påvirke eksternt interesse, finnes det en sammenheng. Innovatørens visjonsarbeid har derfor både innvirkning på deres egne handlinger, så vel som de sosiale komponentene innovasjonen er tilknyttet. I digitaliseringen, blir det derfor nødvendig å se på de forskjellige dagligvareaktørens visjoner om digitalisering for å forstå den innovative prosessen.

I intervjuene kom det frem flere uttrykk for visjoner. Uansett hvordan informantene ser for seg at digitaliseringen foregår og vil utvikle seg, er det en konstant for alle aktørene at de ser for seg utviklinger og resultater som ikke enda kan bekreftes. Hver av disse oppfatningene er tuftet på den empiriske og teoretiske erfaringen til hver enkelt aktør, men selv om de kommer fra samme fagfelt og snakker om det samme fenomenet, ser man store forskjeller. Lykke uttrykte for eksempel: «(...) jeg tror den sosiale biten vil ha en verdi i fremtiden også, men jeg tror de store tunge varene blir det mindre av. Så kan det være at det blir flere butikker, men at dem blir små (...)» Han uttrykker altså på sin side, at digitalisering vil føre til endringer, men at visse aspekter er uoverkommelige. Gisholt sa på sin side følgende om fullstendig nettbaserte dagligvareaktører:

«(...) så må jo de som tilbyr dette også tjene penger, og det er der vanskelighetene er. Det er så små enheter, de har så dårlige betingelser, de er så dårlig finansiert, at de vil ikke kunne tjene penger på det. Og derfor vil de enten slutte med det eller gå konkurs»

Han påpekte vel å merke at han har større tro på hybridløsningen til Meny, men forholder seg altså ettertrykkelig mer skeptisk til potensialet for digital dagligvarehandel sin evne til å frembringe endringer. Et annet fellestrekk er at de forskjellige informantene er klar over denne usikkerheten og at strategiene til de forskjellige dagligvareaktørene, følgelig tar høyde for det. Digitaliseringen er ikke en bestemt utvikling igangsatt av én bestemt aktør, med kun et spesifikt avgrenset

formål. Ved et nærmere blikk på de forskjellige aktørenes visjoner for digitalisering kommer det likedan uttrykk for store forskjeller, samt likhetstrekk.

### **Visjon – SPAR Nettbutikk**

For å forstå visjonen SPAR og SPAR Nettbutikk har for digitalisering må man tilsynelatende forstå balansen mellom to motivasjonsfaktorer. På den ene siden observerer de en vekst i digital dagligvarehandel og den optimistiske oppmerksomheten dette får. De gir uttrykk for at konkurransen fra digitale aktører har fanget oppmerksomheten deres:

*«(...) vi ser jo hvordan matkassene, Kolonial.no og marked.no har fått gratis innpass med at ingen har dagligvareaktørene har tilbudt nettbutikk, men vi passer på å få testet lønnsomheten. (...) og ikke minst (...) tapet av omsetning til de andre, rene nettaktører. Og det er en jævla svær utfordring, for det er ingen av aktørene som tjener penger, (...) som driver med hjemkjøring av mat bestilt på internett.»*

De har altså lagt merke til å digital dagligvarehandel nå utgjør en reell konkurranse for deres konvensjonelle butikker og har klart å bryte inn på markedet, fordi de etablerte kjedene ikke har digitalisert. På den andre siden fremholder de at det råder mye usikkerhet rundt fremtiden til dette fenomenet. De understreker at rent digitale dagligvarehandel-aktører klarer å tilegne seg markedsandeler, men også at disse fortsatt går med underskudd. De virker heller ikke særlig overbevist om at den reelle etterspørselen for digitalisering, i alle fall på dagligvaremarkedet er stor nok og viser til at fagfolk ikke kan enes om hvor utviklingen er på vei:

*«Vi har jo diskutert dette med noen fra Handelshøyskolen i Bergen, noen professorer der, med eksperter på dagligvare, de som kaller seg eksperter på dagligvare i Norge, altså konsulenter, den typen der. De hadde paneldebatt da, noen av de klokeste hodene innen dagligvare i Norge. Så er spørsmålet: Hvor stor er andel netthandel om 5 år? Det varierte fra 2-3% av totalmarkedet til 30. Ingen har peiling.»*

Siden SPAR likevel har begynt å investere i en digital løsning gjennom SPAR Nettbutikk må man jo da spørre seg hva motivasjonen deres er. Selv om de nevner konkurransen fra Kolonial.no og Marked.no, virker det som de er mer skeptiske enn optimistiske til digitalisering. Så hvis en butikkjede som allerede er etablert på markedet ikke er overveldende entusiastiske til digitalisering, hvorfor bruker de tid og ressurser på det? Svaret ligger nok i den samme usikkerheten som holder dem tilbake. Det ser ut til å være en kategorisk forskjell mellom å være negativ til- og skeptisk til digitalisering, hvorav det sistnevnte ser ut til å være tilfellet for SPAR. Nærmere bestemt er ikke digitalisering så uforenelig med dem, at det er verdt å aktivt motarbeide og selv om de er skeptiske til at digitaliseringen vil ta av, kan de ikke risikere å bli hengende etter. Selv forklarer de det på følgende vis: *«(...) satsingen til SPAR Nettbutikk er at vi skal posisjonere oss og det er et prosjektarbeid enda på hvordan vi kan sørge for lønnsomhet på netthandel i*

*SPAR-butikkene.» og: «Det er vel mer for å begrense tapet, enn å tilegne seg verdi sånn sett.»* Motivasjonen deres er altså ikke så mye å bane veien for digitaliseringen som å ikke bli hengende etter. Derfor er det kanskje mer hensiktsmessig å snakke om forebygging eller forberedelser enn visjonsarbeid i SPAR sitt tilfelle. Samtidig innebærer prosessen å posisjonere seg til utviklingen at de på et visst nivå jobber opp mot en visjon, eller nærmere bestemt i deres tilfelle, et sett av ideer å teste ut. Så selv om visjonen til SPAR Nettbutikk ikke fremstod som videre helhetlig i intervjuet forteller de om aktivt og produktivt visjonsarbeid i oppstartsfasen:

*«(...) det som er så gøy med nettbutikk er at det skaper så mye engasjement internt, og det bobler opp ideer og forslag på hvordan vi kan løse dette her, både med om vi skal tilby sånn tredagers middagsmeny som vi bare kan kline rett i handlekurven, hvordan oppskriftene skal være, hva det skal være, altså masse engasjement. Så vi får veldig mye hjelp og det er gøy. (...) når vi lodda stemningen på siste SPAR-treff, så ønsket jo majoriteten av kjøpmennene å få testet det i sin butikk. Nå får vi forespørslers fra butikker som ligger i små lokalsamfunn som ønsker å tilby kunder netthandel og det er gjerne de butikkene også som allerede driver og kjører varer hjem til kundene.»*

Det virker altså som at visjonen deres er et samarbeid i seg selv, med inntrykk fra lokale forhold. Dette indikerer at for dem har visjonsarbeidet i høyeste grad en sublim verdi, men kanskje mer internt enn eksternt. Nærmere bestemt danner deres visjonsarbeid samhold for drift og utvikling mellom de forskjellige kjøpmennene etc. Siden de bevisst er i oppstartsfasen og ikke gir uttrykk for en sammensatt plan er det vanskelig å konstatere med noen grad av sikkerhet hva visjonen for SPAR Nettbutikk er. Dermed blir det også vanskelig å vurdere dets sublim verdi eksternt, altså for brukerne. Det er imidlertid tydelig at visjonen deres ikke er en helt butikk-uavhengig løsning som hos Kolonial.no, men heller en spesialtilpasset hybridløsning som implementeres etter lokale forhold. Med andre ord synes det som at interessen og grad av gjennomførbarhet logistisk sett varierer så kraftig mellom forskjellige steder i landet, at et landsdekkende tjenestetilbud av samme variant ikke virker sannsynlig. I alle fall ikke slik som forholdene er nå. De legger derimot vekt på å støtte lokale kjøpmenn for å øke omsetningen. Så det er mulig at hvis forholdene ligger til rette for en butikk og det er tilstrekkelig etterspørsel vil de kunne tilby digitale løsninger, men da altså forskjellige varianter fra butikk til butikk. De fokuserer således på kundenes behov i sin innovasjon, slik som Festervoll og Hauge (2014) også anbefaler, men er tilsynelatende ikke helt ferdige med å kartlegge hva dette er. Videre mangler visjonen for SPAR Nettbutikk fortsatt klarhet og spesifikasjoner, som Reid, Roberts & Moore (2015) fremholder som målestokken til en vel utformet teknologivisjon. Siden de imidlertid uttrykte eksplisitt at de fortsatt var i granskningsfasen, kan visjonen eventuelt komme tydeligere frem ettersom de tar prosjektet videre. Det er også diskutabelt om innovasjonen deres kan betegnes

som radikal. Den nokså uklare visjonen gjør det vanskelig å avgjøre enten eller, men siden de har en eksisterende butikkstruktur, samt fokuserer på lokale løsninger og forsiktige overganger er det lite som tyder på radikale endringer. Teknologivisjonen deres er dermed kanskje ikke så fundamental om man følger slutningen til Reid, Roberts & Moore.

### **Visjon – Meny Nettbutikk**

Meny Nettbutikk har på tross av å være et relativt ungt prosjekt en ganske klar visjon for hvordan de ønsker å digitalisere dagligvarehandelen. Prosjektlederen understreker at det først og fremst er etterspørsel fra kundene som motiverer, men også at de har som hensikt å holde tritt med konkurransen fra de nye, rent digitale aktørene:

*«(...) vi har lyst til å svare på det behovet kundene har og hvis de er på nett og er digitale og ønsker seg en slik løsning, så vil vi at det skal være en tilleggstjeneste som vi også kan kunne tilby da. Men vi vil jo være konkurransedyktige og kolonial og marked kommer og prøver å ta plass, så må vi stoppe det.»*

Som etablert kjede i konvensjonell butikkhandel virker ikke Meny heller interessert i å aggrave digitaliseringen, altså går de ikke videre aktivt inn for å få kundene til å velge netthandel foran butikkhandel. Likevel er de noe mindre avventende enn SPAR i å sette klare mål for sin digitale løsning og understreker både hva som er fokusområder og hva de nedprioriterer:

*«Siden vi ikke kan kjempe så på pris, som de andre kanskje kan og det er ikke pris som er vårt fortinn, det er utvalg og ferskvarer. Og punktlighet, det er jo en sånn hygienefaktor. (...) men i forhold til i hvert fall de nettkonkurrentene vi har nå så er det utvalget og ferske varer som gir oss en stor konkurransekraft (...) Vi mener jo at hvis ikke vi klarer å levere på det å levere ferske og friske varer med lang holdbarhet, så gidder ikke kunden å gjøre det på nytt da. Så det er veldig fokus på det nå og vi vet jo ikke om kunden som handler skal ha den biffen i dag eller på neste tirsdag. Det aner jo ikke vi, så vi må jo alltid levere alle varer med maks holdbarhet. Jeg tror hvis vi liksom feiler for mye de første gangene på noe sånt, da prøver de ikke igjen da.»*

Visjonen for Meny Nettbutikk fremmer altså høy kvalitet fremfor pris. Hvis man ser det i sammenheng med ønsket om å svare på kunders etterspørsel virker det som at deres visjon for digital dagligvarehandel er først og fremst som et supplement til konvensjonell butikkhandel. I effekt vil dette mer eller mindre være en digitalisering av Menys generelle butikk-konsept, hvor større utvalg og høyere kvalitet er viktigere enn å konkurrere om det laveste prisnivået, uttrykt blant annet gjennom en kampanjeuttalelse på deres offisielle nettside i begynnelsen av 2017: *«Meny kjemper for at du skal få velge. I et marked der tilbudene blir likere og likere, går Meny motstrøms og gjør en forskjell. Vi brenner for utvalg og matglede.»* (Meny, 2017). Ettersom visjonen deres dermed blir mer som en



tilleggstjeneste for spesielt interesserte kunder å anse, virket det som om de hadde lite planer om å bygge ut et omfattende distribusjonssystem. Det er også i Meny Nettbutikkts tilfelle tydelig at kundens behov og interesser står sentralt. Prosjektlederen gav implisitt uttrykk for hvordan de mener disse behovene og interessene kan kategoriseres: «(...) vi har 4 sånne garantier som vi på en måte markedsfører hos oss. Det er dette med at vi alltid skal ha det største utvalget, vi skal alltid ha de ferskeste varene, og våre beste priser også skal vi være punktlige.» Dette konstituerer også en ganske presis teknologivisjon. I motsetning til visjonsarbeidet hos SPAR har Meny sin visjon en ganske ekstern rettet, sublim verdi. Nærmere bestemt er det tydelig i hvordan prosjektlederen formulerer visjonen nærmest som en reklamekampanje, at den er rettet mot brukerne. De ønsker tydelig å kommunisere en mentalitet om at ferskvarer på nett har like god holdbarhet som i konvensjonell butikk. I tillegg understreker prosjektlederen eksplisitt at de tror det er en motvilje blant brukerne til å stole på kvaliteten, som de derfor først må overkomme.

### **Visjon – Bunnpris**

Bunnpris er altså en av de etablerte aktørene på dagligvaremarkedet som ikke har utarbeidet en digital løsning og ifølge direktøren ikke kommer til å gjøre det slik forholdene ligger nå. Samtidig sier han at det ikke er umulig at de vil utvikle lokale løsninger dersom trenden tar av, men han tror ikke digitalisering vil ta helt over. Derimot ser han for seg at digitalisering helhetlig kan påvirke strukturen for konvensjonelle butikker:

*«(...) Så kan det være at det blir flere butikker, men at dem blir små ... at dem blir ja, et par-tre hundre kvadrat kanskje, hvor du har liksom de produktene som du da trenger den dagen eller den uka, men som du vil se. Det blir enda mer spesialisert kanskje.»*

Mer spesifikt har Lykke altså en visjon om at de konvensjonelle butikkene vil bestå, men at de vil måtte levere på områder som digitale tjenester mangler. Dermed mener han det blir mindre nødvendig med store butikker, at det kan bli mer etterspørsel for spesielle varer og mindre nødvendig med store, tunge, langtidsholdbare varer. Han leker også med ideer for hvordan det skal gjennomføres og understreker at siden det ikke vil bli initiert fra selskapet sentralt, vil nøkkelen til digitalisering av Bunnpris være lokale initiativ fra kjøpmennene og løsninger bygget etter forholdene:

*«(...) vi vil sannsynligvis lage lokale løsninger, altså at vi har, la oss si at kjøpmannen på ... la oss si Stadsbygda da eller på Smøla, at vi lager en plattform som gjør at han kan tilby det her til sine kunder hvis han ønsker det. Og det har vi jo hatt spørsmål om fra enkelte butikker, dem ønsker et system for det. Så det er nok den veien vi går (...)*»

Det er vanskelig å stadfeste en avgrenset teknologivisjon for Bunnpris, når de i utgangspunktet ikke tar grep for å digitalisere. Siden direktøren for kjeden på tross av dette ikke er redd for å innrømme at han tror digitaliseringen vil påvirke før

eller siden og attpåtil reflekterer over ideer, for hvordan det kan gjennomføres, er det viktig å bemerke seg hvordan Bunnpris stiller seg til utviklingen. For eksempel ytrer han ganske spesifikt hvordan han forestiller seg at distribusjonen vil se ut:

*«Når det gjelder det her levering hjem da, så tror jeg det vil nok være noe som blir starta lokalt av ildsjeler, altså kjøpmennene som virkelig har lyst til å satse på det markedet. (...) vi må lage en løsning som dem kan levere på. Så det vil si at det blir en slags tilbake til situasjonen før 1960 egentlig, at du kontakter butikken (...) butikken setter sammen din ordre og leverer den kanskje hjem til deg. I hvilken form det der vil skje, det er ikke veldig enkelt å se for seg (...) Det her blir vel typisk et lavtlønnsyrke tror jeg (...) noe sånn for ungdom kanskje, 15, 16-åringer som vil tjene seg noen kroner går med varer fra butikken til kunden.»*

Visjonen hans har altså styrken ved å spesifisere, men mangler da også klarhet fordi digitaliseringen ikke er planlagt å påbegynnes. Likevel er det tydelig at det er gjort omfattende visjonsarbeid for digitalisering av Bunnpris, som videre understreker visjoners sublimе verdi. Nærmere bestemt viser det omfattende visjonsarbeidet til Lykke, på tross av at Bunnpris ikke digitaliserer, at digitalisering som innovasjon utgjør en kulturell mentalitet, om at norsk dagligvarehandel er i endring. Når det gjelder det viktige kundefokuset ved tjenesteinnovasjoner som blant andre Festervoll og Hauge (2014) vektlegger, virker det som at hensynet til lokale kjøpmenn får større oppmerksomhet hvis Bunnpris tar grep for å digitalisere. Samtidig legger Lykke vekt på at Norge er et land med store forskjeller også i dagligvaremarkedet, så kjøpmannsfokuset kan sees som et tjenesteutsatt fokus på det brede spekteret av lokale kundebehov og -interesser.

### **Visjon – Kolonial.no**

Kolonial.no er i skrivende stund den største aktøren som tilbyr fullstendig digital dagligvarehandel, målt i omsetning og markedsandeler (Lorch-Falch & Dalen, 2017). Nærmere bestemt har de til forskjell fra de etablerte aktørene, eksempelvis SPAR, Meny og Bunnpris, ingen konvensjonelle butikklokaler. De forvalter kun hentepunkter og kjører ut forhåndsbestilte ordre. Visjonen deres kommer til uttrykk gjennom eksplisitt formulerte mål på nettsidene: «Vårt mål er å lage Norges beste handleopplevelse.» og: «Vårt mål er enkelt: Å handle på Kolonial.no skal være konkurransedyktig med selv de billigste butikkene.» (Kolonial.no, u.å.-b). Målsetningen om å levere Norges beste handleopplevelse, som er konkurransedyktig med lavprisbutikker, gir inntrykk av at visjonen deres er preget av konkurransen med de etablerte kjedene. Utover dette, er det vanskelig å faktisk etterprøve disse målsetningene og de utgjør som sådan, mer diffuse visjoner. De spesifiserer imidlertid videre på denne nettsiden hvilke områder de fokuserer på. De lover å levere på pris, kvalitet og utvalg. Basert på sin butikk-uavhengighet hevder de at skaper driftsfordeler, som de etablerte kjedene ikke kan. Dette går blant annet på å spare utgifter forbundet med butikkdrift og at deres sentraliserte

distribusjonssystem sørger for større utvalg og raskere rullering av ferskvarer, som igjen betyr kortere lagringstid i leverandør og derav lenger holdbarhet hos kunden. På den ene siden hevder de altså seg selv over den etablerte butikkstrukturen i det norske dagligvaremarkedet. På den andre siden garanterer de overfor sine kunder, via sin egenproduserte blogg at de sikrer konkurransedyktighet gjennom tett samarbeid med den vel etablerte Reitan-gruppen:

*«Kolonial.no har siden lansering i 2013 vært utfordreren i et etablert dagligvaremarked. Nå får gründerne sterkere muskler i kampen om de laveste prisene, etter at Kolonial.no og Rema 1000 styrker samarbeidet med ny innkjøpsavtale, og Rema 1000 går inn på eiersiden med 10%.»*  
(Kolonial.no, 2016b).

Det virker altså litt uklart hvorvidt Kolonial.no sin visjon er å sidestille seg med eller utkonkurrere etablerte aktørene på dagligvaremarkedet. Her kan det lønne seg å ta Festervoll og Hauge (2014) sin anbefaling for tjenesteinnovasjon i betraktning. De hevder som sagt at kundens behov og interesser er fundamentalt når man skal bestemme seg for hva man skal legge til eller trekke fra eksisterende løsninger. Selv om kunden ikke nevnes så ofte eksplisitt, er det tydelig på nettsidene som tilsynelatende taler til nettopp kundene at de mener pris, kvalitet, utvalg og bekvemmelighet er de viktigste faktorene. Den butikk-uavhengige løsningen til Kolonial.no er blant de mest radikale innovasjonene i digital dagligvarehandel, men er en tjenesteinnovasjon ikke desto mindre. Konseptet som skiller dem fra den eksisterende løsningen, er transaksjon og leveringsløsningene, som tilsluttes de tre karakteristikkene for tjenesteinnovasjon. Kolonial.no vil derfor som innovasjon i dagligvarehandelen sidestille seg med den etablerte løsningen for å kunne utkonkurrere den. Hvis Kolonial.no for eksempel hadde valgt å nedprioritere pris-konkurranse slik som Meny Nettbutikk, hadde de kanskje stått friere til å etablere egne innkjøpsavtaler med vareleverandørene direkte. Dette understreker for så vidt det Reid, Roberts & Moore (2015) argumenterer for. Nærmere forklart er det viktig for Kolonial.no sin radikale innovasjon å følge en klar og spesifikk teknologivisjon for å sikre tidlig gjennomslag. Så siden lave priser til kunden er en viktig del av dette, finner de det nødvendig å samarbeide med aktører de på sikt ønsker å utkonkurrere. Det gis også uttrykk for andre visjoner for drift lenger frem i tid på bloggen deres, for eksempel bruk av selvkjørende el-busser og droner som leveringskonsept:

*«Vår langsiktige visjon er å kunne ha et selvkjørende hentepunkt som går fra våre lager/terminaler og så nærme som mulig hjem til våre kunder. Slike hentepunkter vil kunne tilby full fleksibilitet i hentetidspunkt for kunden kombinert med hjemleveringens bekvemmelighet. Dette er også svært kostnadseffektivt og du har et stort mulighetsrom for både utkjøring og retur av varer (...) Dronen kan brukes til ekspressleveringer kundene er villige til å betale litt ekstra for. Det er allerede mange og tunge aktører som jobber med det, og vi i Norge må også henge med. Det bidrar til*

*innovasjon og utvikling i de mange knallgode norske miljøene som finnes på disse feltene (...)*» (Kolonial.no, 2016a).

Det kan dermed lønne seg å betrakte Kolonial.no sin visjon som todelt. På den ene siden har du den klare og konsise teknologivisjonen. På den andre siden har du det vagere definerte visjonsarbeidet om å kontinuerlig innovere og konkurrere. Det sistnevnte gir også definitivt en sublim verdi til Kolonial.no sin innovative prosess. Det kan argumenteres for at det er mer hensiktsmessig å vurdere mål som faktiske mål, fremfor teknologivisjon. På den andre siden er disse målene dynamiske og ikke bundet til et konkret sluttidspunkt, dermed visjonære, men altså samtidig av forskjellig karakter.

### **Visjonsprofiler – likheter og forskjeller**

Sett i sammenheng kommer det tydelig frem noen fellestrekk mellom visjonene til de forskjellige aktørene på det norske dagligvaremarkedet. Det er blant annet åpenbar likhet mellom de konservative visjonene til de etablerte aktørene, spesielt mellom Meny og SPAR. Siden disse kjedene begge er underlagt NorgesGruppen kan det være en bevisst sammenheng i deres handlemønster og strategi. Likevel er de tydelig på forskjellige stadier i digitaliseringen og mens SPAR legger mer vekt på lokale behov, fremmer Meny et mer sentralisert og allmenngyldig konsept. Bunnpris er som sådan den mest konservative aktøren i at de ikke planlegger å digitalisere, men legger i likhet med SPAR vekt på at dette må funke på betingelsene som stilles av forskjellige lokale forhold. Den avgjørende likheten blant de etablerte aktørene er altså forskjellen fra de relativt radikale visjonene til butikk-uavhengige nykommere som Kolonial.no. Som Lykke påpeker har de store, etablerte kjedene mindre å tape på et uendret marked og mer å tape radikale endringer som følge av digitalisering, fordi de har så mye investert i den nåværende strukturen:

*«(...) de har så mye investert i butikkstruktur. (...) Fordi at dagens struktur er så verdifull for dem at dem kan liksom ikke bare se bort ifra dem. Og sånn som de store får også store interne stridigheter hvis du starter opp noe som konkurrerer med dine egne kjøpmenn da.»*

Det er altså forskjell på hvordan de ulike aktørene benytter klare og spesifikke teknologivisjoner slik Reid, Roberts & Moore (2015) definerer dem. Samtidig disse som en viktig ressurs, men ikke nødvendigvis et krav for vellykket innovasjon, i deres studie. De presiserte også at studien først og fremst tiltalte såkalte radikale innovasjoner. Visjonene som kom frem av intervjuene og nettside-analysene i denne oppgaven, viser at det er først og fremst butikk-uavhengige nykommere lik Kolonial.no som kan anees for radikal innovasjon. De hadde riktignok klare og spesifikke visjoner. Et fellestrekk for samtlige aktører er at løsningene deres riktignok faller under Festervoll og Hauge (2014) sin definisjon av tjenesteinnovasjon. Videre følger de også det medfølgende premisset om at kundens behov og interesser er den avgjørende faktoren for slike innovasjoner. Forskjellen ligger i hva de anser disse behovene og interessene for

å være, samt hvordan de tilnærmer seg dette. Mens Bunnpris og SPAR fokuserer på lokale særpreg, legger for eksempel Meny og Kolonial.no vekt på et sett mer allmenngyldige karakteristikk eller behovene og interessene til kjerne kunder.

### **Hindervisjoner – utfordringene med digitalisering**

De forskjellige aktørene gir imidlertid ikke bare uttrykk for mulighetene med digitalisering. Spesielt de etablerte aktørene enten de har som hensikt å digitalisere eller ikke, understreker at det er mange utfordringer med denne innovasjonen. Mange av utfordringene som blir nevnt handler om økonomi eller snarere en økonomi-rasjonal rettferdiggjørelse. Innovasjon krever ressurser og som et marked i privat sektor er det nødvendig i dagligvarehandelen, at disse innovasjonene på sikt fører til høyere avkastning enn det som investeres. For eksempel argumenteres det fra flere av de etablerte aktørene og Gisholt at nykommere som Kolonial.no ikke kan kjempe på pris over tid med innkjøpsavtalene til de etablerte og stordriftsfordelene disse medfører. Han mener at de nye digitale aktørene er i de etablerte aktørenes nåde og påpeker at de tross den økende omsetningen, ikke tjener penger:

*«(...) nå har de store aktørene innkjøpsavtaler som gjør at de har bonuser, kvantumsrabatter og egentlig veldig gode betingelser. Mens de små netthandlerne, har ikke de samme betingelsene. Mange av dem er ikke større enn et vanlig supermarked og har jo da ikke de finansielle musklene og betingelsene som gjør at de kan konkurrere på pris, men det er det vi ser i disse dager at de faktisk prøver å gjøre. Så nå sier jo de som driver med mat på nett, at de skal være like billige som Rema 1000. Og hvordan skal de få til det da, når de har dårligere innkjøpsbetingelser og også har den ulempen at de må plukke varene for- og levere dem ut til kundene?»*

De etablerte aktørene i seg selv har som vist reagert noe passivt på utviklingen. Mens NorgesGruppen gjennom SPAR og Meny har tatt et forsiktig steg inn digitaliseringen, har Reitan-gruppen kjøpt seg inn i Kolonial.no og avtalt innkjøpsavtale med dem. Bunnpris og Coop holder seg inntil videre utenfor. Et interessant poeng imidlertid er at selv om flere av de etablerte kjedene uttrykker den samme skepsisen som Gisholt til at Kolonial.no i det hele tatt kommer til å overleve, velger de likevel med unntak av Bunnpris, å investere ressurser til å jobbe med digitalisering, samt at de gir uttrykk for muligheter. Selv begrunner de dette med hensyn til kundenes behov og interesser, men det er likevel en inkonsekvens i disse holdningene. Hvis de ikke er overbevist om at innovasjonen som aktører lik Kolonial.no utvikler kommer til å få gjennomslag, hvorfor garderer de seg da mot det? Dette understreker at digitalisering er en innovativ prosess som utarbeides på flere plan. Kolonial.no er definitivt en pådriver. Siden det angivelig ikke er dem de etablerte aktørene frykter, må det være de prospektive endringene i markedet som digitaliseringen kan drive frem. Digitaliseringen blir dermed i seg selv mindre avhengig av de enkelte innovasjonstiltakene. I konsekvens handler da motsetningene i digitaliseringsdebatten ikke så mye om å

kapre markedsandeler, som å kontrollere hvor radikalt eller konservativt digitaliseringen vil koble dagligvarehandelen fra den til nå regjerende, butikk-avhengige driftsløsningen.

Det er tydelig at det norske dagligvaremarkedet er høyst kompetitivt og karakterisert av aktørenes stadige kamp om å opprettholde økonomiske overtak. Det støtter også opp under Lykkes forklaring på passiviteten til etablerte kjeder, at de har mye å tape på digitalisering og lite å vinne på det, siden de har så mye investert i den etablerte butikkstrukturen. SPAR Nettbutikk bekrefter delvis dette ved å presisere at deres digitaliseringsprosjekt først og fremst handler om å begrense tap. Videre er flere av utfordringene som nevnes, ikke egentlig tekniske hinder. For eksempel hjemlevering i periferien hvor det er store avstander en ofte nevnt utfordring, fordi det vil føre til høye driftskostnader og mindre kundebase. Dette er ikke noe som er umulig å organisere, men antas å ville koste så mye at kunden ikke er villig til å betale tjenestetillegget fremfor å dra til en konvensjonell butikk selv. Dette dilemmaet beskriver det balanseforholdet Gisholt kaller opplevd merverdi eller merverdiopplevelse:

*«(...) da blir det viktige spørsmålet: opplever kunden noen merverdi ved å kjøpe på nettet? Og mange ganger tror ikke jeg kunden opplever noen merverdi ved å få varene hjem, å måtte betale 99 eller 39 kr for det å få sitte å vente på at varene skal komme.»*

Fokuset på å etablere en merverdiopplevelse understreker igjen hvor sentral kunden er for tjenesteinnovasjoner som dette. Kunden har altså innflytelse nok til å avgjøre hvor radikalt digitalisering kan rettferdiggjøres økonomisk, som utgjør en utfordring for innovasjonen i seg selv. Nærmere bestemt er det en utfordring for alle aktørene, uansett hvilken visjon de har for digitalisering å fange kunders interesse med sin tjeneste. Som nevnt er det store forskjeller på hvordan de tolker dette. Mens Meny Nettbutikk for eksempel fokuserer på kunder som prioriterer kvalitet, service og utvalg, prøver Bunnpris og Kolonial.no å favne om en større demografi ved å prioritere pris. Kundene har mye makt i denne situasjonen, men er også forskjellige og nokså uforutsigbare. Å skape merverdiopplevelse ved digitalisering av dagligvarehandelen krever dermed at de teknologiske aspektene også er utformet med hensyn til kunders behov og interesser. Et fellestrekk med de ulike synene er at også disse bygger på visjoner om dagligvaremarkedet. Det er ikke uvanlig å forbinde visjonsarbeid med muligheter, men de forskjellige holdningene til digitaliseringens evne til å overkomme utfordringer, bygger også delvis på individuelle forståelser. Visjonsarbeidet består med andre ord også av hindervisjoner, altså oppfatninger av endringer som aktørene ikke tror er mulige, basert på deres forståelse av markedet. Disse hindervisjonene later til å ha like stor innflytelse som visjoner for muligheter. Det er derfor viktig at også disse ansees som en del av den innovative prosessen, fordi de kan føre til forsømte muligheter.

Det kan riktignok argumenteres for at slike hindervisjoner kan sees som en del av det generelle visjonsarbeidet. For eksempel konstaterer Jasanoff og Kim

(2009, s. 120): «*We define national sociotechnical imaginaries as “collectively imagined forms of social life and social order reflected in the design and fulfillment of nation-specific scientific and/or technological projects.”*». Det de kaller *nasjonale, sosiotekniske forestillinger* er altså visjoner om de sosiotekniske omgivelsene som uttrykkes i designet og gjennomføringen av aktuelle prosjekter. Dette begrepet har dermed mye til felles med innovasjoners sublime verdi. På samme måte utgjør disse forestillingene ifølge Jasanoff og Kim, en fortelling om den mulige fremtiden som prosjektet åpner. De fremholder at visjoner om muligheter, så vel som begrensinger i helhet utgjør denne forestillingen. Jeg argumenterer imidlertid at det er nødvendig å være mer bevisst på opphavet til både visjoner for muligheter og hindervisjoner. Selv om innovasjonens sublime verdi utgjøres av balanseforholdet mellom disse visjonene, på samme måte som Jasanoff og Kims nasjonale, sosiotekniske forestillinger, har visjoner og hindervisjoner separate funksjoner. For eksempel stammer ofte hindervisjonene slik det fremkommer i dette forskningsprosjektet, fra aktører som uttrykker deterministisk skeptisisme til digitalisering. Nærmere bestemt kommer hindervisjoner ikke nødvendigvis fra innovatørenes visjonsarbeid, men spiller likevel en rolle både for deres innovative prosess og det sublime. Derfor anser jeg det er mer hensiktsmessig å gjøre et kategorisk skille mellom disse visjonene. På denne måten kommer ikke bare visjonene, men visjonsarbeidet sitt samspill med de andre sosiotekniske innovasjonssystemet til uttrykk.

### **Fra visjon til innovasjon – Visjonsarbeidets rolle i digitaliseringen**

Brukerfokuset og den økonomi-rasjonelle rettferdiggjørelsen utgjør tydelig kampen mellom de etablerte aktørenes konservative teknologivisjoner, eller i ytterste grad et uendret dagligvaremarked på den ene siden og de radikale teknologivisjonene til nykommerne, på den andre siden. Brukeren er avgjørende for fremtiden til digitaliseringen, men opptrer derimot ikke som én koordinert aktør. Opplevelse blir derfor det operative ordet i begrepet merverdiopplevelse. Nærmere bestemt må aktørene i norsk dagligvarehandel kjempe for å påvirke hvordan kunder rasjonaliserer bruk av digitale tjenester eller ikke. Da holder det ikke å lene seg på økonomi-rasjonelle rettferdiggjørelser, ikke bare fordi dette forutsetter nærmest 100% rasjonelle kunder, men også fordi kundene er så forskjellige. Det er her viktigheten av visjoner kommer inn. Reid, Roberts og Moore (2015) fant som nevnt at visjoner bidro til å skape interesse utover potensielle økonomiske aspekter. Visjonsarbeidet er derfor en grunnleggende faktor for å gjøre kunden til bruker av digitale tjenester lenge nok til at digitalisering fører til endring. Eventuelt er hindervisjoner like viktig for å tilby alternativer som leder kunder vekk fra bruk av digitale tjenester lenge nok til at digitale tjenester mislykkes i denne bransjen. Dette avhenger av hva motivasjonen til de forskjellige aktørene er, men uansett påvirker visjoner og hindervisjoner det sublime aspektet av digitalisering. Nærmere bestemt kommuniserer visjonsarbeidet et narrativ, for digital dagligvarehandel til det norske

dagligvaremarkedet. På den andre siden er det fundamentalt at visjonsarbeidet tuftes på forståelsen av kunden, altså den potensielle brukeren og utformes med hensyn til forbruk.



## Kapittel 5 – Brukerforståelser

Det er sterkt fokus på brukere i digitaliseringen av norsk dagligvarehandel og som vi så i foregående kapittel står kundeforståelse sentralt i utformingen av de forskjellige visjonene. Samtidig som samtlige aktører understreker at de setter kundens ønsker fremfor alt, forfekter de ganske forskjellige visjoner. Siden digitalisering i denne sammenheng kan forstås som en tjenesteinnovasjon og ikke bare en markedsstrategi, kan bruker som begrep være mer dekkende enn kunde. I tillegg er det nærmest en implisitt forståelse av alle nordmenn som kunder, i måten industrien snakker om markedsandeler som en konstant. Dette er fordi vekst skildres som et nullsum-spill, hvor en aktørs prosentvise økning i markedsandeler går på tilsvarende bekostning hos konkurrentene og det er lite snakk om en uutnyttet kundegruppe. Enklere sagt, folk må tross alt ha mat og bruker-begrepet kan derfor snevres inn til; de som benytter tilgjengelige tjenester for å tilegne seg dagligvarer. Ettersom aktørene i den norske dagligvarebransjen snakker om å tilegne seg markedsandeler fremfor å utilitariere flere kunder som brukere, handler kanskje ikke digitaliseringen så mye om å tiltrekke nye kunder, som det handler om å omjustere bruk i dagligvarehandelen.

Som vi derimot skal se, er ikke disse nødvendigvis gjensidig utelukkende ideer. I flere tilfeller gir aktørene uttrykk for, å rette sine tjenester både mot nye brukere og for å forbedre bruk for eksisterende brukere. Siden brukeren er såpass sentral i denne innovasjonen er det desto viktigere å forstå ulike tilnærminger til brukeren, altså brukerforståelser fordi disse kan avvike i så stor grad. Akrich's teori om brukerrepresentasjoner (1995), kan være anvendelig i denne forstand. Innovatørene, altså dagligvarebransjen i dette tilfellet har nemlig ikke bare ulike forståelser av brukeren. De benytter også forskjellige rammeverk for brukerforståelser. Nærmere bestemt fokuserer noen på idealtyper, for eksempel kjerne kunder eller hovedmålgrupper. Andre baserer seg på et bredt spekter av interesser de mener er mer eller mindre allmenngyldige. Brukerrepresentasjoner er derimot settet av interesser som innovatøren tilskriver brukeren i justeringene av innovasjonen. Dette innebærer at både mulighetene og begrensingene innovasjonen åpner for, forteller noe om innovatørens brukerforståelse. I neste kapittel skal vi se nærmere på hvordan disse forståelsene kommer implisitt til uttrykk i tjenestenes teknologiske skript. Her vil jeg derimot gjøre rede for hvordan innovatørens visjon kommer til uttrykk gjennom interessene de bevisst tilskriver sine brukere. Disse interessene representerer ikke nødvendigvis én idealtype, men er interesser som eksisterer i forskjellige, individuelle brukeres nettverk av interesser. Brukerrepresentasjoner er derfor et bredere begrep av innovatørens brukerforståelse, fordi det inkluderer både sentrale interesser og evt. idealtyper.

## **Brukerforståelse SPAR – Den moderne barnefamilien i tidsklemma**

SPAR Nettbutikk var som nevnt i foregående kapittel i en utredningsfase for sitt digitaliseringsprosjekt under intervjuet, men hadde tydelig allerede gjort seg noen formeningar om hvem som vil bruke deres digitale tjeneste og norske dagligvarekunder generelt. Innledende gav prosjektlederne uttrykk for at generasjonsskiftet i kundebasen sannsynligvis er en pådriver for digitalisering og vil komme til å ha mye å si for utviklingen videre. De gav ikke mye detaljer for hvordan dette påvirker deres digitalisering, men det kan sies å ligge en eksplisitt forståelse av at yngre forbrukere er mer tilbøyelige til å benytte digitale tjenester:

*«Alle lurer på hvordan man skal nå «milleniumsbarne» som snart er voksne og hvordan de beveger seg i medielandskapet. Men det er moro å se hvordan store aktører som Google og Facebook, tar en større og større del.»*

Videre understrekte de at SPAR og derunder SPAR Nettbutikk på tross av å prøve å nå så mange kunder som mulig, har fokus på en bestemt målgruppe: *den moderne barnefamilien*. Denne sentrale brukerforståelsen har flere karakteristikk, men slik de skildrer den er det utfordringen med *tidsklemma* som er mest fremtredende. Selv, formulerte de det følgende:

*«(...) målgruppen er eksisterende kunder. Altså hovedmålgruppen vår er den moderne barnefamilien, men vi favner bredt altså og det gjør vi med alt vi gjør. Men nå vet vi at det er den moderne barnefamilien som sitter mest i tidsklemma.»*

At de *favner bredt*, altså prøver å nå så mange kunders behov som mulig er nok ikke noen enestående karakteristikk for SPAR Nettbutikk. Det er tross alt ensidig lønnsomt for samtlige dagligvarehandlere å omsette så mye som mulig. Forskjellen mellom de ulike butikk-konseptene ligger nok som sådan mer i hvilke kunder som får særskilt fokus og strategiene som implementeres deretter, som for eksempel stort vareutvalg, priskampanjer osv. I SPAR Nettbutikk sitt tilfelle tilfaller dette fokuset altså den moderne barnefamilien. Dette reiser en rekke spørsmål om hva som definerer denne gruppen og den kan tolkes på mange måter. Et element å vurdere er for eksempel, hvilken stilling definisjonen av den moderne barnefamilien tar i henhold til bosetting i sentrum/periferi og inntektsnivå. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at lavinntektsfamilier typisk bor i storbyer (Kirkeberg & Epland, 2007), men prosjektlederne i SPAR Nettbutikk gav ikke eksplisitt uttrykk for at noen av disse karakteristikkene var tatt til følge. De sa derimot at nettbutikk-prosjektet også prøves ut i distriktene og i tillegg er det tydelig på butikk-kartet at SPAR-butikker ikke er knyttet særlig til storbyene. I henhold til inntekt, promoterer heller ikke SPAR seg som en fremtredende lavpriskjede, men i intervjuet understrekte prosjektlederne at de fokuserer på å

være best på tilbudskampanjer. Strategien deres bærer derfor preg av å være rettet mot den økonomiske middelklassens representasjon, fordi den fremmer lave priser på spesifikke varer heller enn generelt lave priser. Om ikke annet, raffinerer det derimot kanskje betydningen av å favne bredt.

For å forstå hva nettopp SPAR Nettbutikk definerer som den moderne barnefamilien, kan det derimot være hensiktsmessig å se på formuleringen *eksisterende kunder*. Siden disse for dem konstituerer den samme gruppen, kan man slutte at den moderne barnefamilien også er hovedmålgruppen til SPAR sitt konvensjonelle butikk-konsept. På SPAR sine offisielle nettider promoteres det at de har et tilbud om ekstra Trumf-bonus (25%) på bleier og barnemat, som videre bekrefter dette (SPAR u.å.). Det kan også tolkes som at de vektlegger særlig familier med små barn som ofte krever mer tid og ressurser av foreldrene fra dag til dag. Tidsklemma er i denne sammenheng derfor et interessant begrep, fordi det understreker en sentral motivasjonsfaktor for barnefamilier som kundegruppe. Nærmere forklart er det underforstått at tid er en resurs de ønsker å bruke mindre av i dagligvarehandel, som for så vidt samsvarer med fokuset på familier med små barn og de ser dermed digitalisering som et verktøy som kan hjelpe på dette feltet. Løsninger som forhåndsbestilling, hjemlevering og ferdige middagsløsninger er virkemidler de vurderer som de mest lovende i denne forstand. Det kan også kaste lys over hva som menes med moderne. Altså til motsetning til kjernefamilien, hvor en av foreldrene (tradisjonelt moren) steller med hjem og barn, kjennetegnes den moderne barnefamilien ofte ved at begge foreldre er i jobb, som videre gjør tid til en knapp resurs. Videre har de også notert seg noen karakteristiske trekk for norske dagligvarekunder:

*«Vi er jo ganske spesielle i Norge når det gjelder brød da. Vi skal ha ferskt brød hver dag. (...) vi er i butikk 3.75 ganger i uka, altså mellom 3 og en halv til 4 ganger i uka er vi innom en dagligvarebutikk og handler. Når man spør folk så: «nei, jeg liker ikke å handle, skulle gjerne unngått å handle dagligvarer, bruker så mye tid på det». Men så er folk litt sånn: «jo, det er litt ålreit allikevel å handle.»*

Disse observasjonene står tydelig i kontrast til oppfatningen om at kunden vil tilbringe så lite tid på dagligvarehandel som mulig. Ikke bare er norske dagligvarekunder ofte i butikk og opptatt av dagsferske varer, men liker ifølge SPAR å oppholde seg i konvensjonelle butikker. Tidsbesparelse er dermed ikke et nødvendigvis en universell motivasjon og er attpåtil vanskelig å forene med kunder som liker å tilbringe tid i butikk. I tillegg mener de nordmenn er ganske lojale mot kjente merkevarer og kvalitetsbevisste. Av det de hittil har sett av brukertendenser på netthandel, observerer de at mange handler store, tunge og langtidsholdbare varer på nett en eller to ganger i uka, mens de går noen ekstra turer til butikken for å handle i tillegg og at ferskvarer fortsatt selger bedre i

butikk. Det er altså noen varer som kunder fortsatt foretrekker å plukke ut selv direkte. Totalt sett mener de altså at det er noen tendenser blant norske dagligvarekunder, som tilsier at visse aspekter av konvensjonell butikkhandel er vanskelig å digitalisere. Dette er også i tråd med Underhill (2000) sin kritikk nevnt i kapittel 1.

SPAR Nettbutikk baseres tilsynelatende også på å beholde brukere etter de er introdusert til tjenesten og prosjektlederne presenterte sitt kundefordelsprogram Trumf, som en grunnleggende strategi i den forstand.

*«(...) vår konkurransekraft er mot de andre nettbutikkene er at vi baserer oss på Trumf. Altså det kan jo være en styrke og en svakhet med at du må være Trumf-medlem for å logge deg inn, men da vet vi hvilke varer, hvilket sortiment du prefererer, hva du handler ofte. Så nettsiden er dynamisk.»*

Det er altså tydelig at det legges vekt på en intuitiv løsning som belønner lojale kunder gjennom Trumf-programmet. Dette kan også knyttes til tidsbesparingselementet, i den forstand at nettsidens evne til å forutse hva den enkelte kunde vil handle kan korte ned tiden det tar for kunden å bla seg frem i sortimentet.

Den gjeldende strategien for å forene de forskjellige kundenes interesser og behov ser i SPAR Nettbutikk tilfelle ut til å være et ganske bredt sett av forskjellige løsninger. Denne tankegangen reflekterer på sett og vis måten Akrich (1995) hevder at innovatører tilnærmer seg forskjellige brukerrepresentasjoner. I deres tilfelle peker de ut tidsbesparelse som avgjørende for representasjonen den moderne barnefamilien og utvikler forhåndsbestilling/hjemlevering, samt intuitive nettløsninger via kjøpdata fra Trumf-medlemskap for å begrense tiden som brukes på transaksjonen. Samtidig anerkjenner de at denne representasjonen ikke er universell og baserer seg også på en brukerforståelse av norske dagligvarekunder generelt. De har observert at mange nordmenn ikke har noe imot-, eller faktisk liker å gå i butikk, samt at store innkjøp på nett gjerne subsidieres med flere små handleturer i fysisk butikk. Dermed er de ikke innledningsvis noen planer om å bygge om butikkstrukturen. Sist, har de på grunnlag av forståelsen av lojalitet som en mer eller mindre universell brukerrepresentasjon, for den moderne barnefamilien inkludert. Derfor baseres digitaliseringen på det samme kundefordelsprogrammet Trumf, som i de konvensjonelle butikkene, slik at kundelojalitet kan promoteres og utnyttes videre.

### **Brukerforståelse Meny – Familier og kvalitetsbevisste fremfor prisbevisste**

Meny Nettbutikk er preget av å være en tilleggstjeneste for Meny sin konvensjonelle butikkdrift, som tilsynelatende i stor grad innebærer å videreføre de samme prinsippene. Løsningens design later derfor til å være rettet mot Meny brukerforståelse av sine konvensjonelle butikk-kunder. De har også en ganske

klart formulert hovedmålgruppe, eller som de kaller det, kjerne kunder: *de kvalitetsbevisste og familiene*. I likhet med SPAR Nettbutikk's definisjon av den moderne barnefamilien er det mange måter å tolke familiene som brukerrepresentasjon, men som vi skal se kan fokusområdene til Meny Nettbutikk fortelle noe om hva de legger i disse representasjonene. Prosjektlederen utalte følgende om målgruppen til Meny Nettbutikk:

*«Det er på en måte kjerne kunden til Meny, altså det er de kvalitetsbevisste og familiene. Det gjelder jo på en måte fysisk butikk også at det er de som er de viktigste kundene våre og det er de vi også har lyst til å treffe på nett. Og selvfølgelig om vi da treffer de som er litt mer moderne og yngre, så er det kjempefint. Det er jo fremtidens kunder.»*

De utelukker altså ikke at de har potensiale til å nå de *moderne og yngre*, men fokuserer først og fremst på kjerne kundene til Meny, de kvalitetsbevisste og familiene. Informanten gikk ikke videre dypt inn på hva som betegner interessene og behovene til familier generelt, men har tydelig gjort seg en ide om hva som karakteriserer de sentrale brukerrepresentasjonene. Gjennom de 4 garantiene forut nevnt i foregående kapittel; at de skal ha det største utvalget, de ferskeste varene, tilby sine beste priser og være punktlig, gis det uttrykk for hvilke felles motivasjoner som betyr mest mellom sentrale kunder. Nærmere forklart kan vi dedusere at siden familiene og kvalitetsbevisste er kjerne kundene og de 4 garantiene er fokusområdene, er det også det Meny Nettbutikk oppfatter som det viktigste for disse brukerrepresentasjonene.

At brukerrepresentasjonene til idealtypene *moderne og yngre* også passer sammen med disse fokusområdene, er litt vanskeligere å si med sikkerhet. Moderne og yngre på den ene siden og kvalitetsbevisste og familier på den andre er ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende brukere, men det usikkert om deres brukerrepresentasjoner samsvarer. De 4 garantiene er med andre ord ikke nødvendigvis en like effektiv strategi for å nå moderne og yngre brukere som det er for kvalitetsbevisste og familier. Samtidig ble det understreket at de moderne og yngre ikke var et bevisst fokusområde på samme måte. Nærmere forklart kan man ikke dra den samme slutningen fordi det kun omtales som noe de anser å være en mulighet. De kvalitetsbevisste får derimot tydelig prioritet i denne sammenheng, som informanten videre uttrykte:

*«Også er det oppbevaringen både i butikk og i transport, som er nødt til å være så god at det kommer helt perfekt hjem til kunden da. Og hvis det skulle mot formodning på en måte oppstå noen problemer, (...) så er det bare pengene tilbake med en gang. Det er ikke noe spørsmål. Vi stoler på kundene og begynner ikke å krangle på det liksom. Vi føler vi er villige til å investere i kundetilfredshet nå i hvert fall i begynnelsen.»*

Altså er det så viktig at kundene er fornøyd med kvaliteten på varene at de garanterer for det og attpåtil gjør svært lite for å bestride reklamasjoner. Informanten understrekte også videre hvorfor kvalitet får såpass fokus: «*Vi mener jo at hvis ikke vi klarer å levere på det å levere ferske og friske varer med lang holdbarhet, så gidder ikke kunden å gjøre det på nytt da.*». Dette fremhever også et interessant poeng om hvordan Meny Nettbutikk ser på kvalitetsbevissthet som en nøkkelkarakteristikk ved sine brukere. Det ligger en implisitt forståelse om at kvalitetsbevisste brukere fortløpende danner et kollektivt narrativ på hvilke tjenester som er pålitelig og ikke, hvor førsteinntrykket spiller en avgjørende rolle. Dette er for øvrig et eksempel på brukerens evne til å påvirke digitaliseringens sublimе verdi. På tross av dette kvalitetsfokusset spesielt i henhold til ferskvarer, innrømmer de at hittil er det også hos dem de store, tunge langtidsholdbare varene som selger best på nett. Dette illustrerer hvor vanskelig det er å få digitalisert ferskvarerhandel, som på den ene siden kan skyldes manglende tillitt til kvaliteten fra brukerne slik Meny Nettbutikk ser for seg. På den andre siden kan det ha en sammenheng med observasjonen som SPAR Nettbutikk gjorde, at enkelte kunder liker å bruke tid i butikk, altså at kvalitetsbevisste brukere er kanskje blant disse. Uansett er kvalitetsbevisste brukere tydelig ansett for å være en hard nøtt å knekke ved digitalisering.

I likhet med SPAR Nettbutikk bruker Meny Nettbutikk Trumf-medlemskap som grunnlag for nettløsningen og konstaterer at nettløsningen er intuitivt designet rundt den enkeltes kjøpshistorikk. I tillegg påpekte prosjektlederen at kunder får en rekke bonuser/kjøpeutbytte via Trumf-medlemskap. Sett i sammenheng med garantien om å alltid levere sine beste priser, kommer det frem at Meny har en ganske unik forståelse av hva brukere kan rasjonalisere økonomisk:

*«Vi skal skape trygghet på pris for våre kunder og i det så ligger det at prisene er det samme som i butikk, og det betyr at om marked og kolonial senker sine priser helt sinnsykt på noen varer, så hvis vi ville gjort det samme, så ville vi satt dem ned i fysisk butikk også, og det vil vi ikke. (...) da sier vi heller at det er på en måte vårt veldig store utvalg og friske varer, og kompetansen som sitter i Meny som på en måte skal gjøre at i verste fall kundene er villige til å betale et par kroner ekstra da, for å handle hos oss.»*

Meny Nettbutikk mener altså at idealtypene; familiene og kvalitetsbevisste ikke karakteriseres av prisbevissthet. De kobler altså prisbevisstheten fra den generelle brukeren og vurderer den som en variasjon mellom forskjellige brukerrepresentasjoner. Man skal være forsiktig med å påstå at brukere uansett representasjon ikke er prisbevisste, fordi det kan komme av forskjellige grunner. Mens noen kanskje på grunn av høy inntekt ikke bryr seg videre om prisnivå, kan andre rett og slett mener den unike kvaliteten på varen/tjenesten gjør opp for et

høyere prisnivå. Meny Nettbutikk lener seg angivelig mot de sistnevnte. Nærmere forklart konkluderer de da at prisnivå på tross av å ha betydning for alle kunder, ikke har høyest prioritet hos deres sentrale brukerrepresentasjoner, kvalitetsbevisste og familier. Dermed satser de heller mer på andre faktorer som svarer til andre felles karakteristikker mellom brukerrepresentasjonene, for eksempel utvalg, kvalitet og kompetanse slik de oppfatter det. Samtidig fremholder de kjøpsutbytte og lett tilgang til tilbudspriser for å inkludere prisaspektet, dog på et nivå som de anser å være felles akseptert mellom brukerrepresentasjonene. Dette viser at kundens evne til å økonomisk rasjonalisere, eller oppleve merverdi av andre aspekter alltid vil spille en rolle, men at Meny Nettbutikk altså vurderer terskelen for dette til å være høyere enn andre aktører.

Meny Nettbutikks brukerforståelse bærer altså preg av representasjoner som direkte samsvarer med strategien deres. At strategien kommer før brukerrepresentasjonen er en noe implisitt forståelse. Med tanke på at brukere som faller utenfor disse representasjonene ikke får noe særlig oppmerksomhet og de ganske visst nedprioriterer pris i motsetning til mange andre aktører i dagligvaremarkedet, er det derimot tydelig at de har tillit til strategien sin. At de ikke gjør bevisste tiltak for å tiltrekke andre brukerrepresentasjoner som moderne og yngre, men ikke desto mindre ser de som potensielle brukere, understreker dette videre.

### **Brukerforståelse Bunnpris – Den lokale, kvalitetsbevisste og sosiale kunden**

Bunnpris har i motsetning til de her nevnte aktørene en null-strategi for digitalisering, altså ingen planer om å digitalisere i nærmeste fremtid. Som nevnt utelukker derimot ikke Lykke at det kan bli aktuelt å revurdere dersom digitaliseringen får tilstrekkelig gjennomslag hos andre aktører. I kontrast til de digitale aktørene tillegger Lykke de fysiske interaksjonene i konvensjonell butikk verdi som han mener gir dem et fortrinn fremfor digital dagligvarehandel:

*«(...) og i tillegg så må dem tilby en slags opplevelse da, som du ikke får på nett. Lukt, smaksprøver, den personlige touch'en, smil, kanskje et sånn fysisk «like» da ... det tror jeg er et fortrinn som du ikke klarer å gjenskape i samme grad. Veldig mange av våre kunder møter kanskje ingen andre i løpet av en dag enn dem de møter på butikken. Så jeg tror den sosiale biten vil ha en verdi i fremtiden også, (... )»*

Han mener altså at det er mange motivasjonsfaktorer som ikke lar seg digitalisere. Blant annet tror han ikke i motsetning til Meny Nettbutikk at ferskvarehandelen vil kunne overføres. Ikke bare fordi kvalitetssikring er vanskelig på nett, men også fordi fysiske inntrykk som lukt og smaksprøver er nødvendige for å markedsføre

og motivere til mersalg av ferskvarer. Uten å ha digitalisert innrømmer han derimot, som det allerede er observert hos SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk at han tror de store, tunge, langtidsholdbare varene vil selges mer digitalt fremover. Bunnpris sin brukerforståelse er altså preget av en oppfatning om at det nødvendige antallet norske dagligvarekunder, ikke er villige til å akseptere ulempene med digitalisering over de eventuelle fordelene.

Et annet poeng Lykke tar opp er at dagligvarehandel har et sosialt element, som mange kunder oppsøker frivillig. Denne brukerrepresentasjonen står i sterk kontrast til spesielt SPAR Nettbutikk sin ide om barnefamilien i tidsklemma, hvor tid brukt i fysisk butikk ansees som ressursbruk. De uttalte riktignok også at de har observert at noen kunder liker å gå i butikk, men tillegger ikke dette særlig vekt fordi de bruker eksisterende butikker som hentepunkter. Det stiller tross alt noen unike krav til hentepunkter som løsning, nærmere bestemt at butikk/hentepunkt i det minste må være betjent, om ikke også tiltrekke en tilsvarende sosialiserende kundemasse. Lykke gav også implisitt uttrykk for hvor han tror terskelen for merverdiopplevelsen ligger hos norske dagligvarekunder:

*«Kanskje det er mer lønnsomt for kolonial.no å åpne i København eller i Stockholm eller andre plasser hvor det bor masse mennesker. For da får du nok volum med en gang. Så jeg tror ikke jeg ser Kolonial.no åpne på mindre steder (...) og jeg tror ikke uansett hvordan du regner på det, så får ikke vi effektiv nok infrastruktur, (...) altså du må ha veldig mange plukkplasser.»*

Han tror altså ikke at kunder i distriktene er villige til å betale de ekstra kostnadene forbundet med transport ved digital dagligvarehandel og at terskelen derfor ligger på det prisnivået som tilbys i sentrale områder av digitale aktører i dag. I tillegg vektlegger han lokale forskjeller som avgjørende for brukerrepresentasjoner. Nærmere forklart, ved at han som forut nevnt mener lokale kjøpmenn har det beste grunnlaget for å avgjøre om digitalisering er aktuelt, legger han mye vekt på kunders lokale tilhørighet som motivasjonsfaktor. Den mest fremtredende karakteristikken for Bunnpris sin brukerforståelse er nok imidlertid at de avviser blankt å ha fokus på visse representasjoner eller i alle fall å ha en kjernekunde eller hovedmålgruppe:

*«Vi har en viss overrepresentasjon av studenter naturlig nok, men det er fordi vi ligger i områder hvor du har studenter og det er ikke noen satsing, det er bare sånn det er. Men vi må nå alle, vi skal tilby noe for alle og vi må tilpasse oss lokalt. Så på Blindern for eksempel har vi en butikk, der er det en annen målgruppe enn det er nede her eller på Stadsbygda.»*

Lykke går dermed et steg videre i å favne bredt. Ikke bare nekter han for at de har et spesifikt fokus som sådan. I tillegg understreker han også at selv om *studenter* angivelig oppfattes som en brukerrepresentasjon, er ikke dette er en forståelse Bunnpris fokuserer på. I tillegg presiserer han at hver enkelt butikk har egne



målgrupper. Brukerforståelsen til Bunnpris er altså temmelig bred, men likevel spesifisert etter lokale forhold. I tillegg vektlegger han som sagt kvalitetsbevissthet og sosiale kunder som brukerrepresentasjoner, kanskje ikke særdeles sentralt for Bunnpris, men først og fremst som undervurderte representasjoner hos de digitale aktørene. Dermed er det som sagt gjennomgående for Bunnpris sin brukerforståelse, at brukerrepresentasjoner som utgjør flertallet av norske dagligvarekunder ikke blir vektlagt av aktører som digitaliserer, samt skepsis til at digitale løsninger kan harmonisere disse.

### **Brukerforståelse Kolonial.no – Fokus på pris, kvalitet og utvalg**

Det er vanskelig å direkte se noen idealtipe for Kolonial.no, sannsynligvis fordi de i likhet med SPAR Nettbutikk ønsker å omfavne et så bredt som mulig publikum for å ekspandere. På nettsidene kommer derimot noen fokusområder særs til uttrykk. For det første skriver de at de har som mål være minst like billige som de etablerte kjedene, frakt ekskludert. I motsetning til for eksempel Meny Nettbutikk, mener de at interesse for et generelt lavere prisnivå er en felles karakteristikk for flere brukerrepresentasjoner. For eksempel skriver de på nettsiden at: *«Vi har alltid ment at det å handle på nett ikke skal være en luksus, bare smart. Da må det også være billig.»* (Kolonial.no, u.å.-a) De konstaterer altså ikke bare at lave priser er en universelt avgjørende faktor for kunder, men hevder også implisitt at digitalisering burde skape fordeler for et bredere spekter av brukerrepresentasjoner, spesielt uavhengig av inntektsforskjeller. Det kan også sees som et direkte motstykke til ideen om at prisbevissthet kan nedprioriteres for å sikre andre elementer, som kvalitet, utvalg og punktlighet, hvilket Meny Nettbutikk i stor grad baserer seg på.

Videre understreker de på nettsiden at de fokuserer på kvalitet, spesielt for ferskvarer (Kolonial.no, u.å.-c):

*«Vårt kvalitetsløfte - Når du handler på Kolonial.no kan du være trygg på at vi alltid leverer varer av beste kvalitet. Du skal være trygg på at vi holder kjølekjeden, at varene blir levert presis, uten skader og at holdbarheten er som forventet. Dersom du ikke er fornøyd får du pengene tilbake.»*

De lover altså at ferskvarer skal leveres i beste kvalitet og de forsikrer om at kunder som ikke er fornøyd med kvaliteten vil kompenseres økonomisk. Kvalitetsbevissthet er altså en sentral karakteristikk også for brukerrepresentasjonene Kolonial.no fokuserer på. I tillegg understreker dette at de i likhet med Meny, anser kvalitet som bestemt av kunden. Nærmere forklart forholder de seg ikke til en kvalitetsstandard som er avgjort av dem selv eller bransjen, men at det er den enkelte kunde som bestemmer hva som er bra nok, uansett om de er mer pirkete enn flertallet.

Sist skriver de at vareutvalget skal være enormt og åpner for at kunden kan foreslå varer som kan legges til sortimentet. Videre konstaterer de: «*På lageret vårt har vi plass til tusenvis av varer og leverandører som vanlige butikker ikke kan forsvare å gjøre plass til*» (Kolonial.no, u.å.-b). De profilerer seg altså som en leverandør av stort utvalg og hevder de attpåtil har bedre potensiale for å kunne levere et større utvalg enn konvensjonelle butikker. Ved å lese mellom linjene er det påfallende at Kolonial.no ikke hevder å ha det største utvalget, men likevel legger vekt på at de har potensiale for å få det. Det sier slik noe om hvor Kolonial.no er i dag og hvor de ønsker å være i fremtiden. Sett i sammenheng med at de oppfordrer brukerne til å foreslå sortiment, kan det tyde på at de planlegger å få det, men fortsatt er i utviklingsfasen. Ikke desto mindre understreker det at utvalg er en viktig karakteristikk for brukerrepresentasjonene de fokuserer på.

Kolonial.no gir i likhet med Bunnpris ikke uttrykk for at en idealtipe eller et sett av disse, er videre sentral for strategien deres og favner sådan også bredt. Dog har de noen ganske spesifikke oppfatninger av sentrale brukerrepresentasjoner, henholdsvis prisbevisste, kvalitetsbevisste og utvalg-orienterte brukere. Derfor er det kanskje mer hensiktsmessig å vurdere Kolonial.no sin brukerforståelse som én generell brukerrepresentasjon, hvor karakteristikkene ikke kommer fra oppfatninger av brukerne direkte. Det fremstår dermed som et nettverk, som tar til følge karakteristikk fra de forskjellige brukerrepresentasjonene de andre aktørene fokuserer direkte på. Dette reiser imidlertid også kritikk mot en potensielt mangelfull eller ensidig forståelse, av for eksempel hvorvidt brukere anser tid brukt i fysisk butikk for å være ressursbruk. Det kan være flere grunner til dette, som for eksempel at Kolonial.no ikke er ferdige med å kartlegge brukerforståelsen sin. Dette blir igjen en implisitt forståelse, siden de ikke har ytret seg enten den ene veien eller den andre om dette. Likevel er det tydelig at de baserer seg på brukerrepresentasjoner som er frakoblet idealtipe-konsepter som en hovedmålgruppe eller kjernekunden.

### **Kjerne kunder, hovedmålgrupper eller bred omfavnelse?**

Dette påpeker en tydelig skillelinje i rammeverket til de forskjellige brukerforståelsene. SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk baserer seg hovedsakelig på representasjoner ut ifra en idealtipe, altså hvem som er deres kjernekunde eller hovedmålgruppe. Bunnpris og Kolonial.no har derimot representasjoner som er mer frakoblet brukeren. Nærmere forklart er deres sentrale brukerrepresentasjoner ikke like basert på en oppfatning av typiske karakteristikk for faktiske brukere. De promoterer heller fokus på områder som man må anta at de mener er mer allmenngyldige. Som nevnt er det en reell mulighet for at Kolonial.no faktisk har en idealtipe uten at dette er nevnt noe sted, i motsetning til Bunnpris som bevisst avviser det direkte. I tillegg er det påfallende

at ingen av aktørene bruker eksklusivitet som promoterende strategi. SPAR Nettbutikk uttalte for eksempel at de tross hovedmålgruppen, favner bredt og Meny Nettbutikk uttrykte at de med glede også mottar kunder som ikke tilhører brukerrepresentasjonene til deres kjerne kunder. Fellesnevneren for alle aktører er dermed at alle kunder er velkommen uansett hvilket fokus aktøren har. Dette er en gjengående karakteristikk for dagligvarehandelen, at en aktørs evne til å tiltrekke så mange kunder som mulig er avgjørende for dets suksess, eller i det hele tatt overlevelse. Denne oppfatningen viser seg både i den tidligere forskningen, diskutert i kapittel 1 og flere av teoriene, for eksempel i Reid, Robert og Moores (2015) studie av teknologivisjoner og Festervoll og Hauges (2014) definisjon av tjenesteinnovasjon. Brukerforståelse er derfor avgjørende for aktørene, da det er de som avgjør bevisst eller ikke, hvilken retning digitalisering må ta for å tiltrekke mest mulig kunder. Som diskutert tidligere, tilhører denne oppfatningen syn på innovasjoner, som er vel deterministiske i henhold til teknologiens evne til å lykkes eller feile. Samtidig er det tydelig at oppfatningen preger innovatørens brukerforståelse, ikke desto mindre og vil derfor være en avgjørende faktor i visjonsarbeidet og de tekniske justeringene.

### **Brukerens rasjonalisering – Lavpris, tilbud eller lojalitetsprogram?**

Økonomisk rasjonalisering spiller også en viktig rolle i aktørens brukerforståelser, samt likhetstrekkene og motsetningene dem imellom. Dette er kanskje et innlysende faktum for en detaljhandel-bransje. Likevel er det paradoksalt nok, store forskjeller i hvordan aktørene mener kunder tar økonomiske valg når de handler dagligvarer. Kunder er riktignok forskjellige. De har ulike økonomiske handlingsrom og ulike preferanser i henhold til utvalg etc., men når det kommer til digital dagligvarehandel har aktørene på noen punkter direkte motstridene oppfatninger om hvor mye ganske like brukere er villige til å betale.

SPAR tar ikke et videre bastant standpunkt i forhold til økonomisk brukerforståelse, som kan følge av at de fortsatt er i utviklingsfasen og ikke enda har landet på et generelt prisnivå. De har derimot en klart utpekt hovedmålgruppe, den moderne barnefamilien. Videre uttalte de at de fokuserer på tilbudskampanjer på kjente merkevarer, og i tillegg ser man på bleie- og barnematkampanjen deres at de gjerne bruker ekstra kjøpeutbytte, Trumf-bonus, for å promotere kundelojalitet. Man kan altså konkludere at de legger mer vekt på systematiske prisavslag enn et generelt lavprisnivå. Meny mener tydelig at den økonomiske smerteterskelen ligger på et høyere nivå enn hos konkurrentene, men understreker samtidig at deres strategi er rettet mot den eksisterende kjerne kunden, de kvalitetsbevisste og familiene. Dermed kan det kun konkluderes med sikkerhet at denne økonomiske brukerforståelsen gjelder for disse representasjonene. I tillegg

gav de uttrykk for å anerkjenne andre brukerrepresentasjoner som de moderne og yngre, uten at disse er gjenstand for deres prisstrategi. Et annet element som er tilsynelatende unikt for Meny Nettbutikk sin prisstrategi er garantien om å alltid levere *sine beste priser*. Prosjektlederen forklarte at dette gjelder tilfeller der prisen på visse varer endrer seg mellom bestilling og levering, spesielt ved slutten av tilbudskampanjer. I likhet med SPAR, benytter også Meny Trumf-bonuser som supplement for disse kampanjene. For eksempel står det på nettsidene deres at man får 7% ekstra kjøpsutbytte, eller Trumf-bonus ved kjøp av sunne varer, nærmere bestemt fersk fisk, frukt og grønt, samt grove brød (Meny, u.å.). Sett i sammenheng med uttalelsen om at de ikke er interessert i å kjempe pris generelt, understreker dette at Meny også vektlegger fokuserte tilbud og belønning av kundelojalitet fremfor generelt lavprisenivå. Lykke gav ingen videre avgjørende indikasjoner om Bunnpris sin prisstrategi, men vektlegger som nevnt at de ikke fokuserer på noen idealtipe. I tillegg er en av de mest sentrale innvendingene han har mot digitalisering, overbevisningen om at kunder ikke vil være villige til å betale ekstrakostnader for frakt i periferien. Da kan det forstås implisitt at et generelt lavere prisenivå er viktig, om ikke avgjørende for prisstrategien. Kolonial.no fremmer lave priser som et fokusområde, men gir ikke eksplisitt uttrykk for tilbud. De tilegner derimot mye plass på sine nettsider for å promotere sin garanti for å prismatche Rema 1000 som de selv forklarer på følgende måte:

*«Hver måned plukker vi ut bestselgeren (produktet med høyest salg i stk.) i alle kategoriene våre og matcher REMA 1000 sine priser på disse varene. Kun identiske produkter sammenlignes. Der bestselger ikke har identisk produkt hos REMA 1000 benyttes nr. 2, nr. 3 osv.»* (Kolonial.no, u.å.-a)

Kolonial.no benytter altså et mer generelt lavprisenivå, hvor de konkurrerer på pris i alle fall på de mest omsatte produktene i hver varekategori. På den ene siden kan dette anees som en fokusert tilbudskampanje, i at ikke alle varene prismatches. På den andre siden har de ved å benytte alle varekategoriene og velge ut varene som selger mest, rettet lavpris-strategien mot den prosentvis største andelen av varer som omsettes og satt fokus på et mer generelt lavprisenivå.

At de forskjellige aktørene har så ulike oppfatninger av hva lave priser innebærer i praksis, sier også noe om brukerforståelsene deres. Selv om noen aktører kun tillegger sin økonomiske brukerforståelse til sine idealtyper, slik som Meny Nettbutikk, er det en betydelig skillelinje i hvordan de tror gjennomsnittsbukeren rasjonaliserer valg i dagligvarehandelen. Nærmere bestemt er det stor forskjell på hvorvidt aktørene benytter tilbudskampanjer eller generelt lavprisenivå for å tiltrekke kunder, ikke at dette nødvendigvis er gjensidig utelukkende strategier. Tvert imot ser vi at flere aktører benytter begge tilnærmingene om hverandre, men samtidig er lavprisstrategi et element i retorikken de markedsfører seg med. For eksempel konstaterte administrerende

direktør for Rema 1000, Ole Robert Reitan i en pressemelding ved lanseringen av deres app-baserte kundelojalitetsprogram, «Æ» følgende: «*Kunden er vår øverste sjef, og skal få personlige priskutt på varene de handler mest. Ikke de varene som dagligvarekjedene ønsker å selge.*» (Brækhus, 2017). Denne uttalelsen har et ganske ladet, implisitt poeng. Han påstår her indirekte at varene som promoteres i dagligvarebransjens lavprisstrategier ikke er i tråd med postene kunder ønsker å spare penger på.

En annen skillelinje i prisstrategier er bruken av kundelojalitetsprogrammer. Frem til nå har dette hovedsakelig vært et fenomen begrenset til Coop og NorgesGruppens programmer, men lanseringen av «Æ» markerer en utvikling som sådan. Rema 1000 har ikke bare vært foruten et slikt program frem til «Æ», men har til og med åpent markedsført sin generelle lavprisstrategi som et alternativ til slike «*kompliserte bonusprogram*» (Brækhus, 2017). At Meny og SPAR nå benytter disse programmene aktivt som løsninger i sine nettbutikker, sett i sammenheng med Rema 1000 sin helomvending på dette standpunktet, signaliserer at kundelojalitetsprogrammer kan få mye å si for digitaliseringen. Både SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk innrømmet at forutsetningen om Trumf-medlemskap er en risikabel fremgangsmåte og som nevnt er eksklusjon ingen populær strategi i dagligvarebransjen, men de fremholdt muligheten det gir til å skreddersy tilbud og brukergrensesnitt individuelt for hver kunde. Dersom denne strategien får gjennomslag hos andre aktører slik som hos Rema 1000, ser vi kanskje begynnelsen på en ny form for økonomisk brukerforståelse, som ikke baserer seg på typiske karakteristikk, men hvordan aktørene tolker bokstavelig talt hver enkelt bruker. Samtidig er det viktig å påpeke at hverken Kolonial.no eller Bunnpris benytter slike program, men Kolonial.no har allerede et tett samarbeid med Rema 1000 og Lykke var tydelig åpen for å utrede digitalisering ved evt. stor etterspørsel.

### **Kunden som pådriver eller offer for digitalisering?**

Måten prosjektlederen for Meny Nettbutikk begrunner motivet for å digitalisere kan minne om SPAR Nettbutikk, likevel er det en grunnleggende, om kanskje ikke tydelig forskjell i hvordan de ser på kunden. Det gis uttrykk for, som hos SPAR Nettbutikk at kundens behov for digitale løsninger er nødvendig for å henge med i tiden, men forholdet mellom kunden og digitalisering som sosioteknisk fenomen omtales litt annerledes. Nærmere bestemt ansees ikke alle kunder som ønsker digitale løsninger som nødvendigvis frivillige pådrivere for digitalisering. Selv formulerte prosjektlederen for Meny Nettbutikk det slik:

*«Jeg tror det er litt nødvendig. Jeg tror kundene på en måte blir mer digitale og hvis ikke vi tenker litt i samme baner, så er det noen andre som gjør det da. (...) vi har lyst til å svare på det behovet kundene har og hvis de er på*

*nett og er digitale og ønsker seg en slik løsning, så vil vi at det skal være en tilleggstjeneste som vi også kan kunne tilby da.»*

At kunder benytter stadig mer digitale løsninger er med andre ord ikke nødvendigvis etter eget ønske, men fordi hverdagen til flere kunder blir digitalisert uansett. De mer moderne og yngre, blir karakterisert ganske likt som hos SPAR Nettbutikk, som pådriver for digitalisering, mens idealtypen like gjerne kunne vært konvensjonelle butikk-kunder. Denne forskjellen kan virke uvesentlig siden kunden fremmer bruk av digitale løsninger, men om vi betrakter Akrichs brukerrepresentasjoner (1995) kan det ha mye å si for hvordan innovatøren, Meny vil utvikle løsningen sin til forskjell fra SPAR. Siden Meny ser at noen kunder kanskje ikke sulter etter digitale løsninger, er de mer tilbøyelige til å innovere i fysisk butikk for å gjøre den digitale løsningen mindre påtrengende. Samtidig må det igjen nevnes at SPAR Nettbutikk riktignok er tidligere i utviklingsfasen enn Meny Nettbutikk, så de kan ende opp med en liknende konklusjon. Bunnpris og Kolonial.no fremstår litt klarere på dette punktet enn om de ikke eksplisitt uttaler det. Mens Kolonial.no i seg selv er predikert på en voksende etterspørsel for digitalisering, avventer Bunnpris fordi de derimot ikke ser dette behovet. Lykke presiserte videre at han likevel tror det går mot digitalisering, så det er tydelig at han betrakter kunder mer som offer for- enn pådrivere for digitaliseringen.

### **Brukerforståelsers rolle – Konsolidering eller åpenhet som strategi?**

Det er tilsynelatende to motivasjoner som binder de forskjellige aktørenes brukerforståelser til visjonsarbeidet og den innovative prosessen generelt. På den ene siden ønsker de å konsolidere bruk hos sin eksisterende brukerbasis. Dette kommer særlig til uttrykk hos SPAR og Meny, både fordi de fokuserer på brukerrepresentasjonene til idealtyper og gjennom bruk av kundelojalitetsprogrammet Trumf. Bunnpris kan også sies å ha en konsoliderende strategi. Siden de velger å ikke utvikle digitale tjenester, på tross av at Lykke tror det vil bli nødvendig i fremtiden, er det tydelig at de ønsker å hode fast i sin eksisterende kundebasis. På den andre siden styres aktørene av et ønske om å kontinuerlig verve nye brukere. Dette kommer spesielt frem i Kolonial.no sin brukerforståelse som bygger på brukerrepresentasjoner på tvers av idealtyper. Samtidig understreker samtlige aktører at de favner bredt og som diskutert tidligere, er det en dominerende oppfatning i bransjen om at suksess er forbundet med antallet kunder man tiltrekker. Å opprettholde en tjeneste som er åpen for alle potensielle brukere og å konsolidere bruk, hos eksisterende brukerbasis trenger ikke å være gjensidig utelukkende motivasjoner. Tvert imot viser brukerforståelsene at de fleste aktørene prøver å balansere hensynet til begge disse i sin innovative prosess. Det er kanskje mer naturlig at de etablerte aktørene er mer tilbøyelige til å fokusere på konsoliderende strategier enn nykommere som

Kolonial.no. Likevel er det en sammenheng med visjonsarbeidet diskutert i foregående kapittel. Nærmere bestemt later det til å være en sammenheng mellom konservativt visjonsarbeid og konsoliderende strategier på de ene siden, og radikale visjoner og åpne strategier på den andre. Dermed er det mulig at visjonsarbeid som i høyere grad er preget av hindervisjoner fører til konsoliderende strategier, mens visjonsarbeid som vektlegger muligheter inspirerer til mer allmenngyldige strategier. Imidlertid skildrer uttalte visjoner som nevnt innledningsvis, bare delvis brukerforståelsen til innovatørene. For å se hvordan visjon og brukerforståelse kommer til uttrykk i praksis, må vi derfor også se på handlingsrommet som de tekniske justeringene åpner for.





## Kapittel 6 – Digital dagligvarehandel i praksis

Som sett i foregående kapittel er det tydelig at de forskjellige aktørene har ulike tilnærminger til brukerne, altså hva de legger vekt på i sitt tjenestedesign. Likevel er det tydelig at de tidvis oppfatter brukerne ganske likt, for eksempel når det gjelder oppfatningen av hvordan de generelt rasjonaliserer økonomiske valg. Det kom også frem i kapittel 4 at både de radikale og de mer konservative visjonene for digitalisering ikke utelukkende bygger på økonomisk-rasjonelle rettfærdiggjørelser, men at nettopp brukerforståelsen spiller en avgjørende rolle. En utfordring med digitalisering er at å realisere de forskjellige visjonene innebærer å harmonisere det faktiske, norske dagligvaremarkedet med innovatørens brukerforståelser og vurderinger av markedet som helhet. For å forstå virkningen av digitalisering i praksis, må man derfor se med et kritisk blikk på markedet. Dessuten kommer ikke nødvendigvis innovatørens brukerforståelse som nevnt avslutningsvis i foregående kapittel, fullstendig til uttrykk i de direkte uttalelsene. Man må derfor også se på handlingsrommet innovatørene gir brukerne i utformingen av sine tjenester. En analyse av de digitale dagligvarehandelstjenestenes teknologiske skript gir noen interessante funn i denne sammenheng. Aktørene har jevnt over stor tillit til at deres strategi er optimal for å nå sine brukere, men det reiser også spørsmålet; Hvem er brukerne? Et nærmere blikk på digitaliseringen i utøvelse og brukernes respons avduker noen interessante observasjoner og indikasjoner på hvordan det norske dagligvaremarkedet påvirkes.

### **Teknologisk skript-analyse: SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk**

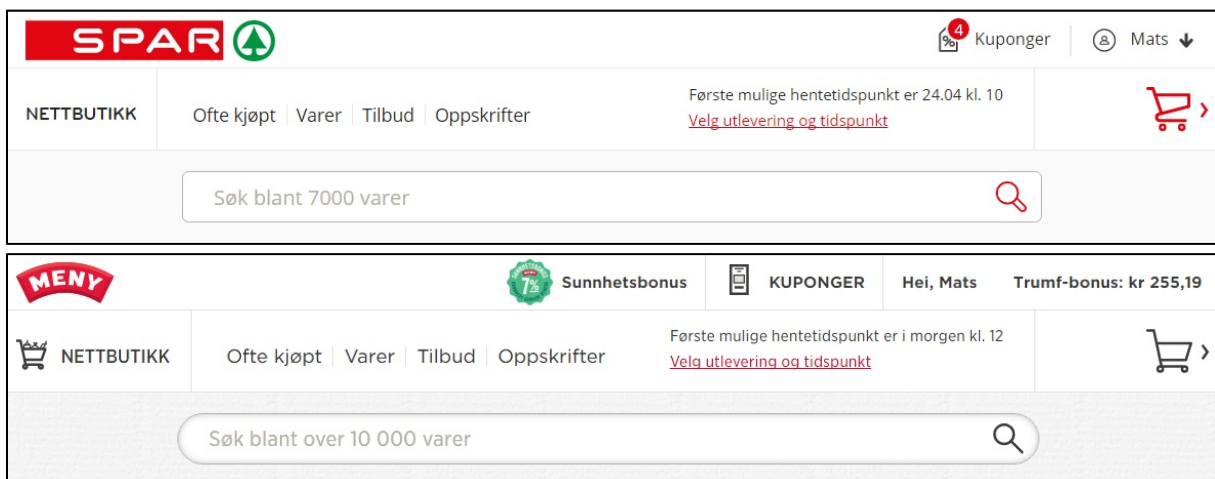
I henhold til web-design er det tilsynelatende mer likheter enn forskjeller mellom SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk da de har et brukergrensesnitt som er tilnærmet identiske. Som vi skal se har disse sidene mange slående likheter også med Kolonial.no. Så det kan hende likheten simpelthen skyldes for eksempel standarder/normer for utvikling av netthandel-sider. Informanten uttrykte derimot i intervjuet hos Meny Nettbutikk, at de har sett seg kopiert av Kolonial.no blant annet på bestillingsløsninger:

*«(...) så har vi nå klart å bygge en løsning som overgår deres bestillingsløsning da og det ser vi jo litt at når vi nå er innom kolonial, så føler vi at de adopterer litt av våre teknikker i hvordan kunden skal bevege seg på netthandelen.»*

Dette blir imidlertid annenhåndsinformasjon på det beste og det er vanskelig å påvise hvem som var først ute med løsningen. SPAR og Meny er i tillegg underlagt den samme paraplyorganisasjon, NorgesGruppen som attpåtil har en egen organisasjon for håndtering av IT-tjenester, NorgesGruppen Data. Det er

dermed ikke utenkelig at det mellom disse to har vært en eller annen form for samarbeid. De kan ha benyttet samme design-mal eller liknende, i utformingen av de tekniske spesifikasjonene. Som vi har sett i de to foregående kapitlene er et også mange likhetstrekk i deres visjoner for digital dagligvarehandel og brukerforståelser. I vurderingen av tjenstedesignet vil det nok følgelig være lite hensiktsmessig å vurdere disse to tjenesten som ulike. Derfor blir de her presentert og analysert sammen.

Øverst i høyre hjørne finner man et handlekurv-symbol som tar deg til betalingssiden hvor man kan sjekke ut ordren. Over handlekurvsymbolet står navnet på brukeren, som leder til kontoinformasjonsiden, kjøpshistorikk, passordbytte og utlogging. Den eneste merkbare forskjellen er at Meny Nettbutikk her også har oppført brukerens nåværende Trumf-bonus og en link til info-siden for Trumf-kampanjen på *sunne varer* nevnt i foregående kapittel. Begge sidene har også *Kupong*-funksjonen plassert ved siden av brukernavnet. Denne leder til en oversikt over brukerens personlige kuponger, nærmere forklart tilbud som kan aktiveres ved én transaksjon og som ifølge nettsidene, er basert på din kjøpshistorikk. Dette er et tydelig uttrykk for SPAR og Menys strategi basert på kundelojalitet. Nærmere bestemt er det en implisitt forståelse fra deres side om at brukeren vil være lojal til deres tjeneste, i alle fall så lenge det gir økonomiske fordeler for dem. Kupongene utgjør en belønning for brukernes lojalitet og konsoliderer fortsatt bruk av tjenesten.



(Brukergrensesnittene til SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk)

Butikklogoen er plassert øverst i venstre hjørne, som tar deg til det konvensjonelle butikk-konseptets hjemmeside. Under logoen finner man funksjonen *Nettbutikk* som tar deg tilbake til nettbutikkens startside dersom du begynner å navigere rundt på nettsidene. Ved siden av finner man funksjonene *Ofte kjøpt*, *Varer*, *Tilbud* og *Oppskrifter*. Ved å trykke på ofte kjøpt, kommer man til en seksjon som angivelig viser de varene man kjøper oftest, hvor man igjen kan filtrere etter varekategori

og/eller hvor mange ganger man har kjøpt varen. Varer-funksjonen tar deg ganske enkelt til butikkens varekatalog hvor man enten kan søke direkte på varer eller bla igjennom varekategoriene og underkategoriene, mens tilbud-funksjonen viser katalogen for de aktuelle tilbudene.











**ALLE TILBUD**

Brød og bakervarer (7)   Drikke (38)   Frukt og grønt (247)   Hus og hjem (3)   Hygiene og helse (22)   Kioskvarer (1)

Kjøtt og kylling (8)   Meieri og egg (8)   Middag (72)   Middagstilbehør (23)   Pålegg og frokost (7)

FRI FOR Allergener ▼   SORTER ETTER Ofte kjøpt ▼

## Tilbud

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|                   |                   |                   |                    |                   |
| <b>kr 31,90</b>  | <b>kr 31,90</b>  | <b>kr 29,90</b>  | <b>kr 16,90</b>  | <b>kr 14,53</b>  |
| kr 21,27/l   | kr 21,27/l   | FØR KR 49,90  <br>kr 132,89/kg   | kr 28,17/kg  | FØR KR 18,18   730 g,<br>kr 19,90/kg   |
| <b>Pepsi Max</b><br>1,5l flaske  | <b>Coca Cola</b><br>1,5l flaske  | <b>Blåbær</b><br>i Shaker 225g   | <b>Gulrot</b><br>600g Gartner  | <b>Bananer</b><br>Økologisk  |
| <b>4 BRUS FOR KR 89</b>  | <b>4 BRUS FOR KR 89</b>  | <b>UKENS TILBUD</b>  | <b>40 % TRUMF-BONUS<br/>FREDAG OG LØRDAG</b>   | <b>UKENS TILBUD</b>  |

(SPAR Nettbutikk's tilbud-funksjon)

Disse funksjonene tilbyr brukerne noe som er vanskelig å få til i konvensjonell butikk; en oversikt over deres mest kjøpte varer og rask tilgang til disse. Videre forteller de implisitt noe om bransjens brukerforståelse; at de forventer at brukerne ofte kjøper de samme varene. At andre apper som for eksempel Rema 1000s «Æ» også har begynt å utvikle dette konseptet, signaliserer en mulig endring i bransjen som følge av digitalisering. Nærmere forklart ser vi at bransjen jobber med å benytte brukernes repetitive handlemønstre til å redusere tidsbruk. Som vist i foregående kapittel, er dette en sentral motivasjon for disse innovatørene. Det svarer til brukerrepresentasjonen som tilskrives idealtypene, hvor tid brukt i butikk betraktes som en knapp ressurs. Etersom denne strategien svarer til brukerforståelsen av aktørenes eksisterende brukerbase, kan det sies å være en konsoliderende strategi. På den andre siden ble det ikke eksplisitt uttalt i intervjuene at innovatørene mener brukere gjør de samme kjøpene. Unntaket er i så fall prosjektlederne for SPAR Nettbutikk som understreket at nordmenn er lojale til de kjente merkevarene. Dette gjelder uansett ikke bare deres idealtipe, så det teknologiske skriptet for tjenesten åpner for flere brukerrepresentasjoner enn idealtypene. Det er usikkert om de er bevisst på handlingsrommet som følger

av denne justeringen, men det viser likevel at visse tekniske justeringer kan tjene både konsoliderende og allmenngyldige strategier.


The screenshot shows a web interface for a grocery store. At the top, there is a navigation bar with a dark button labeled 'ALLE OFTE KJØPTE'. Below this are several filter buttons for product categories: Bakeri (6), Dessert (4), Drikke (12), Frukt & grønt (14), Kjøtt (5), Meieri & egg (12), Middag (14), Middagstilbehør (7), Ost (5), Personlige artikler (10), Pålegg & frokost (8), and Snacks & godteri (6). Below the filters, there is a section for 'FRI FOR' (Free for) with a dropdown menu for 'Allergener', a checkbox for 'VIS BARE Tilbud', and a dropdown for 'SORTER ETTER Oftest kjøpt'. The main heading is 'Varer jeg kjøper ofte' (Items I buy often). Below this, there are five product cards, each with an image, a price, a unit price, and a shopping cart icon. The products are: Mørk Pavé med Nøtter 600g 3% Grovt (kr 38,90), Isbiter (kr 33,90, 2kg Mr. Iceman), Bananer (kr 4,30, 180g, kr 23,90/kg), Cevita Juice (kr 34,90, Ferskpressetll Appelsin), and Pinjekjerner (kr 48,90, 75g Eldorado).

| Product                            | Price    | Unit Price          |
|------------------------------------|----------|---------------------|
| Mørk Pavé med Nøtter 600g 3% Grovt | kr 38,90 |                     |
| Isbiter                            | kr 33,90 | kr 16,95/kg         |
| Bananer                            | kr 4,30  | 180 g , kr 23,90/kg |
| Cevita Juice                       | kr 34,90 | kr 34,90/l          |
| Pinjekjerner                       | kr 48,90 | kr 652,00/kg        |

(Meny Nettbutikks ofte kjøpt-funksjon)

Oppskrift-funksjonen er en ganske interessant løsning som mer direkte reflekterer aktørens brukerforståelser. I utgangspunktet kommer man til en oppskriftskatalog som ikke er så annerledes enn andre oppskrift nettsider, som for eksempel [www.MatPrat.no](http://www.MatPrat.no). Oppskriftene kan søkes på direkte og filtreres etter kategorier både for hovedingrediensen, kjøtt, fisk, kylling, etc. eller for konteksten av måltidet, altså barnevennlig, raskt å lage, helgemiddag etc. I tillegg kan man velge hvor mange personer det skal lages for, så mengden av de forskjellige ingrediensene justeres automatisk deretter. Det som skiller dem ut er at ingrediensene er huket av på siden slik at det som trengs for å lage måltidet kan legges rett i den virtuelle handlekurven. Et annet interessant element ved denne funksjonen er at enkelte av ingrediensene ikke er huket av og listet under tittelen «*Dette har du kanskje i skapet*». Det er altså en underliggende forståelse av at brukeren uansett må velge bort varer som typisk ikke må kjøpes til hvert måltid, fordi de er langtidsholdbare og eller fås i store kvantum. Denne funksjonen representerer også en mulig endring som følger av digitalisering, hvor varer kategoriseres etter bruksområde og ikke bare varekategori.

### Kokte nypoteter med smør og urter



4 personer    20-40 min    Lett

**Ingredienser**

600 g nypoteter  
2 ss smør  
2 ss gressløk  
2 ss kjørvel  
2 ss dill  
flaksalt






Når nypoteter er på sitt beste er det faktisk nok bare å koke dem i saltet vann. Servert med en god klatt smør og hakkede friske urter kan det nesten ikke gjøres enklere, eller bedre. Enklere oppskrift på høstens beste tilbehør får du ikke!

**Fremgangsmåte**

Vask og skrubb potetene, og kok dem møre i saltet vann

Velg antall personer 4

Legg 8 varer i handlevognen

|   |   |       |                                     |
|---|---|-------|-------------------------------------|
|  | Nypotet<br>(kr 2,39/stk)<br>5 stk               | 11,95 | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Urte<br>Gressløk 6,5cm (kr 11,90/stk)<br>1 stk  | 11,90 | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Urte<br>Kjørvel Pt (kr 27,90/stk)<br>1 stk      | 27,90 | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Urte<br>Dill 6,5cm (kr 12,90/stk)<br>1 stk      | 12,90 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Dette har du kanskje i skapet:</b>   |   |       |                                     |
|  | Meierismør<br>250g Tine (kr 27,50/stk)<br>1 stk | 27,50 | <input type="checkbox"/>            |

(Eksempel fra Meny Nettbutikks Oppskrift-funksjon)

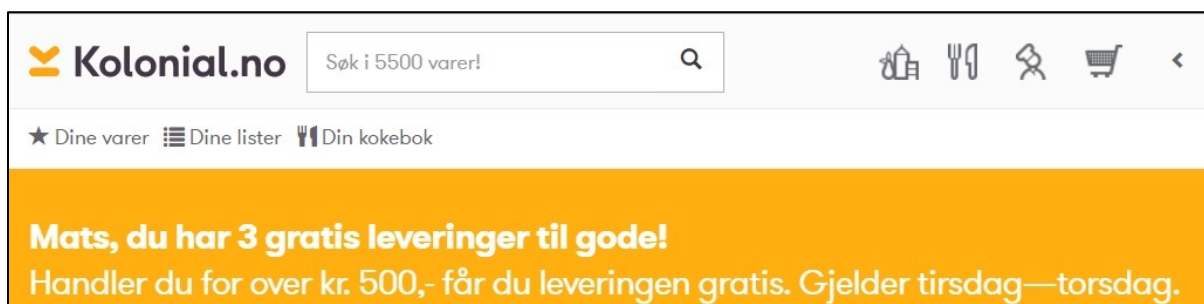
Ved å ta SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikks visjoner og brukerforståelser i betraktning kommer noen interessante observasjoner om deres teknologiske skript til syne. Begge disse aktørene uttrykte at de har en viss tilnærming til familier som idealtipe. Hos SPAR Nettbutikk ønsker de i tillegg at digitaliseringen skal hjelpe brukere ut av tidsklemma, som de mente er en sentral karakteristikk for den moderne barnefamilien. Denne strategien forklarte de på følgende måte:

*«Nå vet vi jo at de fleste parene som går inn i butikken vår, hva er det de spør hverandre når de går inn i butikk: «hva skal vi ha til middag?». Så hvis vi klarer å hjelpe deg med det og gjøre det på en enkel måte, (...) det jobber vi jo med»*

De har som nevnt tilskrevet ideen om at familien ønsker å spare tid, til sin digitale tjeneste. Ofte kjøpt-funksjonen er en måte å etterkomme dette behovet. En annen påfølgende justering i denne sammenheng er oppskrift-funksjonen, som sikter mot å gjøre middagsplanleggingen og innkjøpet mer intuitivt. Om dette er tankegangen til innovatørene, blir igjen en implisitt forståelse og det er ikke sagt at denne funksjonen er utformet spesifikt med familier som målgruppe. Tidsbesparelse som motivasjon er en karakteristikk som så vel kan tilhøre andre brukerrepresentasjoner. Så selv om det er en sterk korrelasjon mellom aktørens brukerforståelse og tjenstedesign, er ikke nødvendigvis oppskrift-funksjonen en konsoliderende strategi.

## Teknologisk skript-analyse: Kolonial.no

Selv om web-designet på Kolonial.no som vi skal se skiller seg ut når det gjelder varesøk, kjøpshistorikk og oppskrifter, er det påfallende at det har mange likhetstrekk med SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk. Som vist i foregående kapittel er det vanskelig å definere noen avgrensede profiler implisitt i brukerforståelsen til Kolonial.no og det er kanskje mer hensiktsmessig å anse deres brukerforståelse som én generell brukerrepresentasjon, som bygger på frittstående og mer allmenngyldige karakteristikk. Det er uansett vanskelig å kjenne igjen fokusområdene nevnt på deres nettsider, lavpris, kvalitet, utvalg, på funksjonene i praksis. En forklaring kan som nevnt, være at funksjonene rett og slett ikke er et resultat av deres egen visjon eller brukerforståelse, men heller er en adopsjon av konkurrentene. Det er tydelig på skjermbildene at brukergrensesnittene er slående like. Dette er på den andre siden ikke videre relevant for å forklare visjonen og brukerforståelsen deres. I den forstand er det kanskje mer hensiktsmessig å se på hva funksjonene sier om deres visjon for bruk og hva dette sier om brukerforståelsen.



(Påfallende likhet: Brukergrensesnittet til Kolonial.no)

Handlekurvsymbolet og brukernavnet har samme plassering øverst i høyre hjørne og har de samme funksjonene. Det eneste unntaket er at kupong-funksjonen er tilgjengelig gjennom kontoinformasjonsiden. Samtidig vises aktuelle kuponger i en egen fane på forsiden når man logger på. Så de er relativt lett tilgjengelige, selv om det ikke finnes en egen direktelink til funksjonen i brukergrensesnittet. Kolonial.no følger altså også en forventning om at brukere er lojale så lenge det gis økonomisk insentiv. Varer- og Oppskrifter-funksjonene er i motsetning til SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk plassert ved siden av brukernavnet, men har ingen merkverdige forskjeller utover dette. Oppskrift-funksjonen gir også muligheten til å legge til de aktuelle varene med et klikk, samt at enkelte varer ikke er krysset av, men merket *Basisvare*, på samme vis som varene under «*Dette har du kanskje i skapet*»-kategorien. Som hos SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk fremmer denne funksjonen først og fremst

tidsbesparelse. Tidsbesparelse som motivasjon er vanskelig å tilskrive Kolonial.no basert på informasjonen som er tilgjengelig på nettsidene deres. Samtidig utgjør dette som diskutert i foregående kapittel, en skillelinje mellom digitale aktører og rent konvensjonelle butikker. Nærmere bestemt er det tydelig at hensyn til brukere som av en eller flere grunner ikke anser tid brukt i butikk som ressursbruk, hovedsakelig fanges opp av aktører hvis konvensjonelle butikker fortsatt spiller en rolle fremover. Tidsbesparing-aspektet tilfaller derfor aktører som digitaliserer helt eller delvis og derfor per definisjon Kolonial.no.

Under logoen, som også her tar brukeren til startsidene, plassert øverst i venstre hjørne finner man funksjonene *Dine varer*, *Dine lister* og *Din kokebok*. Dine varer har den samme funksjonen som ofte kjøpt hos SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk. Det er derimot et aspekt med brukergrensesnittet til Kolonial.no som er hittil enestående, at varekategoriene er listet som en konstant venstre marg. Dette åpner for at brukeren kan navigere mellom varekategoriene hele tiden, i motsetning til vare-funksjonen hos SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk hvor brukeren må bla inn og ut av hver kategori. Dette kan virke som en liten forskjell, men siden det er tydelig at de digitale aktørene legger vekt på intuitivt web-design som middel for tidsbesparelse kan disse forskjellene, i alle fall helhetlig avgjøre hvilken tjeneste brukeren velger. Dette understreker videre at også Kolonial.no tror brukerne er opptatt av tidsbesparelse.

Dine Lister er også en funksjon unik for Kolonial.no, hvor brukeren kan lagre og redigere handlelister og legge alle varene i handlekurven med et klikk på samme måte som oppskrifter. I tillegg til å være nok et tidsbesparelseelement, signaliserer denne funksjonen også at Kolonial også har en forventning om at brukere ofte kjøper de samme varene. Hvor SPAR og Meny bruker kun kjøpshistorikk for å tilrettelegge for dette, tar Kolonial.no et steg videre. Som sett i oppskrift-funksjonen er det en forventning til at brukere har faste sett med varer som de kjøper til gitte måltider. Liste-funksjonen til Kolonial viser en oppfatning av at brukerne kjøper faste sett av varer til andre formål enn måltider. Din kokebok-funksjonen er en videreutvikling av oppskrift-funksjonen, hvor brukeren har muligheten til å lagre oppskrifter, se over kjøpshistorikk for oppskrifter og lagre egenkomponerte oppskrift-lister. de også gir uttrykk for med beskrivelsen av liste-funksjonene: «*Lag en liste med varer til en middag du lager ofte - da går handleturen enda raskere!*». Kolonial.no forventer altså at brukerne vil bruke liste-funksjonen til egenkomponerte oppskrifter i tillegg til, eller heller enn oppskriftene man finner på nettsiden.

(Liste-funksjonen til Kolonial.no. Legg merke til den integrerte varesøk-funksjonen i marginen)

## Leveringsløsninger

Web-design er imidlertid ikke det eneste aspektet av digitaliseringen. Som diskutert i kapittel 2 er en av fordelene ved det ANT-orienterte perspektivet, at vi kan vurdere innovasjoner i kontekst av alle mulige aktører og aktanter de er koblet til. Valgene brukere tar på nettsidene, påvirker også hvordan varene leveres til dem og er derfor også et viktig aspekt i digitaliseringens innovasjonsprosess. I tillegg er leveringsløsninger som vist i kapittel 4, sentrale i bransjens visjoner.

Leveringsløsningen skiller seg også ut hos Kolonial.no, først og fremst fordi de ikke har noen konvensjonelle butikker, men utelukkende selvbetjente hentepunkter og hjemlevering. Løsningen deres for å plukke opp varene selv er altså veldig automatisert, ved at brukeren får en kode til å hente ut varene fra ubemannede hentepunkter. Dette aspektet er en av de mer omstridte i digital dagligvarehandel. Kritikere som Gisholt og Lykke mener at selv om dette er et billigere alternativ enn hjemlevering, gjør det ikke opp for manglene, som sosial interaksjon og muligheten til å legge til produkter man eventuelt glemte å legge til ordren. SPAR og Meny fremmet også disse som fordeler med sine løsninger, hvor allerede etablerte butikker fungerer som hentepunkter. Kolonial.no fremholder på sin side at den automatiserte verdikjeden gir sine kunder et fortrinn, i den forstand at ressursene spart på bemanning og butikkdrift angivelig slår ut på prisene.

Det er i den forstand, interessant at Meny Nettbutikk har utvidet henteløsningen til Deli de Luca/Esso-bensinstasjoner. Selv om disse riktignok er bemannet og har et lite utvalg varer brukeren eventuelt kan kjøpe i tillegg, signaliserer dette at konvensjonelle butikker ikke nødvendigvis utgjør den beste løsningen for hentepunkter. Det er vanskelig å si med sikkerhet hvordan denne justeringen passer inn i Meny Nettbutikk sitt teknologiske skript. For eksempel kan det hende at de mener tetthet for hentepunkter er viktig for å øke bruk, eller



det kan simpelthen være en midlertidig løsning for å nå brukere som ikke bor i nærheten av hentepunkt-butikker.

Kolonial.no tilbyr hjemlevering til et noe større område enn SPAR og Meny, i Oslofjord-regionen. Meny har derimot utover tilbudet i Oslo, butikker i Akershus, Buskerud, Sør-Trøndelag, Telemark og Vestfold. SPAR Nettbutikk er tilgjengelig for butikker i Buskerud, Hedmark, Hordaland, Møre Og Romsdal, Nordland, Oslo, Rogaland og Telemark. Kolonial.no lover på sine nettsider at de konstant jobber med å utvide rekkevidden og oppfordrer brukere til å anbefale steder for hentepunkter, med premisset om at det burde være tungt trafikkert og lett tilgjengelig (Kolonial.no u.å.-b). Så selv om de i skrivende stund ikke når like bredt ut i periferien, som SPAR og Meny er det tydelig at de ikke bevisst unngår mindre befolkede områder.

At Kolonial.no tilbyr kuponger på leveringskostnader er i og for seg en interessant justering. Mye kritikk mot digital dagligvarehandel har som vist rettet seg mot de ekstra fraktkostnadene og som diskutert i kapittel 4 er det skepsis i bransjen til at spesielt de yngre aktørene som Kolonial.no, vil kunne konkurrere med de etablerte aktørenes innkjøpsavtaler og tilbudene dette muliggjør. Det er også tydelig som diskutert i foregående kapittel at prisbevissthet spiller en sentral rolle i Kolonial.no sin brukerforståelse. I den sammenheng er det mulig å tolke frakt-kupongene som en teknisk justering basert på deres teknologiske skript. Nærmere forklart kan det være en sammenheng mellom den prisbevisste brukerforståelsen og realiseringen om begrensingene de har på å konkurrere på pris med de etablerte aktørene. Frakt-kupongen kompenserer i så fall for manglende tilbud på varer i tråd med fokuset på lavpris.

### **Brukerrespons hittil**

Uttalelser om visjoner og brukerforståelser fra bransjen, samt det teknologiske skriptet som løsningene deres gir uttrykk for, skildrer imidlertid bare deler av digitalisering som innovasjonsprosess. Som diskutert, formes innovasjoner også mye i hvordan det blir mottatt av brukerne. For å forstå hvordan dagligvarehandelen digitaliseres, er det derfor også viktig å danne et bilde av-, eller i alle fall få et innblikk i hvordan brukerne responderer på teknologien. Analysen av foreliggende brukerrespons på nett-forum åpner for dette. Som nevnt i kapittel 3 er det relativt sett, vanskelig å gi et utvetydig bilde av hvordan brukerne forholder seg til digital dagligvarehandel basert på dette, men responsen som foreligger gir likevel et innblikk i enkelte brukeres tolkninger. Mottakelsen blant disse brukerne kan sies å være blandet mellom ros og kritikk, hvor det er påfallende at også brukerne kan ha bemerket seg flere av mulighetene og utfordringene med digital dagligvarehandel. Tematikker som går igjen er tidsbesparelseelementet, kvalitet på ferskvarer og økonomi. Som vi skal se kom

det imidlertid også frem problematikk og muligheter blant brukerne, som bransjen ikke gir hverken implisitt eller direkte uttrykk for å fokusere på. Det ble påpekt at det kan være utfordrende å huske alle varene man skal ha med før man bestiller, men også at digital dagligvarehandel kan være et godt alternativ for eldre og uføre.

Prospektet om tidsbesparelse hovedsakelig godt mottatt. En bruker på Kvinneguiden.no påpeker nytten ved å plukke ferdige ordre på hentepunkter: «*Enkel og grei handleopplevelse. Veldig praktisk å kunne hente på den lokale bensinstasjonen*» (2015). Her legger brukeren altså vekt på hentepunktet som et praktisk element, riktignok uten å gi noen videre beskrivelse av hvorfor han/hun opplever det slik. En bruker på Babyverden.no fremholder fordelene med å bla igjennom nettsidene fremfor å lete fram varer i butikk: «*Eneste som har virkelig påvirket meg er at nå når jeg står i butikk og finner ikke noe som jeg skal kjøpe da blir jeg frustrert å ikke ha muligheten å slå det opp i et søkefelt* (2016).» Altså uttrykker denne brukeren ikke bare at det oppleves lettere å finne varer, men også faktisk at han/hun begynner å savne denne bekvemmeligheten i konvensjonell butikk. Det er påfallende at ingen av disse brukerne direkte nevner tidsbesparelse i sine innlegg, men ved å lese mellom linjene kommer det til uttrykk at det er implisitt tidsbesparelse det handler om. Diskusjonstrådene på begge forumene handler for eksempel spesifikt om Kolonial.no Så i henhold til bekvemmeligheten med hentepunkter sees dette i motsetning til konvensjonelle butikker som alternativ, hvor fordelene er tiden spart på å gå i butikk. Poenget om varesøk på nett som fordel omhandler også tid spart i den forstand at det er enklere å finne fram på nettsiden i et fysisk butikklokale. En bruker på Foreldreportalen.no uttrykte mer direkte at han/hun var fornøyd med tidsbesparelsen: «*Sparer meg for masse tid, og helt OK priser, stadig bedre utvalg og flere hentepunkter har de også*» (2015). At to innlegg kommer fra Babyverden.no og Foreldreportalen.no signaliserer at det faktisk kan være en sammenheng mellom tidsbesparelse som motivasjon og familier som brukerforståelse. På den andre siden er Kvinneguiden.no et mer generelt forum, så det kan se ut som tidsbesparelse er en motivasjon knyttet til langt flere brukerrepresentasjoner.

En annen tematikk som kom frem var kvalitet på ferskvarer. På den ene siden uttrykte noen forumdeltagere misnøye på kvalitet og holdbarhet. Andre deltakere fremholdte sine positive erfaringer, både med kvaliteten og kompensasjonsordningene ved dårlig kvalitet. På Foreldreportalen.no uttrykker en bruker misnøye med kvalitetsstandarden på frukt og grønt hos Kolonial.no: «*Eg synest ikkje dei er så gode på frukt og grønt, eller, kvaliteten varierer veldig*» (2015). Samtidig uttrykker en bruker på Foreldre.no det motsatte og sier seg veldig fornøyd ikke bare med frukt og grønt, men også andre varer generelt: «*Kolonial.no har levert innen avtalt og gode varer. Alltid god holdbarhet og frisk og fin frukt og grønt*» (2016). Videre viser diskusjonstråden på Babyverden.no at

kompensasjonsløsningene til Kolonial.no blir godt mottatt. En bruker skriver: «(...) har til nå klaget 2 ganger og det var grønn saker som ikke var helt slik vi ønsket, vi fikk da gavekort og ny gratis vare :)», altså aksepterer brukeren i alle fall tidvis dårlig kvalitet på varene, så lenge de kompenseres tilstrekkelig (2016). En annen bruker skriver: «De har stjerner for å indikere hvordan frukt/grønt ligger an på holdbarhet, altså om den holder eks 1 uke, eller om de anbefaler å spise eks innen 2 dager etc.» (2016), altså får brukeren muligheten noe innsikt i varens tilstand før transaksjonen gjennomføres. Det er tydelig at kvalitet, spesielt på ferskvarer er en bekymring for brukere av digital dagligvarehandel, men samtidig viser omtalen av merking og reklamasjon at det ikke er en uoverkommelig utfordring.

Dette svarer delvis til en sentral skillelinje blant aktørene, hvor kritikere av digitalisering som Lykke mener ferskvarer er for vanskelig å digitalisere, mens Kolonial.no og Meny Nettbutikk fremholder at det er mulig. Riktignok innrømte sistnevnte i intervjuet, at det legges en betraktelig mengde ressurser i å kvalitetssikre ferskvarer. Tiltakene til Kolonial.no, nevnt i forumene viser at de også fokuserer på dette. Det er også interessant at kvalitetsbevissthet er såpass representert på forum for foreldre. Dette indikerer at det muligens er en sammenheng mellom brukerrepresentasjoner som familier og kvalitetsbevisste, som er kjernekundene til Meny Nettbutikk.

Det økonomiske aspektet er også mye omdiskutert. Dette er særlig interessant fordi økonomisk rasjonalitet som vist, er såpass fremtredende i bransjens visjoner og forståelse av brukere i digital dagligvarehandel. Noen av forumdeltakerne har gjort prissammenlikninger og mener prisene på nett er høyere. For eksempel på Kvinneguiden.no påpeker en bruker at spesielt ferskvarene hos Kolonial.no er betraktelig dyrere enn i butikk: «Grei pris, noe over Rema 1000, dog ferskvarene så ganske dyre ut da jeg sjekket» (2015). Den mer gjennomgående problematikken er imidlertid hvorvidt fordelene med digital dagligvarehandel gjør opp for de ekstra kostandene, for eksempel skriver en bruker: «Eneste minuset er frakten her, koster 89 kr å få levert. I tillegg leverer de ikke akkurat her, men 3 km unna på jobb leverer de» (2015). Den samme brukeren skrev senere i tråden at frakten ble dyr i periferien. En annen bruker argumenterer på Foreldre.no for at Kolonial sin pris i alle fall er oversiktlig i forhold til Marked.no: «Jeg synes kolonial.no virker mer oversiktlig, men kommer det noe ekstra å betale enn hva varene kostet og frakten på noen og 60-70 kr. Hvis jeg ikke tok helt feil på marked.no så stod det at prisen var varene + 15% av totalsummen + frakt. Da blir det jo plutselig litt dyrt igjen» (2016). Det er tydelig at aksept-nivået er ganske skjørt i forhold til pris også for netthandel, som for så vidt understreker Kolonial.no sin prisbevisste brukerforståelse. Samtidig er det flere elementer som utgjør brukernes evne til å rasjonalisere digital

dagligvarehandel i henhold til økonomi. I disse forumene kommer det for eksempel frem at de sammenliknes direkte på pris med konvensjonelle butikker, som Rema 1000 og at prisforskjellen mellom sentrale strøk og periferien kan være nok for enkelte brukere å avvise tjenesten. Dette gir for så vidt kritikere av digitalisering som Lykke rett i at ekspansjon av digital dagligvarehandel til distriktene kan være vanskelig fordi kundene her ikke nødvendigvis er mer villige til å betale mer.

Sist, er det en bruker på Kvinneguiden som forteller at det er utfordrende å huske alle varene man trenger når man handler på nett og at siden man ikke kan legge til varer etter ordren er sendt, ender man opp med å ta suppleringssturer i butikk uansett: *«Lettvint å bestille på nett og få det på døra. Bakdelen er at du må ha klart for deg alt du trenger før bestilling, hvis ikke må du uansett ekstraturer på butikken. Og bestillingen må legges inn dagen før/noen dager i forveien, så gjelder å ha litt oversikt over skapene før du plutselig trenger noe samme dagen»* (2015). Denne problematikken bemerker skillet mellom bemannede og ubemannede hentepunkter. Interessant nok konstaterte likevel SPAR Nettbutikk i utredelsen av sin visjon for digitalisering, at de tror suppleringssturer til butikk vil bli naturlig selv om de bruker butikker som hentepunkter. Altså tror de at brukerne vil gå på konvensjonelle handleturer i tillegg til netthandel, selv om deres løsning innebærer at brukerne kan legge til varer ved henting av ordre.

Et fenomen å merke seg på brukerresponsen i nettforumene er at brukerne sjelden definerer seg som tilhører av brukerrepresentasjoner, altså som foreldre, studenter etc. Med andre ord er det lite som knytter brukerne opp mot generelle karakteristikk, utover karakteristikkene for forumet de kommenterer på og disse kan i utgangspunktet hvem som helst kommentere på. Dette viderefører spørsmålet om det er hensiktsmessig å vurdere brukere gjennom generelle karakteristikk.

En bruker påpeker på Kvinneguiden.no at dagens digitale dagligvarehandel minner om ordninger på 1970-tallet da kunder kunne ringe inn til dagligvarebutikker å legge inn bestillinger: *«Dette var, og er, et veldig nyttig tilbud til mange, spesielt for eldre og bevegelseshemmede, og jeg vet at det er mange fra denne gruppen som benytter seg av et slikt tilbud»* (2015). Her er det altså et brukspotensiale som får tilsynelatende lite fokus av de digitale aktørene hittil. Nærmere forklart, promoterer hverken SPAR Nettbutikk eller Meny Nettbutikk i intervjuene, eller Kolonial.no på sine nettsider tjenesten sin hovedsakelig som en løsning for nettopp eldre og uføre. Informanten nevnte derimot i intervjuet hos Meny at dette er en mulighet de har vurdert:

*«Så det hadde vært veldig fint om vi på en måte kunne ta en posisjon der også og lage en tjeneste som kunne dekket et sånn type behov da, hjulpet eldre eller vanskeligstilte på en eller annen måte. Da kan de få matvarene*

*hjem på døren i grunn, men først skal vi klare å serve de viktigste kundene også hadde det vært fint om vi kunne klart å løse noe sånt også»*

Altså er det ikke uaktuelt for Meny Nettbutikk å legge til rette for eldre og uføre, men det blir nedprioritert inntil videre.

### **Eldre og uføre – En forsømt mulighet?**

Mulighetene digital dagligvarehandel åpner for eldre og uføre er altså en gjennomgående tematikk på forumene, men ikke vektlagt i intervjuene eller i tjenestenes teknologiske skript. Interessant nok trekker også Lykke sammenlikningen med den tidligere innringingsløsningen i bransjen og den nåværende digitaliseringen: «(...) du kontakter butikken, riktignok ikke på samme måte som du gjorde i 1960, butikken setter sammen din ordre og leverer den kanskje hjem til deg. I hvilken form det der vil skje, det er ikke veldig enkelt å se for seg». Hvorfor de digitale aktørene ikke markedsfører denne bruken direkte er vanskelig å si med sikkerhet. Det kan skyldes at de ønsker å markedsføre seg mer generelt eller at de prioriterer andre idealtyper, slik som det kom frem hos Meny Nettbutikk. Likevel er det tydelig at løsningen har et potensiale for eldre og uføre og at i alle fall deler av bransjen er klar over dette.

Det stilles fortsatt visse krav til digital dagligvarehandel når det gjelder prisbevissthet, men her er det muligens tjenestetilbyderne litt mer spillerom enn hos andre brukergrupper, fordi som en annen bruker på ME-forum.info påpeker må uføre uansett betale ekstra for å få dagligvarer levert gjennom det offentlige støtteapparatet: «Dette kan man også få av kommunen. Men det kan være egenandeler som er like store som frakten der» (2013). Det er imidlertid ikke bare på brukerforum det gis uttrykk for digital dagligvarehandel som et hjelpemiddel for eldre og uføre. I 2014 utlyste Bærum kommune et oppdrag for å supplere hjemmehjelp-tjenesten med dagligvarehandel for å effektivisere ressursbruken. Kolonial.no vant anbudet og kommunen skal være godt fornøyd med tjenesten de leverer, samt at ifølge kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner skal det være interesse for slike løsninger i andre kommuner (Netthandel.No, 2015). Dette såkalte Smart-Mat-tilbudet i Bærum blir imidlertid ikke utelukkende godt mottatt. Rett etter oppstart, påpekte en 91 år gammel bruker at hun ikke var fornøyd med tilbudet, at hverken prisene eller utvalget er like bra som i konvensjonell butikk (Kjernlie, 2015b). Kommunen på sin side svarte til kritikken og sa at de jevnt over er fornøyd med løsningen, fordi den eksisterende løsningen med å bruke hjemmehjelpene til hver enkelt klient sin dagligvarehandel ikke er økonomisk bærekraftig for kommunen (Kjernlie, 2015a).

Uansett om tjenesten ikke blir utelukkende godt mottatt av brukerne, indikerer denne saken at digitaliseringen potensielt kan få politisk støtte. Dette reiser også spørsmål til formeningen om at digitalisering på det beste vil fungere

kun i tettbebygde områder som blant andre Lykke gav uttrykk for. Tall fra SSB viser faktisk at den økende urbaniseringen først og fremst gjelder unge og fremmer en prognose om at periferien vil preges av en stadig eldre befolkning fremover (Leknes, 2016). Å beholde et likeverdig velferdstilbud i hele landet, på tross av den stadige mer ujevne befolkningsveksten er en aktuell politisk problemstilling, som for eksempel Senterpartiet kjemper sterk for (Tjernshaugen & Hager-Thoresen, 2017). Digitaliseringen kan altså faktisk være mer aktuell for mindre tettbebygde områder på tross av at bransjen fokuserer på sentrale strøk. Samtidig er denne strategien vist å være en følge av hvor aktørene opplever sterkest etterspørsel. For å generere denne etterspørselen i periferien, i alle fall umiddelbart trengs det altså lokal politisk støtte og vedtak.

### **Hvem er brukerne egentlig?**

Som diskutert i foregående kapittel råder det uenighet mellom aktørene, i synet på norske dagligvarekunders rolle i digitaliseringen. Nærmere bestemt uttrykker alle aktørene forskjellige syn på hvorvidt brukeren er pådriver eller offer for digitalisering. Om man betrakter brukerne som helt eller delvis offer for digitalisering, hva sier da dette om brukernes påvirkningsevne? Det er på den ene siden tydelig fra visjonene og brukerforståelsene til aktørene at brukerne spiller en sentral rolle i bransjens forskjellige tilnærminger til digitalisering. På den andre siden, viser de motstridene synspunktene til aktørene at det ikke er uvanlig å utelukke i alle fall noen bruker-hensyn, enten bevisst gjennom fokus på visse brukerrepresentasjoner eller mindre bevisst ved ikke å legge så mye vekt på en spesifikt avgrenset brukerforståelse.

Analysen av de digitale dagligvarehandel-løsningenes teknologiske skript viser at tidsbesparelse, bekvemmelighet og økonomi er sentrale aspekter i utformingen av disse tjenestene. Tidsbesparelseelementet kommer til uttrykk i både leveringsløsningene og web-designet gjennom intuitive løsninger, knyttet til handlemønster og kjøpshistorikk, som forsøker å gjøre det lettere for brukerne å finne frem i varene. Bekvemmelighetselementet vises først og fremst i leveringsløsningene som i forskjellig grad lar brukerne designe handleturen sin etter eget ønske. Det økonomiske hensynet kommer også til uttrykk i leveringsløsningen ved at brukerne kan velge leveringsløsninger etter pris, men kanskje mer tydelig i hvordan økonomiske fordeler gis i bytte mot brukernes lojalitet. Spriket mellom de forskjellige brukerforståelsene konstituerer som sådan en misoppfatning på et eller flere punkt. Igjen må det tas til følge at norske kunder har forskjellige forhold til dagligvarehandelen som brukere, samt at innovatørene i tilfeller etterfølger mer avgrensede brukerforståelser. Det vil alltid finnes variabler, så uansett hvor mye erfaring og empiriske observasjoner de lener seg på, blir det lite hensiktsmessig å jobbe med en forståelse av at én aktør har riktig

forståelse og at en annen har feil. Det er derimot påfallende at innovatører som gav uttrykk for å fokusere på idealtyper også har utformet ganske allmenngyldige tjenester. Dette kan antyde at konsoliderende og åpne strategier som problematisert avslutningsvis i foregående kapittel, faktisk kan forenes. Eventuelt indikerer dette at eksklusivitet, på tross av å være en lite attraktiv strategi i dagligvarebransjen, kanskje har et bredere attraksjonsmoment. Det vil si at konsoliderende strategier kan ha et allmenngyldig element i seg selv.

Brukerresponsen på forum er som sagt relativt begrenset og kan ikke sies å være representativ. Likevel uttrykkes det noen muligheter og problemer som ikke nødvendigvis bransjen fokuserer på. Samtidig er det noen tilbakemeldinger som reflekterer disse visjonene og brukerforståelsene. For eksempel tidsbesparelsen som digitale løsninger tilbyr er etterspurt i alle fall blant noen brukere. Det er også tydelig at utfordringene med å levere ferskvarer merkes av noen brukere, men at det kan være overkommelig ved at tjenestene tilbyr tilstrekkelig kompensasjon. Et interessant moment i denne forstand er også at noen digitale brukere faktisk viser seg å være ganske kvalitetsbevisste, slik som Meny Nettbutikk fremholder. En mindre sikker påstand fra deres side er at brukerne er villige til å betale mer for gode digitale løsninger. Responsen på forumet viser at disse brukerne ikke først og fremst vurderer pris-nivået i mellom de forskjellige digitale aktørene, men mot pris-nivået i fysisk butikk, samt at det er relativt lite spillerom for ekstra fraktkostnader.

Det er lite spor til Lykkes oppfatning om at brukere ønsker det sosiale elementet i sin dagligvarehandel, men dette kan igjen skyldes at disse brukerne ikke er videre digitale i første omgang og derfor ikke er representert på nett-forum. Det ble også problematisert at forhåndsbestilte ordre ikke kunne suppleres med varer når ubemannede hentepunkter er distribusjonsløsningen. Fysiske butikker har derfor fordeler som inntil videre er vanskelig å reprodusere digitalt. Tilfellet av Smart-Mat i Bærum og den nåværende befolkningsutviklingen i Norge viser at det kan være et voksende potensial for digital dagligvarehandel hos brukere hvis konvensjonell dagligvarehandel utgjør en utfordring, nærmere bestemt eldre og uføre. Det er i den forstand et interessant funn at denne muligheten tones ned i visjonsarbeidet, spesielt til de digitale tjenestetilbyderne. Selv om Kolonial.no er leverandør for Smart-Mat, er ikke dette noe de skaper mye oppmerksomhet rundt. Utover kommentarene gitt til avisene som skriver om konseptet, har de ikke referert til det på hverken pressesiden eller bloggen sin. Det er et potensiale for å tilskrive digitalisering en sublim verdi, for eksempel som en fremtidig velferdsteknologi. Derimot kan det hende at å markedsføre innovasjonen som en velferdsteknologi på denne måten oppleves som en konsoliderende strategi for idealtyper som eldre og uføre. Dermed oppleves dette kanskje mot sin hensikt fordi det nedtoner andre brukerrepresentasjoner.





## Kapittel 7 – Avsluttende bemerkninger og konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å utforske samspillet mellom innovatør og den innovative prosessen, med digitaliseringen av norsk dagligvarehandel som case. Jeg har problematisert deterministiske forståelser av digitalisering der den skildres som fullstendig styrt av innovatørene. Videre fremhever jeg at det vil være nødvendig å studere andre dimensjoner av den innovative prosessen, for å etablere en helhetlig forståelse av digitalisering, spesielt bruker-perspektivet. Derav den overordnede problemstillingen; Hvordan digitaliseres norsk dagligvarehandel? Samtidig har jeg vektlagt at digitalisering fortsatt er i en relativt tidlig fase og argumenterer for at det innledningsvis vil være mer hensiktsmessig å studere innovatørens rolle. For denne oppgaven representeres innovatørrollen av de digitale tjenestetilbyderne i bransjen. Derfor har jeg jeg også fokusert på underproblemstillingen; Hvordan forstår dagligvarebransjen seg digitaliseringen av norsk dagligvarehandel?

For å svare på disse problemstillingene har oppgaven et variert og sammensatt datamateriale, under en mixed methods-tilnærming. Visjonsarbeid og brukerforståelser har blitt undersøkt gjennom intervju med representanter for dagligvarekjedene i Norge og en teknologisk skript-analyse av deres nettsider. Intervjuene viser da forståelser av sosiotekniske elementer, som markedet og teknologien, mens den materielle analysen fokuserer på hvordan disse visjonene er realisert. Brukerperspektivet har vært sentralt i både visjoner og teknologiske skript-analyse, og blir i kapittel 6 supplert med fortellinger fra brukere på norske diskusjonsforum. Sistnevnte indikerer et behov for videre utforskning av brukerpraksiser og forståelser, særlig fra brukergrupper som ikke synes i visjoner og planer. Eksempelvis eldre og uføre.

Det innledende blikket på dagligvarehandelen i Norge, viste at bransjen generelt preges av sentralisert makt hos etablerte kjedeaktører. Dette påvirker også den offentlige debatten om digitalisering på dette feltet. Mediebildet preges på den ene siden, av positive fortellinger om digitale nykommere, som utfordrer de etablerte kjedene. Ekspertene i handel og økonomi har på den andre siden mer delte meninger om innovasjonen. De påpeker alle at det er utfordringer knyttet til å innrullere nok brukere, men enkelte er mer skeptiske til konseptet enn andre. Gisholt mener at de etablerte kjedene i Norge nå har så mye makt at det vil være umulig for digitale tjenestetilbydere som Kolonial.no å overleve. Samtidig utelukket ikke han heller i intervjuet at de etablerte kjedene ville komme til å digitalisere selv, noe SPAR og Meny gjorde den påfølgende sommeren.

Dagligvarehandel er et tema som har opptatt meg lenge. Det er en bransje som påvirker livet til de fleste nordmenn og store endringer her gir derfor, i alle fall til en viss grad politisk utslag. Jeg har selv jobbet på flere ledd i

dagligvarehandelens verdikjede og sett bransjen fra innsiden. Siden digitalisering har en såpass stor, potensiell påvirkningsevne, vil det derfor være interessant å se hvilke faktorer som er avgjørende for innovasjon på dette området. Ikke bare kan det endre måten vi forholder oss til dagligvarehandel, men også digitalisering generelt. I henhold til min bakgrunn i studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS), synes jeg også determinismen i debatten er like fascinerende som den er problematisk. Nærmere forklart er det påfallende, i de forut nevnte uttalelsene om fremtiden for dagligvarehandel i Norge, at det argumenteres for eller mot innovasjonens evne til å lykkes. Dette perspektivet åpner ikke for andre alternativer, som for eksempel hvordan digitalisering kan endre dagligvarehandelen uten at nettbutikkene nødvendigvis overlever. I tillegg illustreres tidvis utviklingen i det norske dagligvaremarkedet, foruten digitaliseringen, ganske dystert i henhold til forbrukernes makt. Utover den forut nevnte sentraliseringen av markedet, skriver for eksempel Aftenposten at kjedene tar mer makt i selve produksjonsleddet av dagligvarer (Valvik, 2016). Dette støtter opp under ideen om at bransjen sitter med den avgjørende innflytelsen i markedet. Siden forholdene for digitalisering er såpass ferskt i dagligvarehandelen, tror jeg utviklingen vil vise hvorvidt de faktisk har så mye makt som det ofte gis uttrykk for.

Som påpekt i kapittel 2 preges også innovasjonsteori i seg selv, i flere tilfeller av deterministiske forståelser lik som i digitaliserings-debatten i norsk dagligvarehandel. Så selv om digitaliseringen faller under flere definisjoner av tjenesteinnovasjon, er det lite hensiktsmessig å studere fenomenet slavisk etter teoretiske rammeverk for tjenesteinnovasjoner. For eksempel viser Akrichs teorier om brukerrepresentasjoner (1995) og teknologiske skript (1992) at innovatørens brukerforståelse og tekniske justeringer, ikke bare består av innovatørens direkte forhold, men samspillet med flere sosiotekniske forhold, eksempelvis økonomi. Jeg anvender derfor aktør-nettverksteori. Denne teorien åpner for å studere innovasjonens samspill med innovatørene, brukerne, dets sosiale kontekst for øvrig og sublim verdi. For å muliggjøre oppgaven var det imidlertid nødvendig å finne en balanse mellom deterministisk innovasjonsteori og uendelige nettverk av sosiale og tekniske komponenter. I denne oppgaven er de derfor benyttet i samspill. Funnene i forskningsprosjektet kan i vid forstand kategoriseres under to overordnede temaer; visjonsarbeid og brukerforståelser. Under disse har vi igjen sett flere gjengående tematikker.

### **Visjoner, både for muligheter og begrensninger**

Som diskutert i kapittel 2 kan det være problematisk å se på visjonsarbeidet som avgjørende faktor i innovasjoner som nullsum-spill, der de enten lykkes eller feiler. Dermed er det følgelig lite hensiktsmessig å vurdere innovatørens

teknologivisjoner sitt forhold til kritiske suksessfaktorer, slik Reid, Roberts & Moore (2015) sin studie gjør. De påpeker derimot flere måter teknologivisjoner kan være en ressurs for innovatører, ikke desto mindre. Teknologivisjoner som er klart formulerte og spesifikke vises å bidra til samspill internt hos innovatørorganisasjonen, samt å skape interesse for innovasjonene både internt og eksternt.

Visjonsarbeidet har som vist i kapittel 4, likedan flere funksjoner i digitaliseringen av norsk dagligvarehandel. For det første har bransjens aktører visjoner om forholdene i norsk dagligvarehandel. Disse forankrer standarden, til hvilket innovasjonens avvik oppleves som radikal eller konservativ. Jeg har gjennom funnene fra analysen av visjonsarbeidet og de teknologiske skriptene, identifisert henholdsvis tre generelle tilnærminger til denne vurderingen; konservative visjoner, radikale visjoner og hybrid-løsninger. De mest konservative visjonene rundt digitalisering, tilskriver jeg aktører som ikke utvikler nettbaserte bestillingsløsninger og/eller nye leveringsløsninger, slik som Bunnpris. Som det kom frem i intervjuet med Lykke, medfører ikke dette nødvendigvis et skeptisk syn på digitaliseringens effekter. Det signaliserer bare at visjonsarbeidet til disse aktørene gjerne er mer tilknyttet den eksisterende verdikjeden og ifølge Lykke, lokale forskjeller. Til motsetning innebærer de mest radikale visjonene, som i Kolonial.no sitt tilfelle, å restrukturere hele måten vi handler dagligvarer på. De konvensjonelle butikkene gis opp til fordel for effektiviserte leveringsløsninger, som ubemannede hentepunkter og hjemlevering. I mellom disse kontrastene utarbeides også løsninger som bygger på elementer fra begge. Slike hybridløsninger lik SPAR Nettbutikk og Meny Nettbutikk, baserer seg på den konvensjonelle verdikjeden og fysiske butikker, men tillegger nettbasert forhåndsbestilling og effektiviserte leveringsløsninger. Det er derimot tydelig at disse hybridløsningene ikke nødvendigvis bygger på identiske visjoner. For eksempel understreker SPAR viktigheten av butikker fremover og lokale forhold, i likhet med Lykke. Meny har derimot etablert hentepunkter på bensinstasjoner og kiosker, som frakobler tjenesten mer fra de konvensjonelle butikkene, slik Kolonial.no gjør. Ifølge Reid, Roberts og Moore (2015) er radikale innovasjoner mer avhengige av klart formulerte og spesifikke teknologivisjoner. Dermed vil det være desto mer viktig for innovatører som Meny og Kolonial.no å vektlegge dette.

På den ene siden, gir disse teknologivisjonene grobunn for en rekke visjoner om muligheter som digitalisering kan by på. På den andre siden skapes også visjoner om utfordringer som står i veien, som jeg kaller hindervisjoner. Både hindervisjoner og visjoner for muligheter legger føringer på de tekniske justeringene innovatørene gjør. For eksempel viste det seg i intervjuene at flere innovatører anser idealtyper som unge, moderne og/eller millenniumsgenerasjonen, som mottakelige for digitale tjenester, men samtidig nedprioriterer

disse. En av de mest gjengående hindervisjonene er at de ekstra kostnadene, spesielt forbundet med leveringsløsningene er for høye til å gjøre opp for bekvemligheten og at digital dagligvarehandel derfor ikke gir såkalt merverdiopplevelse. Det som er viktig å merke seg med hindervisjoner er at de i likhet med annet visjonsarbeid, ikke nødvendigvis alltid er i tråd med faktiske forhold. For eksempel er også eldre og uføre en idealtipe som nevnes, men nedprioriteres blant innovatørene. I tillegg er det en gjengående hindervisjon om at digitalisering vil være for dyrt å gjennomføre i perifere distrikter. Smart-Mat-prosjektet i Bærum kommune, diskutert i foregående kapittel viser derimot at digitalisering har et potensial for å forene kommunenes utfordring med å tilby omsorg, sammen med hindervisjonene om digitalisering i distriktene.

Kampen mellom visjoner og hindervisjoner utgjør innovasjonens sublimе verdi. Innledningsvis har fortellingen om digitalisering, altså dets sublimе verdi vært preget av en forståelse om at digitaliseringen vil ha ett av to utfall. Digitaliseringen skildres hovedsakelig, deterministisk som fremveksten av radikale teknologivisjoner, lik Kolonial.no og hvorvidt de kommer til lykkes eller feile. Vi ser derimot at konservative aktører ikke nødvendigvis motsetter seg digitalisering på sikt og at de tekniske komponentene, i de forskjellige tjenestene endres over tid idet løsningene har blitt lansert og tatt i bruk. Det som kommer frem i denne oppgaven er altså at innovatørene innledningsvis har mest kontroll over innovasjonens sublimе verdi gjennom sitt visjonsarbeid, men mister stadig mer av denne kontrollen lenger ut i den innovative prosessen.

### **Innovatørens sosiotekniske kontekst – Hvem og hva har makt til å påvirke?**

ANT fremholder som sagt at innovasjoner ikke nødvendigvis, kun påvirkes direkte av sine sosiotekniske omgivelser, men også av hvordan innovatøren tolker disse omgivelsene. I denne oppgaven kommer dette særlig frem i de forskjellige brukerforståelsene og tjenestenes teknologiske skript. På sett og vis ser vi i enkelte tilfeller at innovatørene oppfører seg som ingeniør-sosiologene til Michel Callon (1987), nevnt i kapittel 2. For eksempel setter prosjektlederne hos SPAR og Meny seg dypt inn i livssituasjonen til idealtypene sine. De fremmer forståelsen, om at barnefamilier kontinuerlig balanserer mellom tidsklemma og planlegging av middager etc. I de teknologiske skriptene, analysert i foregående kapittel ser vi på oppskrift-funksjonen og intuitive løsninger som ofte kjøpt-funksjonen, at de har gjort justeringer for å etterkomme disse brukerforståelsene i praksis. På samme måte understreker Kolonial.no sin forståelse, at digital dagligvarehandel oppleves som for dyrt for mange brukere. De fremmer følgelig sin effektiviserte verdikjede og prismatch-funksjon med Rema 1000 for å overbevise om at de kan konkurrere på pris.

Samtidig er ikke alltid brukerforståelsen i tråd med det teknologiske skriptet. For eksempel konstaterte prosjektlederen for Meny Nettbutikk ettertrykkelig i intervjuet at de ikke har til hensikt å konkurrere på pris utover garantien for å levere sine beste priser. Slik de tolket sine idealtyper; familier og kvalitetsbevisste er nemlig ikke laveste pris det viktigste aspektet. Derimot så vi foregående kapittel, at i oppskrift-funksjonen er varene under kategorien «*Dette har du kanskje i skapet*» ikke huket av automatisk. Det er med andre ord gjort justeringer så kundene lettere kan spare penger. I den forstand er heller ikke Meny sin innovative prosess helt fritatt eksterne sosiotekniske komponenter som økonomi. Dermed er det også andre elementer som har innflytelse på innovatørens avgjørelser, som ikke nødvendigvis samsvarer med deres tolkning av omgivelsene sine. Brukeren spiller utvilsomt en sentral rolle i den innovative prosessen. Som vist i denne oppgaven er det derimot ikke bare brukeren som påvirker innovatørens prosess. Dette er et kontinuerlig samspill der de gir hverandre et handlingsrom. Mens brukeren både direkte og implisitt danner grunnlaget for innovatørens forståelse av hva de vil ha, skaper innovatørene de mulighetene som brukerne kan velge imellom. Samtidig, fremholder som sagt ANT at både brukerne og innovatørene igjen begrenses av- og påvirker sine sosiotekniske nettverk. I denne oppgaven spiller for eksempel norsk lovverk og økonomi slike roller. Vi har sett flere tilfeller av hvordan innovatørene påvirkes, men hvordan påvirker innovatørene brukerne og den sosiale konteksten?

Et slikt element er at brukerens makt til å påvirke innovatøren, hittil har vært begrenset av innovatørens brukerforståelser, hvor gruppementaliteten er en sentral karakteristikk. Nærmere forklart er det påfallende at uansett hvor spesifikke idealtypene til enkelte innovatører er, blir ingen justeringer gjort for en spesifikk bruker. I stedet er disse brukerforståelsene bygget på brukerrepresentasjoner, altså interessene som går igjen hos flere brukere. Denne oppgaven har vist at innovatører har mer og mindre spesifikke tilnærminger til også dette. For eksempel fokuserer Kolonial.no tilsynelatende på mer allmenngyldige brukerrepresentasjoner, mens SPAR og Meny fokuserer på brukerrepresentasjonene til sine idealtyper. Uansett er altså ikke disse representasjonene for en individuell bruker, men en type bruker. Fremveksten for intuitiv bruk av personlig kjøpshistorikk, personlige kuponger og kundelojalitetsprogrammer, slik som Trumf kan som diskutert i kapittel 5, innlede en endring på dette punktet. Det betyr ikke at hver bruker får sin personlige dagligvarebutikk, men at innovatørene i mindre grad må forholde seg til et fåtall brukerrepresentasjoner. Ved at de får med detaljert innblikk i brukernes preferanser gis brukeren mer makt til å kommunisere sine individuelle representasjoner. I sum vil da flere brukerrepresentasjoner som ikke tilhører idealtyper oppstå og innovatøren får igjen et større handlingsrom.

## **Følgene av digitalisering – Innovatørenes påvirkningsevne**

Som nevnt i kapittel 1 er det ikke en hensikt for denne oppgaven å gi en eksakt prognose av digitaliseringens fremtid. Likevel er det for å svare på problemstillingen og for hensikten med oppgaven, nødvendig å utforske samspillet mellom innovatøren og andre sosiotekniske komponenter. Vi har sett hvordan innovatørene i digitaliseringen påvirkes og kan påvirkes fremover, spesielt av brukerne. Dette samspillet er derimot ikke enveis kommunikasjon. Så for å virkelig få innblikk i innovatørens rolle i den innovative prosessen, må man også vurdere hvordan innovatøren påvirker sine sosiotekniske omgivelser.

Én slik påvirkning er hvordan innovatørene i utgangspunktet skaper digitaliseringens sublim verdi, gjennom sitt visjonsarbeid. Som diskutert, gir visjonsarbeidet også uttrykk for hvordan verdikjeden til de forskjellige innovatørene vil se ut. Det er ikke noen selvfølge at de mest radikale tjenestene, som Kolonial.no ikke vil fungere på lang sikt. På tross av de mange hindervisjonene knyttet til denne tjenesten, vises det i denne oppgaven at noen utfordringer er mer overkommelige enn kritikere vil ha det til. For eksempel ble det flere ganger påpekt at det vil være vanskelig å digitalisere ferskvarehandelen. Tilbakemeldingene fra forum, diskutert i foregående kapittel viser derimot at denne skepsisen er mulig å overkomme, ved tilstrekkelig økonomisk kompensasjon og kvalitetsgarantier. Samtidig er det utfordringer som er vanskeligere å løse. Det sosiale aspektet som Lykke drar frem er et vedvarende problem, spesielt for de mer radikale løsningene som lener seg mer på effektivisering og derav mindre bemanning. Det sosiale aspektet handler derimot ikke bare om brukernes fysiske interaksjon med ansatte. Underhill (2000) nevnt i kapittel 1, påpeker blant annet at berøring, prøving og andre sanselige inntrykk ikke kan reproduseres digitalt. Han fremmer at digitalisering transformerer den sosiale og sanselige handleopplevelsen til en planlagt oppgave. Tjenestene utforsket i denne oppgaven viser at dette i stor grad stemmer, men i ulik grad i henhold til de ulike tjenestene. For eksempel består konvensjonelle butikker i hybrid-løsningene, men reduserer likevel tid tilbragt i butikk. Visjonsarbeidet og brukerforståelsene til innovatørene har i den forstand, påvirket innovasjonssystemet ved å splitte digital dagligvarehandel sin sublim verdi i tre. Altså, har innovatørene «skrevet» at «fortellingen» om digitalisering handler om de tre mulige måter drive dagligvarehandel i fremtiden; konvensjonelle butikker, hybrid-løsninger og rendyrket netthandel.

Innovatørene skaper et handlingsrom for brukerne ved å implementere ulike strategier i sine tjenester. Nærmere bestemt, gir tjenestene i praksis et avgrenset sett av muligheter for hvordan den kan brukes. Hva brukeren gjør innenfor dette handlingsrommet er i mindre grad kontrollert av innovatøren, enn

av andre sosiotekniske forhold og brukeren selv. Som Smart-Mat-prosjektet viser, samsvarer ikke bruken nødvendigvis med innovatørens visjoner, brukerforståelse og/eller tekniske justeringer. Et viktig aspekt av dette er i hvor stor grad innovatørene balanserer og kombinerer allmenngyldige- og konsoliderende strategier. Samtlige av tjenestenes teknologiske skript viser flere sammenhenger, mellom praksis utførelse og forståelse av sentrale brukerrepresentasjoner. Gjennom intuitiv bruk av kjøpshistorikk, oppskrift-funksjoner ol. indikerer tjenestene at innovatørene ønsker å konsolidere videre bruk. I SPAR og Meny sine tilfeller ble det vist at disse strategiene også har sammenheng med idealtypene de hevder å rette seg mot. Som diskutert i kapittel 5 er det vanskelig å tilskrive Kolonial.no idealtipe-fokus, men de gjør samtidig mange av de samme justeringene i sin tjeneste. Dette understreker at konsolidering av bruk er en felles motivasjon for alle innovatørene, men Kolonial.no implementerer samtidig en noe mer åpen strategi enn SPAR og Meny. For eksempel kreves det ikke medlemskap i et eksternt kundelojalitetsprogram, slik som Trumf og de økonomiske insentivene er derimot ikke like tilknyttet faste brukere. Disse valgene påpeker som sagt handlingsrommet brukerne har for å handle dagligvarer. Det er tydelig at de ulike tjenestene blir stadig mer spesialisert rundt innovatørens brukerforståelser.

Disse brukerforståelsene fokuserer imidlertid de tekniske justeringene til å omslutte sentrale brukerrepresentasjoner. Dermed får brukeren først og fremst makt gjennom tilhørighet i de mest utbredte brukerrepresentasjonene. Innovatørene får som sagt, et mer nøyaktig innblikk i brukerens faktiske interesser ved bruk av kjøpshistorikk. Sånn sett gir innovatørene brukeren mer makt til å bli representert av et større antall av disse brukerrepresentasjonene. Samtidig er dagligvarekjedene begrenset av andre sosiotekniske forhold som økonomi. Dermed vil nok justeringene kun omslutte brukerrepresentasjonene som ikke rammes av smådriftsulemper. I digitaliseringens tilfelle har vi sett at noen brukerrepresentasjoner utgjør direkte motstridende interesser, for eksempel tidsbesparelseelementet i forhold til det sosiale aspektet. Det er dermed et tenkelig utfall, at forskjellige brukere med økt påvirkningsevne og handlingsrom, gjennom sine brukerrepresentasjoner kan føre til polarisering rundt populære tjenester.

### **Konklusjon og veien videre**

Digitaliseringen av norsk dagligvarehandel har utviklet seg betydelig kun på halvannet år, mellom prosjektstarten og ferdigstillingen av denne oppgaven. Som nevnt i kapittel 3, hadde ikke SPAR og Meny lansert sine digitale tjenester innledningsvis. Dermed er kanskje tiden moden for å utforske de andre aspektene av denne innovasjonen. Det mest påfallende fokuset for videre studier som

kommer ut av denne oppgaven er brukerens rolle i innovasjonen. Innovasjonsprosessen som presentert her, kan i stor grad vurderes som handlingsrommet ulike aktører og aktanter i et innovasjonssystem påfører hverandre. Dermed vil det kanskje være hensiktsmessig å se nærmere på hvordan brukere opptrer innenfor dette handlingsrommet. En måte å vinkle dette på er å studere hvordan brukerne domestiserer teknologien, i henhold til Sørensens teori (2006), nevnt i kapittel 2.

Jeg vil imidlertid argumentere at det er hovedsakelig to funn som er avgjørende for denne oppgaven. Det første er at de digitale løsningene designes etter et av tre generelle prinsipper, som er sterkt tilknyttet visjonsarbeidet; konservative-, radikale- og hybrid-løsninger. Selv om det finnes variasjoner imellom de ulike løsningene, utgjør disse kategoriene de mulige alternativene som bransjen kan strekke seg etter. Jeg er derimot ikke enig med de deterministiske vurderingene som kun ser en av disse som mulig å fortsette. Fordelene og ulempene som disse prinsippene skaper, tiltaler ulike brukerinteresser. Så selv om en løsning gjør det bedre enn de andre, tror jeg fortsatt det er et marked for alle. Dette innleder også det andre funnet; at spesialiseringen både i brukerforståelsene og de tekniske justeringene av tjenestene, motiverer brukerne til å polariseres rundt populære løsninger. Bransjen bruker nye tilnærminger for å tilpasse tjenestene etter flere, ulike brukerrepresentasjoner og konsoliderende strategier. Samtidig vil de på grunn av sin avmakt til økonomisk rasjonalisering, se seg nødt til å rulle tilbake løsninger som ikke klarer å opprettholde jevnlig og/eller utbredt bruk. Dermed tror jeg at norsk dagligvarehandel kanskje vil bli noe mer mangfoldig fremover, men kun til en viss grad.

I sammenfatning blir svaret på oppgavens problemstilling og underproblemstilling at; Norsk dagligvarehandel digitaliseres gjennom en innovativ prosess der innovatørene, gjennom sitt visjonsarbeid, brukerforståelser og tekniske justeringer etablerer et rammeverk for utviklingen. Deretter overfører innovatørene kontrollen over utviklingen gradvis til brukerne og sine sosiotekniske omgivelser forøvrig. Denne prosessen, sett i sammenheng med hvordan brukerne videre utøver denne makten vil avgjøre hvordan digital dagligvarehandel i Norge vil se ut i fremtiden.



## Litteratur

- Akrich, M. (1992). The de-description of technical objects. I W. E. Bijker & J. Law (red.), *Shaping technology/building society: studies in sociotechnical change* (s. 205-225). Cambridge, MA: MIT Press.
- Akrich, M. (1995). User Representations: Practices, Methods and Sociology. I A. Rip, T. J. Misa & J. Schot (red.), *Managing technology in society: the approach of constructive technology assessment* (s. 167–184). London: Pinter Publishers.
- Babyverden.no (2016). Kolonial.no erfaringer? Hentet fra <http://forum.babyverden.no/threads/kolonial-no-erfaringer.1851118/>
- Badie, B., Berg-Schlosser, D. & Morlino, L. (2011). Mixed methods *International encyclopedia of political science* (s. 1586-1589). Los Angeles: SAGE.
- Brækhus, L. A. (2017, 04.01). Rema 1000 lanserer appen «Æ» med personlige priser, *ABC Nyheter*. Lastet ned fra <https://www.abcnyheter.no/penger/privatokonomi/2017/01/04/195268039/rema-1000-lanserer-appen-ae-med-personlige-priser>
- Callon, M. (1987). Society in the making: The study of technology as a tool for sociological analysis. I W. E. Bijker, T. P. Hughes & T. Pinch (red.), *The Social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology* (s. 83-103). Cambridge, MA: MIT Press.
- Colla, E. & Lapoule, P. (2012). E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), (s. 842-864). doi:10.1108/09590551211267601
- Dalseg, E. (2015, 16.10). Utvider nettbutikk med egen «ferskvaredisk», *DinSide*. Lastet ned fra <http://www.dinside.no/bolig/utvider-nettbutikk-med-egen-ferskvaredisk/61015721>
- Fagerberg, J. & Srholec, M. (2008). National innovation systems, capabilities and economic development. *Research Policy*, 37(9), (s. 1417-1435). doi: 10.1016/j.respol.2008.06.003
- Festervoll, K. & Hauge, J. L. D. (2014). Tjenesteinnovasjon. I S. Dagestad (red.), *Innovasjon i praksis: Veien til den andre siden* (1 utg., s. 103-113). Oslo: Innoco AS.
- Foreldre.no (2016). Kolonial.no eller marked.no. Noen med erfaring? Hentet fra <http://www.klikk.no/forum/foreldre/topic/144273815-kolonialno-eller-markedno-noen-med-erfaring/>
- Foreldreportalen.no (2015). Har du prøvd kolonial.no? Hentet fra <http://www.foreldreportalen.no/forum/showthread.php?t=175112>
- Godø, H. (2008). *Innovasjonsledelse: teknologiutvikling fra idé til forretningsplanlegging*. Trondheim: Tapir akademisk forlag

- Hagberg, J., Sundström, M. & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 44(7), (s. 694-712). doi: 10.1108/IJRDM-09-2015-0140
- Hansen, T., Møller Jensen, J. & Stubbe Solgaard, H. (2004). Predicting online grocery buying intention: a comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *International Journal of Information Management*, 24(6), (s. 539-550). doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2004.08.004>
- Huang, Y. & Oppewal, H. (2006). Why consumers hesitate to shop online: An experimental choice analysis of grocery shopping and the role of delivery fees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(4/5), (s. 334-353). doi:10.1108/09590550610660260
- Jacobsen, J. B. (2016, 16.02). De leker butikk!, *Dagligvarehandelen*, s. 12.
- Jasanoff, S. & Kim, S.-H. (2009). Containing the Atom: Sociotechnical Imaginaries and Nuclear Power in the United States and South Korea. *Minerva*, 47(2), 119. doi: 10.1007/s11024-009-9124-4
- Johannessen, J.-A. (2013). Innovation: a systemic perspective – developing a systemic innovation theory. *Kybernetes*, 42(8), (s. 1195-1217). doi: 10.1108/K-04-2013-0069
- Kervenoael, R. D., Soopramanien, D., Elms, J. & Hallsworth, A. (2006). Exploring value through integrated service solutions: The case of e-grocery shopping. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(2), (s. 185-202). doi:10.1108/09604520610650646
- Kirkeberg, M. I. & Epland, J. (2007). Barn i familier med vedvarende lavinntekt: Hvor bor de? *Samfunnspeilet*, 2007/4, 10-23. Lastet ned fra <http://www.ssb.no/a/samfunnspeilet/utg/200704/ssp.pdf>
- Kjernlie, E. (2015a, 18.12). Bærum kommune: – Vi er godt fornøyd, *Budstikka*. Lastet ned fra <https://www.budstikka.no/smartmat/mat-og-naringsmidler/barum/barum-kommune-vi-er-godt-fornoyd/s/5-55-238120>
- Kjernlie, E. (2015b, 18.12). Reidun (91) slakter kommunens nye ordning for innkjøp av dagligvarer, *Budstikka*. Lastet ned fra <https://www.budstikka.no/smartmat/dagligvarer/hjemmehjelp/reidun-91-slakter-kommunens-nye-ordning-for-innkjop-av-dagligvarer/s/5-55-238111>
- Kleppe, M. K., Halvorsen, M. T. & Solem, L. K. (2015a, 21.12). Bunnpris dropper Rema - Rema ber Konkurransetilsynet gripe inn, *Dagens Næringsliv*. Lastet ned fra <https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/12/21/2036/Dagligvare/bunnpris-dropper-rema-rema-ber-konkurransetilsynet-gripe-inn>
- Kleppe, M. K., Halvorsen, M. T. & Solem, L. K. (2015b, 04.03). Coop får kjøpe Ica-butikkene, *Dagens Næringsliv*. Lastet ned fra

- <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/04/1546/Dagligvare/coop-fr-kjpe-icabutikkene>
- Kolonial.no (2016a, 04.10). Dette blir verdens første selvkjørende matbutikk! Lastet ned fra <http://blogg.kolonial.no/post/151333498795/dette-blir-verdens-første-selvkjørende-matbutikk>
- Kolonial.no (2016b, 13.08). Kolonial.no får sterkere muskler med REMA 1000 på laget. Lastet ned fra <http://blogg.kolonial.no/post/148876515745/kolonialno-fa-r-sterkere-muskler-med-rema-1000>
- Kolonial.no (u.å.-a). Billig - uansett hvem du sammenligner med. Hentet fra <https://kolonial.no/lave-priser/>
- Kolonial.no (u.å.-b). Norges første matbutikk på nett med ordentlig lave priser. Hentet fra <https://kolonial.no/om/konseptet/>
- Kolonial.no (u.å.-c). Topp kvalitet. Hver eneste gang. Hentet fra <https://kolonial.no/om/kvalitet/>
- Kommunal- Og Moderniseringsdepartementet. (2014). Digitalisering i offentlig sektor. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Kvinneguiden.no (2015). Hva synes du om Kolonial.no? Hentet fra <http://forum.kvinneguiden.no/topic/980983-hva-synes-du-om-kolonialno/>
- Kämäräinen, V. & Punakivi, M. (2002). Developing Cost-effective Operations for the e-Grocery Supply Chain. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 5(3), (s. 285-298). doi: 10.1080/1367556021000026727
- Lehdonvirta, V. (2012). A History of the Digitalization of Consumer Culture. I M. Molesworth & J. Denegri-Knott (red.), *Digital virtual consumption* (s. 11-25). New York: Routledge.
- Leknes, S. (2016). Regionale befolkningsframskrivninger 2016-2040: Flytteforutsetninger og resultater. *Økonomiske analyser*, 3/2016. Lastet ned fra <http://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/270395?ts=1556d68ed68>
- Lennon, S. J., Ha, Y., Johnson, K. K. P., Jasper, C. R., Damhorst, M. L. & Lyons, N. (2009). Rural Consumers' Online Shopping for Food and Fiber Products as a Form of Outshopping. *Clothing and Textiles Research Journal*, 27(1), (s. 3-30). doi: 10.1177/0887302x07313625
- Liang, A. R.-D. & Lim, W. M. (2011). Exploring the online buying behavior of specialty food shoppers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), (s. 855-865). doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.006>
- Lorch-Falch, S. & Dalen, A. (2017, 08.03). Dagligvareekspert: Nettaktørene stjeler andeler fra kjedene, E24. Lastet ned fra <http://e24.no/privat/dagligvarebransjen/dagligvareekspert-nettaktoerene-stjeler-andeler-fra-kjedene/23943893>

- Me-forum.info (2013). Matvarer på døra! Hentet fra <http://www.meforum.info/viewtopic.php?t=16960>
- Meld. St. 11 (2016–2017). (2016). *Endring og utvikling — En fremtidsrettet jordbruksproduksjon*. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20162017/id2523121/>.
- Meld. St. 23 (2012–2013). (2013). *Digital agenda for Norge — IKT for vekst og verdiskaping*. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-23-20122013/id718084/>.
- Meny (2017). Kampanjer - Si ja til stort utvalg. Hentet fra <https://meny.no/Kampanjer/Si-ja-til-et-stort-utvalg/>
- Meny (u.å.). Sunnhetsbonus - spørsmål og svar. Hentet fra <https://meny.no/Tema/Sunnhetsbonus/Sunnhetsbonus---sporsmal-og-svar/>
- Mikalsen, K.-E. & Valvik, M. E. (2016, 10.02). Matkrigen på nett tar av og gir lavere priser, *Aftenposten*. Lastet ned fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Matkrigen-pa-nett-tar-av-og-gir-lavere-priser-9028b.html>
- Netthandel.No. (2015). Nå skal de gamle handle maten på nett. Hentet fra <https://netthandel.no/na-skal-de-gamle-handle-maten-pa-nett/>
- Nye, D. E. (1994). *American technological sublime*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ramus, K. & Nielsen, N. A. (2005). Online grocery retailing: what do consumers think? *Internet Research*, 15(3), (s. 335-352). doi:10.1108/10662240510602726
- Reid, S. E., Roberts, D. & Moore, K. (2015). Technology Vision for Radical Innovation and Its Impact on Early Success. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), (s. 593-609). doi: 10.1111/jpim.12221
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. utg.). New York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Skjelvan, R. (2015). Hindre for digitalisering. *Praktisk økonomi & finans*(03), (s. 187-194).
- Skjølsvold, T. M. (2015). *Vitenskap, teknologi og samfunn: en introduksjon til STS*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- SPAR (u.å.). SPAR Junior - 25% Trumf-bonus på bleier og barnemat! Hentet fra <https://spar.no/Trumf/Na-far-du-25-Trumfbonus-pa-alle-Libero-bleier/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2016). Bruk av internett til kjøp av varer og tjenester de siste 12 md (prosent), etter kjønn, alder, tid og statistikkvariabel. Hentet fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectout/ShowTable.asp?FileformatId=2&Queryfile=20175276611513929756Brukvarer&PLanguage=0&MainTable=Brukvarer&potsize=3>

- Sørensen, K. H. (2006). Domestication: the enactment of technology. I T. Berker (red.), *Domestication of Media and Technology* (s. 40-57). Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Sørensen, K. H. (2010). Det norske samfunn - et innovasjonssystem? I I. Frønes & L. Kjølørød (red.), *Det Norske samfunn* (6. utg.), (s. 67-90). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tanskanen, K., Yrjölä, H. & Holmström, J. (2002). The way to profitable Internet grocery retailing – six lessons learned. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 169-178. doi: 10.1108/09590550210423645
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjernshaugen, K. & Hager-Thoresen, F. (2017, 23.03). Trygve Slagsvold Vedum kjemper mot sentralisering. Men hvordan gikk det med Bygde-Norge sist Sp satt i regjering?, *Aftenposten*. Lastet ned fra <http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Trygve-Slagsvold-Vedum-kjemper-mot-sentralisering-Men-hvordan-gikk-det-med-Bygde-Norge-sist-Sp-satt-i-regjering-617011b.html>
- Tobiassen, M. (2016, 26.10). To ting vil avgjøre om mathandel på nett blir en suksess eller fiasko, *Dagens Næringsliv*. Lastet ned fra <http://www.dn.no/grunder/2016/10/26/0816/to-ting-vil-avgjore-om-mathandel-pa-nett-blir-en-suksess-eller-fiasko>
- Underhill, P. (2000). *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York: Touchstone.
- Valvik, M. E. (2016, 20.10). Makten forskyves i dagligvarebransjen. Det kan gjøre maten din dyrere, *Aftenposten*. Lastet ned fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Makten-forskyves-i-dagligvarebransjen-Det-kan-gjore-maten-din-dyrere-607183b.html>
- Valvik, M. E. (2017, 08.05). Lavpris vokser mest i dagligvarehandelen, *Aftenposten*. Lastet ned fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Lavpris-vokser-mest-i-dagligvarehandelen-619971b.html>