

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Bjørn Einar Østensen  
Kandidatnr: 71

---

Hvordan kan teknologiske endringer  
påvirke arbeidshverdagen til  
salgskonsulenter i norsk dagligvare

---

Dato: 22.05.2018

Totalt antall sider: 52

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	i
Figuroversikt.....	iii
Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Abstract.....	3
1. Bakgrunn, definisjon og avgrensning av oppgaven.....	4
1.1 Norsk dagligvare.....	4
1.2 Merkevarerleverandører.....	4
1.3 Kjedenes egne merkevarer (EMV).....	5
1.4 Salgskonsulenter i norsk dagligvare.....	5
1.5 Hensikt med oppgaven.....	6
1.6 Avgrensninger.....	6
2. Aktualisering.....	7
2.1 Aktualisering.....	7
2.1.1 Dagligvarebransjens betydning for det norske samfunn.....	8
2.1.2 Dagligvarebransjen i et historisk perspektiv.....	8
2.1.3 Dagligvarebransjen i nåtid.....	9
2.1.4 Salgsorganisasjoner.....	9
2.2 Oppgavens problemstilling.....	10
2.3 Forskningsspørsmål.....	12
3. Metode.....	13
3.1 Vitenskapelig metode.....	13
3.2 Valg av forskningsmetode.....	13
3.3 Kvalitativ metode.....	14
3.3.1 Fordeler med kvalitativ metode.....	14
3.3.2 Ulemper med kvalitativ metode.....	14
3.4 Forskningsdesign og metodisk tilnærming.....	14
3.4.1 Innsamling av data.....	15
3.4.2 Utvalgsstrategi.....	16
3.5 Induktiv design.....	16
3.6 Grounded theory.....	16
4. Teoretisk rammeverk.....	17
4.1 Endring og endringsledelse.....	17
4.1.1 Type-1 og type-2-endringer.....	18
4.1.2 Kontinuerlig vs. diskontinuerlig endring.....	18
4.1.3 Lewin - organisasjonsutvikling.....	18
4.1.4 Kotter – endringsledelse.....	18
4.1.5 Endring som fenomen i samfunnet.....	19
4.1.6 Endringsledelse som vitenskapelig fenomen i organisasjonsteori.....	19
4.1.7 Endringsledelse – kryssing mellom flere fagfelt.....	20
4.2 Teknologiske endringer.....	21

4.2.1 Internett.....	21
4.2.2 Big Data .....	22
4.2.3 Endringer i måten bedrifter annonserer .....	22
4.2.4 Virtuell virkelighet.....	23
4.2.5 Robotisering og samspill mellom mennesker og maskiner .....	23
4.2.6 Norsk nærings- og arbeidsliv .....	24
4.2.7 Den norske (nordiske) modellen for arbeidslivsorganisering.....	24
4.3 Endringer fordrer nye krav til dynamiske organisasjoner og arbeidsformer .....	25
4.3.1 Endring i demografi .....	25
4.3.2 Dynamiske organisasjoner.....	25
4.3.4 Endring i samfunnet.....	26
4.3.5 Press fra omgivelsene om å spare på naturressursene .....	27
4.3.6 Mennesker skaper organisasjoner og endringspress .....	27
4.4 Førstelinjeorganisering .....	28
4.4.1 Økt kompetanse hos arbeiderne fordrer innflytelse .....	28
4.4.2 Hurtighet på beslutninger.....	28
4.4.3 Kunnskap som kapital.....	29
4.4.4 Ledelse i den globale kunnskapsøkonomien.....	29
5. Presentasjon av data.....	30
5.1 Endring.....	30
5.1.1. Forståelse av kunden og lokalmarkedet.....	30
5.1.2 Behov for endring .....	30
5.1.3 Ytre endringer – usikkerhetsmoment.....	31
5.2 Teknologi .....	31
5.2.1 Behovet for teknologi .....	32
5.2.2 Hvordan ny teknologi har gjort seg gjeldende for dagligvarebransjen.....	32
5.3 Autonomi hos salgskonsulentene.....	33
5.3.1 Motivasjon .....	33
5.3.2 Kompetanse.....	33
5.4 Organisering.....	34
5.4.1 Salgsorganisasjoner er hierarkiske.....	34
5.4.2. Ledelse av salgsorganisasjoner i framtiden krever flinke ledere – ikke bare flinke selgere i lederstillinger.....	35
5.4.3 Endring gjøres ofte for sent.....	35
6. Drøfting.....	35
6.1 Teknologiske endringer .....	36
6.1.1 Teknologiske endringer i samfunnet.....	36
6.1.2 Hvordan teknologi endrer arbeidslivet.....	36

6.1.3	Hvordan teknologi endrer norsk dagligvare .....	37
6.1.4.	Hvordan teknologi kan skape endringer for enkeltindivider i organisasjoner .....	38
6.1.5	Hvordan teknologi kan endre arbeidshverdagen til salgskonsulentene i norsk dagligvare.....	38
6.1.6	Oppsummering teknologiske endringer .....	39
6.2	Autonomi .....	40
6.2.1	En detaljstyrt bransje.....	40
6.2.2	Ledere bør lede og coache .....	41
6.2.3	Autonomi og motivasjon.....	41
6.2.4	Oppsummering Autonomi .....	42
6.3	Førstelinjeorganisering .....	43
6.3.1	Forholdet mellom dynamiske organisasjoner og autonome arbeidstakere .....	43
6.3.2	Læring og fornyelse skjer lokalt - i små skala .....	43
6.3.3	Førstelinjeorganisering krever kunnskapsledelse .....	43
6.3.4	Oppsummering førstelinjeorganisering .....	44
7 .	Konklusjon.....	45
7.1.	Teknologi endrer arbeidshverdagen til salgskonsulenter i norsk dagligvare.....	45
7.2.	Teknologi fremmer autonomi hos salgskonsulentene.....	46
7.3	Endringer fordrer førstelinjeorganisering .....	46
7.4	Funn som viser sammenheng mellom problemstilling og forskningsspørsmål.....	47
7.5	Ledelse av salgsorganisasjoner i framtiden. ....	47
8	Oppsummering.....	48
8.1	Teoretiske implikasjoner.....	48
8.2	Praktiske implikasjoner.....	48
8.3	Anbefalt videre arbeid.....	48
8.4	Kritikk av oppgaven og validitet.....	49

## Figuroversikt

<i>Fig. 1: Hvordan teknologiske endringer kan fremme organisatoriske endringer.....</i>	<i>12</i>
<i>Fig. 2: Hvordan økt tilgjengelighet forsterker bruk og innovasjon av ny teknologi.....</i>	<i>40</i>
<i>Fig. 3. Hvordan teknologi fremmer organisatoriske endringer.....</i>	<i>42</i>
<i>Fig 4: Hvordan teknologiske endringer kan bidra til fokus på førstelinjeorganisering.....</i>	<i>45</i>

## **Forord**

Denne masteroppgaven inngår som en obligatorisk og avsluttende del av studiet MBA i ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og markerer avslutningen på tre flotte år ved Nord Universitet og Handelshøgskolen i Bodø.

Jeg vil takke min samboer Irene, og mine to barn Mia og Frida for tålmodigheten dere har vist meg når jeg har vært borte på samling eller trengt ro for å lese og skrive. Videre må jeg rette en stor takk til nåværende og tidligere arbeidsgivere. Jeg har lært mye og ikke minst fått motivasjon til å gjennomføre denne oppgaven gjennom faglige diskusjoner med alle mine dyktige og trivelige kollegaer, både tidligere og nåværende.

En spesiell takk går også til øvrig familie som har lånt meg bil og bosted under samlinger i verdens beste by, Bodø.

Til alle mine medstudenter – takk for alle diskusjoner underveis i studiet, det var virkelig verdt å tilbringe tiden sammen og å få være med på denne reisen sammen med dere.

Eidsvoll. Mai 2018

Bjørn Einar Østensen

## Sammendrag

I denne oppgaven har jeg valgt å se på hvordan ny teknologi påvirker salgskonsulenter i norsk dagligvarehandelen og forsøkt å drøfte hvordan man i framtiden må balansere behovet for styring fra ledelsens side og behovet for autonomi hos dem som er ute i førstelinjen som selgere. Jeg har intervjuet mennesker som alle jobber i dagligvarebransjen og kjenner til hvordan selgeryrket i norsk dagligvare har vært de siste år. I tillegg har jeg intervjuet personer som jobber med å utvikle og implementere ny teknologi. Dette har i sum gitt et dypdykk i en liten del av en større bransje som i framtiden må ta hensyn til store endringer i organisasjonenes omgivelser.

Det er liten tvil om at teknologiske nyvinninger har påvirket oss mennesker, og også har det påvirket hvordan salgskonsulenter i norsk dagligvare utøver sitt yrke. Under datainnsamling og jobben med denne oppgaven har jeg stadig fått nye idéer og interessante innspill. Og det har ikke bare vært lett å holde stø kurs. Jeg har underveis blitt introdusert for ny teknologi, ny kunnskap og ikke minst fått erfare at ledelse av salgsorganisasjoner er en kompleks profesjon og at det er mange hensyn som må tas med tanke på implementering av nye verktøy og ny teknologi.

Salgskonsulenter i dagligvarebransjen er prisgitt hva bransjen premissgiverer, i all hovedsak de tre store kjedene Norgesgruppen, Coop og REMA 1000 tillater og hvilke rammebetingelser dem setter for leverandørene og hvordan dem ønsker at salgskonsulentene skal utøve sin praksis når dem besøker kjedens butikker. Men samtidig driftes mesteparten av butikkene, uavhengig av eierstruktur og eierform, med lokalt selvstyre hvor det er opp til kjøpmann og/eller butikksjef å styre hva og hvordan man drifter butikken. Ergo finnes det et stort mulighetsrom for dem som tenker lokalt.

Men samtidig er det slik at autonomi fordrer krav selvledelse. Og behovet for å tenke nytt i hvordan man organiserer salgsorganisasjoner i dagligvare er stede. Mine funn viser at det er behov å vri salgsledelse i mange organisasjoner fra styring til ledelse og coaching. Det skulle altså ligge til rette for at mange salgsorganisasjoner vil kunne skape bedre økonomiske resultater ved å benytte seg av ny teknologi og samtidig gir selgerne større frihet og mer autonomi i arbeidshverdagen til salgskonsulentene som hver dag utfører en jobb i norske butikker.

## **Abstract**

In this thesis I have chosen to look at how new technology affects the organizations and the sales representatives in the Norwegian retail industry. I have discussed how to balance the need for management by the management and the need for autonomy for those who are in the first line as sales representatives in the future. I have interviewed people who all work in the Norwegian retail industry and know how the Norwegian groceries have been in recent years. In addition, I interviewed people who work in development and implement of new technology. This has summed up a deeper understanding in a small part of a larger industry, which in future must take into account major changes in the organization's environment

There is by far, no doubt that technological innovations have affected people and organizations, and it has also affected how retailers sell their groceries. During data collection and the job of this master thesis, I have had a lot of new ideas and interesting input. And it's not been easy to keep in control. I have already been introduced to new technology, new knowledge and, not least, learned that management of sales organizations is a complex profession and that there are many aspects that need to be taken with regard to the implementation of new tools and new technologies.

The sales representatives in the retail industry are praiseworthy what the industry's premises, mainly the three major umbrella chains, Norgesgruppen, Coop and REMA 1000 allow and what conditions they set for the suppliers and how they want the sales representatives to exercise their practices when they visit the stores. But at the same time, most of the stores operate independently of ownership structure and ownership, with local self-government where it is up to the grocery store and / or store manager to control what and how to operate the store. Therefore, in general, there is a need for more autonomy at the sales representatives

But at the same time, autonomy demands self-management. And the need to think about how to organize sales organizations in groceries is present. My findings show that there is a need to turn sales management in many organizations from detail management to self-management and coaching. It should therefore be possible for many sales organizations to create better financial results using new technology, while giving salespeople greater freedom and more autonomy in their day in life.

## **1. Bakgrunn, definisjon og avgrensning av oppgaven**

I dette kapittelet går jeg gjennom aktualisering og bakgrunn for valg tema for oppgaven. Dette kapittelet inneholder fem delkapittel. I del 1.1 sier jeg noe om omfanget av konvensjonell dagligvare. I del 1.2 skriver jeg litt om merkevareleverandører. I del 1.3 sier jeg noe egne merkevarer (EMV). I del 1.4 sier jeg noe om salgskonsulenter i norsk dagligvare I del 1.5 sier noe om hensikten med denne oppgaven og til slutt i del 1.6 avgrensner jeg omfanget av oppgaven.

### ***1.1 Norsk dagligvare***

I 2017 kjøpte nordmenn dagligvarer for ca. 170 mrd NOK gjennom de konvensjonelle dagligvarebutikkene. I tillegg til dette ble det anslagsvis omsatt dagligvare for litt over en mrd NOK gjennom internettkanalen(Nielsen, 2018). Imidlertid ser man dagligvarebegrepet isolert sett viskes ut gjennom bransjeglidninger, endrede innkjøpskanaler hos forbrukere. Det er også viktig å nevne at også grensehandel de siste årene har hatt en voldsom vekst, og at en stor del av dette er dagligvarer(ibid.)

Dagligvarebransjen har de siste årene vært utsatt for en rekke skrivelier og diskusjoner, senest etter at Oslo Economics, på oppdrag for Nærings- og fiskeridepartementet, la fram en rapport om etableringshindre i norsk dagligvare. Handel er den største privateide næringen i Norge, og dagligvare utgjør vel 40 % av den totale handelen. Et kjennetegn ved dagligvarebransjen i Norge er at det er sterk kjedekonsentrasjon på grossist- og detaljistsiden (Påpekt av bl.a. Skaar,2017, Virke,2015/2017 og Matkjedeutvalget, NOU 2011:4)

Virke peker imidlertid på at dagligvarebransjen omfattes av et større spekter bedrifter enn de detaljistene som vi nordmenn som forbrukere møter på når vi gjør våre innkjøp. Den totale verdiskapningen og sysselsettingen er anslått til å være 216 mrd NOK i 2016, og det sysselsettes i størrelsesorden 100.000 mennesker direkte og indirekte(Virke, 2017) Samtidig er det en allmenn interesse for bransjen gitt at samtlige nordmenn må handle mat, men også siden noen av Norges rikeste og mest innflytelsesrike personene i norsk næringsliv er har bygget sin formue på det å selge mat til nordmenn.

### ***1.2 Merkevarerleverandører***

I norsk dagligvare snakker man ofte om merkevareleverandører og kjedenes egne leverandører. Merkevarerleverandørene er de som produserer, markedsfører og leverer merkevarer til



dagligvarekjedene. Eksempelvis er Orkla leverandør av en rekke merker som for eksempel Toro, Kims, Stabburet, Nora, Zalo med fler (Orkla.no) Nortura leverer merkevaren Gilde og Prior (Nortura.no) og Mills AS leverer blant annet merkevarene Mills, Melange, Delikat og Soft Flora(Mills.no)

Norge har over tid hatt blant Europas høyeste andel merkevarer i dagligvare, og det er i følge Nielsen ca. 85 % av omsetningen som er merkevarer. Dette er i følge DLF – Dagligvareleverandørenes Forening – et unyansert bilde, da en gjennomgang dem har gjort har vist at kjedene gjennom vertikal integrasjon i verdikjeden har en større innflytelse, samt at det er et definisjonsspørsmål om merkevarer solgt eksklusivt i én kjede skal gå under definisjonen EMV(se neste kapittel)

### ***1.3 Kjedenes egne merkevarer (EMV)***

Mens kjedens egne merkevarer refereres det til varer som dagligvarekjedene får produsert som er unike og / eller eksklusive merkevarer til kjedene. Eksempler på dette er blant annet Eldorado til Norgesgruppen, Solvinge og Kolonihagen i REMA 1000 og Ånglamark og Røra til Coop. Historisk har dette ofte vært prisalibi og lavprisalternativ til kunde, men de senere år ser man en økning i kvalitet og investering i markedsføring. Blant annet ble REMA 1000 i 2017 gjenstand for kritikk da det ble allment kjent at kjeden hadde en ”Bestevennstrategi” som blant annet tok for seg mulighet til å produsere unike merkevarer og egne merkevarer til kjedens butikker.

### ***1.4 Salgskonsulenter i norsk dagligvare***

Salgskonsulenter i norsk dagligvare har historisk vært primært knyttet opp mot merkevareleverandørene. Dette er personer som er ansatt hos de ulike merkevareaktørene hvor dem besøker kjedenes butikker for å skape mersalg og være rådgivere mot butikkens ledelse og ansatte. Et trekk ved norsk dagligvare de senere år er vertikal integrasjon i verdikjeden, hvilket betyr at dagligvarekjedene har skaffet seg eierposisjoner i produsenter. Dette har også medført at det også finnes salgskonsulenter for kjedenes egne merkevarer.

Salgskonsulentens rolle har gjennom historien endret seg, ser man to til tre tiår tilbake var det en større del av varene som var direkte distribuert fra produsent til butikken, og det var mer salgssjåfører som reiste rundt og solgte varer direkte fra leverandør til butikkene. Imidlertid har vertikal integrering, synonymt med kjedenes egne innkjøps- og grossistfunksjoner

medført at mesteparten av varene er distribuert gjennom denne kanalen (Nevnt i bl.a. Matkjedeutvalget, NOU 2011;4 og Oslo Economics 2017)

### ***1.5 Hensikt med oppgaven***

Hensikten med denne oppgaven er å belyse hvordan teknologiske endringer kan fremme førstelinjeorganisering i salgsorganisasjoner i dagligvarebransjen, og hvordan førstelinjeorganisering kan øke effektiviteten og skape konkurransefortrinn for merkevareleverandørene i en mer kunnskapsintensiv del av dagligvarebransjen. I tillegg ønsker jeg videre å se på hvordan førstelinjeorganisering og stadig større autonomi hos førstelinjen i salgsorganisasjoner fremmer endringer fra dagens organisatoriske modeller.

Å være salgskonsulent, eller reisende konsulent som det i deler av bransjen kalles, i dagligvarebransjen har naturligvis endret seg i takt med hvordan bransjen og verden forøvrig har endret og utviklet seg. Dagligvarebransjen har i siden de første kjededannelsene i Norge på begynnelsen av 80-tallet hatt et enormt kostnadsfokus, hvor kostnadslederskap har vært ledestjernen for de fleste av aktørene i bransjen. Dette har medført effektiviseringsprosesser og fokus på kostnadssiden hos de store merkevareleverandørene. Blant annet har Norgesgruppen tatt full kontroll over den fysiske varehåndteringen i butikkene sine, noe som endret rammebetingelsene for mange leverandører (Haugdahl, 2014)

Samtidig ser man det er stadig flere merkevarebedrifter som outsourcer hele eller deler av salgsstyrken sin til tredjepartsselskaper som tar på seg oppdrag for flere selskaper og dermed har funnet en nisje i et marked som hele tiden presses for marginer. På den andre siden er det også etablert selskaper som jobber med tele-marketing og salg via nye kanaler, eksempelvis et firma som heter Footprint (<http://footprint-norway.no/>) som jobber utelukkende med salg via telefon for flere oppdragsgivere.

### ***1.6 Avgrensninger***

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan ny teknologi kan påvirke hverdagen i både positiv og negativ retning sett ut fra et ledelsesperspektiv for selgere på leverandørsiden i dagligvarebransjen. Jeg ønsker ikke å gjøre noen økonomiske analyser, hverken av bedriftsøkonomisk eller samfunnsøkonomisk art.

Siden teknologi og digitalisering i seg selv dekker et enormt spekter av mulige vinklinger i en oppgave som denne, ønsker jeg ikke å gå spesifikt inn på detaljer i den enkelte teknologi eller nyvinning og se på ringvirkninger, men forsøker å se på hvordan enkelte store makrotrender innen teknologi kan påvirke salgskonsulentens hverdag, samt se hvilke betydning dette har for måten man tenker organisering av salgsorganisasjoner, primært for merkevareleverandører.

## **2. Aktualisering**

I dette kapittelet vil jeg se på de overordnede trekkene ved norsk dagligvarebransje, samtidig som jeg gradvis vil snevre inn mot min problemstilling og forskningsspørsmål. Dette kapitlet inneholder tre kapitler. Kapittel 2.1 med delkapitler omhandler aktualisering og bakgrunn om dagligvarebransjen, kapittel 2.2 omhandler oppgavens problemstilling, mens kapittel 2.3 er forskningsspørsmål og og i en teoretisk modell jeg kommer å drøfte.

### **2.1 Aktualisering**

Siden 1930 da Michal J.Cullen åpnet verdens første supermarkedet har matmarkedet og i sær dagligvarebransjen gått gjennom utallige endringer. Selvbetjening og konkurranse i de fysiske butikkhyllene har ført til at leverandører må beherske et utall av profesjoner fremfor kun å levere kvalitet eller pris. Merkevarerbygging, logistikk, space management og en rekke andre fagfelt har gjort seg gjeldende som egne profesjoner i moderne dagligvarehandel.

Ser man til Norge og norsk dagligvare er dette en bransje som har vært gjenstand for mye debatt de senere år, eksempelvis har både tidligere og nåværende regjering satt av store ressurser fra blant annet akademia for å se hvordan man kan styrke konkurransen i det som har blitt et svært konsentrert marked. Det mest kjente er referert til som Matkjedeutvalget, som i sin sluttrapport pekte på mulige løsninger og endringer i rammebetingelsene, som blant annet utredninger om eierskapsbegrensninger (NOU 2011;4)

Matkjedeutvalget pekte også på at det i stor grad var en maktforskyvning i bransjen, som blant annet har ført til at de store kjedene og eierne sitter på en betydelig beslutningsmakt i verdikjeden (ibid.) Dette ble også påpekt av Oslo Economics rapport om etableringshindre i dagligvarebransjen (2017), hvor dem i sær trekker fram at kjedene i større grad konkurrerer med egne merkevarer. Med utgangspunkt i egen arbeidshverdag og kjennskap til bransjen ønsker jeg å se nærmere på en del av denne bransjen i lys av hva som driver endringer og hvordan disse driverne kan skape organisatoriske endringer. Det er også verdt å merke seg at

siden Matkjedeutvalgets arbeid og sluttrapport har Coop kjøpt den ene aktøren, men likevel er de store linjene like aktuell den dag i dag.

### ***2.1.1 Dagligvarebransjens betydning for det norske samfunn***

Dagligvarebransjen er en av de største næringene i landet både i verdiskapning og sysselsetting (Virke, 2015) Men enten man liker det eller ei, alle har et forhold til bransjen, da mat er noe som alle trenger. Dagligvarebransjen på detaljistsiden omsette i 2016 for i overkant av 170 mrd NOK (Virke 2017), noe som utgjør i overkant av 60% av all mat og dagligvareomsetning i landet totalt sett (ibid.)

Handel, inkludert dagligvare, utgjør ca. 14 % av norske virksomheter og står for 9 % av den totale verdiskapningen i Norge og hele 14 % av sysselsettingen (Virke 2017). Totalt er det 373 000 mennesker sysselsatt i handelen, og vel 100.000 av disse er knyttet til dagligvare. Det er altså en betydelig verdiskapning knyttet til handelen. Virke påpeker også at dagligvarebransjen har en samfunnsøkonomisk stor betydning, både som bindeledd mellom andre næringer og forbrukere, men også for en aktiv distrikts- og bosettingspolitikk og ikke minst næringspolitikk er handelen viktig (ibid.)

### ***2.1.2 Dagligvarebransjen i et historisk perspektiv***

Dagligvarebransjen i Norge så vel som Europa har de siste 30-35 år gått gjennom mange store og viktige endringer. I takt med samfunnsendringer har også bransjen endret seg dramatisk. De fleste som har passert en viss alder erindrer når nærbutikkene hadde kortere åpningstider, var mindre i areal og lå gjerne en kort spasertur fra ens egen bopel. Makroendringer i samfunnet har bidratt til å endringen, men også teknologiske endringer har bidratt til å skape endringer. Bransjen er videre preget av en rekke reguleringer som gjør at norsk dagligvarebransje er relativt sett svært annerledes enn våre naboland. Blant annet står Norge utenfor EU, vi har en rekke kulturelt betingede innsatsfaktorer som for eksempel særegne varer og sterk proteksjonisme innen landbrukssektoren. Vi har videre tverrpolitisk enighet om norsk bosettings- og distriktspolitikk, og til slutt er det en sterkt lovregulert bransje. Blant annet kjøpesenterloven som regulerer størrelser på utsalgssteder.

En av de sterkeste historiske endringene i norsk, og også europeisk, dagligvare er distribusjonsformer, Matkjedeutvalget peker på at grossistfunksjoner og sentralisering hos kjedene har ført til at mindre lokale produsenter blir skjøvet ut i kulden, men implisitt har

produsentene mistet mye av makten for hvor varene skal distribueres (NOU 2011:4) Dette har implisitt ført til nye profesjoner som merkevareleverandørene må beherske, og også at enkelte aktører har operert i et grenseland hva som er juridisk akseptabelt. Blant annet den mye omtalte og langvarige rettsprosessen mellom Tine og Staten, hvor Tine ble dømt i tingretten og lagmannsretten for brudd på konkurranseloven, ved at dem forsøkte stenge konkurrenter ute fra markedet, en sak som forøvrig Staten tapte i høyesterett (Dahl og Valvik, 2011)

### ***2.1.3 Dagligvarebransjen i nåtid***

Blant annet Oslo Economics (2017) og Matkjedeutvalget (2011) peker på den sterke kjedekonsentrasjonen som et særpreg i norsk dagligvarehandel. Et annet særpreg ved det norske dagligvaremarkedet er at vi har en blant Europas høyeste butikk tetthet, noe som dels tilskrives bosettingspolitikk. Men Oslo Economics trekker også fram at proteksjonisme på landbruksvarer, innkjøpsmodeller og sterke kjedekonsentrasjoner som medvirkende årsaker til dette (2017;29).

En tredje særegenhet i det norske markedet er hvilke butikker som dominerer det norske markedet. Til tross for at nordmenn har relativt sterk kjøpekraft er det lavprisaktørene som dominerer det norske markedet (ibid.) Nielsen peker også på at det er tre store profilkjeder som dominerer lavprissegmentet (2018) Implisitt fører dette til at leverandørene i stor grad kriger om tilgang til å distribuere varer gjennom disse kjedene. Flåsete blir det sagt av bransjefolk at nordmenn kjører Mercedes på Kiwi for å kjøpe Norvegia, mens franskmenn sykler til ostebutikken for å kjøpe camembert og brie.

Nilson peker på at en butikk ikke bare er en butikk. Empiriske studier viser at det er lokale forskjeller, og at en suksessfaktor for dagligvarekjeder er å forstå den enkelte butikk, og hvordan den skal vinne i lokalmarkedet. Nilsons studier viser at til tross for at det er samme type kunder og små forskjeller i geografi kan være store forskjeller i hvordan kundene handler (2016)

### ***2.1.4 Salgsorganisasjoner***

I mine søk etter bakgrunnsstoff og litteratur til denne oppgaven har det vært lite spesifikt om salgsorganisasjoner i norsk dagligvare. Imidlertid finnes det enorme mengder litteratur, både innen akademia og den mer skjønnlitterære delen om salg, salgsorganisasjoner og salgsledelse. Jeg har i liten grad sett på detaljer om hvordan salgsorganisasjoner ledes, men

det er naturlig at en del av denne litteraturen vil inngå i drøftingen da det etter alle solemerker er empiriske studier som er overførbare og bransjeuavhengig.

## **2.2 Oppgavens problemstilling**

I følge Gratton er det antatt at endringer i organisasjoners omgivelse kommer til å være en av de største årsakene til at vi trenger å endre og tilpasse organisasjoner slik at dem er rigget for framtiden (2012). Om en ser de nordiske landene under ett er den nordiske modellen for ledelse og organisering av økonomi, arbeidslivsorganisering og politisk system et velfungerende system i dag, og har vært et de siste tiår. Men det er å anta at blant annet økt globalisering kommer til å skape press på, samt utfordre slike vellykkede modeller for samfunnsorganisering(ibid.)

Ser man til Norge og utfordringer vi kommer til å ha i framtiden er det å anta at vi må endre måten vi organiserer samfunnet og velferdsstaten. Økende levealder, lavere oljeinntekter og økt globalisering, for å nevne noe, kommer til å fremme endringer. Mange spør seg hva vi skal leve av etter oljen, og selv om vi har rike forekomster av naturressurser kommer det til å være et behov for å endre måten vi organiserer det norske samfunnet på. Innovasjon og teknologiske nyvinninger er en retning å gå, men dette fordrer også at vi innoverer måten vi organiserer og leder organisasjoner på.

Ser man eksplisitt på dagligvarebransjen er det grunn til å anta at teknologiske endringer vil spille en stor rolle i hvordan både detaljister og merkevareleverandører vil drifte sine forretningsmodeller. Detaljistsiden i Norge er i dag veldig konsentrert, og som Oslo Economics peker på er det veldig store etableringsbarrierer i bransjen, blant annet knyttet til lokalisering av fysiske butikker(2017). Men som blant annet Virke peker på(2017), og som blant annet kolonial.no har bygget sin forretningsmodell på, er det mulig å drifte utsalgssteder gjennom nye forretningsmodeller. Et stort antall fysiske butikker drar på seg kapitalkostnader, og det er også grunn til å tro at den allmenne interessen for bransjen vil føre til at det på sikt legges politiske føringer og retningslinjer for hvilke rabattsystemer, innkjøpsbetingelser og andre økonomiske ytelser detaljistsiden vil oppnå. Dermed vil det på sikt kanskje være slik at volum betyr mindre kampen om å oppnå kostnadslederskap.

For merkevareleverandørene byr endringer både på utfordringer og muligheter. Den største trusselen mot merkevareleverandørene er at det mer enn noen gang vil bli vanskeligere å

kunne innovere og dra fortrinn av merkenavnet alene, da informasjon om produktet og egenskaper blir lett tilgjengelig både for konkurrenter, men også kunde. Dermed blir det vanskeligere i framtiden å ta betalt for merkestyrke hos forbruker. Oslo Economics peker også på at det i større grad satses på egne merkevarer nå enn tidligere (2017) Dette ble også av REMA 1000, den tredje største aktøren i markedet, fremhevet som et bevisst strategisk valg gjennom den såkalte ”bestevennstrategien” som kjeden lanserte 2016/2017. (Nysveen og Dalen, 2017)

Johannesen og Olsen peker på at økt førstelinjefokus kan være en løsning for å endre organisasjoner (2013). Mens Hamel peker på at globalisering skaper et økt behov for å innovere på ledelsesmodeller og å avbyråkratisere organisasjoner(2007). Hamel mener den vestlige verdens måte å organisere og lede på er utdaterte og lite egnet for å ta vare på menneskene i organisasjonen. Eksisterende organisatoriske modeller og måter å lede organisasjoner på er ikke tilpasset det nye arbeidslivet og menneskene der (ibid.) Med bakgrunn i dette ønsker jeg å se på to antakelser jeg har i forhold til hvordan endring vil påvirke selgernes rolle i framtiden.

#### Antakelse 1:

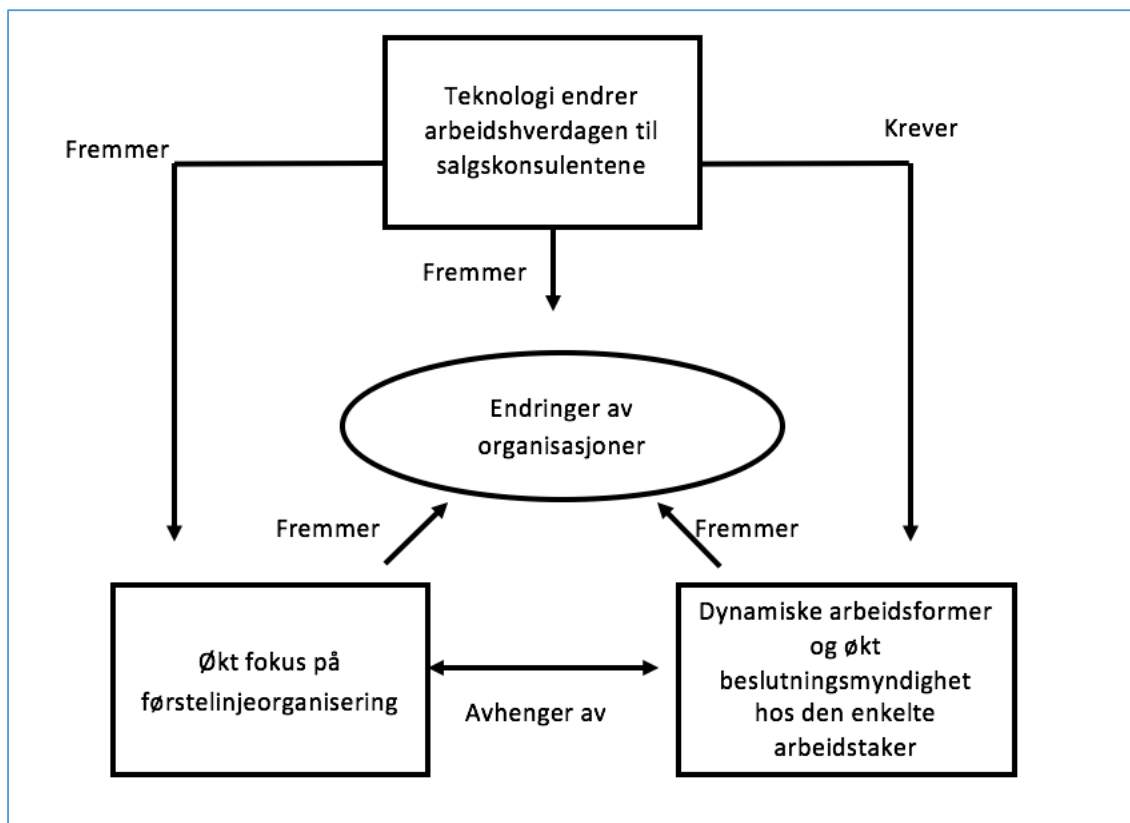
Teknologiske nyvinninger og endringer i makroomgivelsene vil føre økt behov for kunnskap hos merkevareleverandørene i norsk dagligvarebransje.

#### Antakelse 2:

Teknologiske endringer vil måtte føre til økt kompleksitet, desentralisering av beslutningsprosesser som fører til førstelinjeorganisering i salgsorganisasjoner i det norske dagligvaremarkedet

Problemstillingen i denne oppgaven er ***”Hvordan påvirker endringer i makroomgivelsene salgskonsulenter i norsk dagligvare”***

Jeg har i oppgaven argumentert med at endringer i makroomgivelsene fremmer endringer i organisasjoner, og at dette stiller krav til økt innflytelse, fleksibilitet og dynamikk hos menneskene i organisasjonen. Videre har jeg argumentert for at dette krever mer fokus på førstelinjen i organisasjonen. Forhold mellom forskningsspørsmålet og problemstilling er vist i modellen under.



**Fig 1: Hvordan teknologiske endringer kan fremme organisatoriske endringer.**

### 2.3 Forskningsspørsmål

Jeg har også argumentert med de menneskelige faktorene i denne modellen med hensyn til at organisasjoner er sosialt konstruerte, og i de aller fleste tilfeller er målet å skape lønnsomhet. Det vil dermed alltid være et skjæringspunkt/kost-nytte-spørsmål i forhold til om det vil være lønnsomt å legge ned eller å opprettholde salgsfunksjoner dersom teknologi kan erstatte denne funksjonen, eller rett og slett om det vil være mulig å erstatte den med andre innsatsfaktorer..

Dette gir tre forskningsspørsmål.

#### Forskningsspørsmål 1:

Hvordan kan teknologi endre arbeidshverdagen til salgskonsulenter i norsk dagligvare?

#### Forskningsspørsmål 2.

Hvordan vil ny teknologi tvinge fram dynamiske arbeidsformer og økt beslutningsmyndighet hos den enkelte arbeidstaker?



### Forskningsspørsmål 3.

Hvordan kan økt fokus på førstelinjeorganisering endre salgsorganisering i norsk dagligvare?

## **3. Metode**

Dette kapitlet tar for seg mitt valg av metode og forskningsdesign. Siden jeg har valgt å skrive alene er valg av metode gjort med bakgrunn i at jeg har begrensede ressurser og ønsker å konsentrere meg om et design og en metode som gjør oppgaven overkommelig gitt tids- og ressursaspektet.

### ***3.1 Vitenskapelig metode***

Ordet metode betyr å følge veien mot et bestemt mål. Altså omhandler hvordan man som forsker går frem for å innhente informasjon om den sosiale verden og dens virkeligheter, og hvordan dette skal analyseres (Johannesen et al. 2011). Målet man ønsker med metodelære er nye oppdagelser i den menneskeskapte verden. Metodelæren omhandler blant annet hvordan en kan gå frem for å undersøke om antakelsene som blir lagt til grunn stemmer overens med virkeligheten eller ikke. Metodekunnskap vil forenkle forståelsen av hvordan forskning er gjennomført, inklusivt i at det ruster forskeren for å være i stand til å være kritisk til resultater fra forskning (ibid.)

### ***3.2 Valg av forskningsmetode.***

Vitenskapelig forskning skiller mellom to ulike måter å samle inn data på – kvalitativt og kvantitativt. I motsetning til kvantitativ forskning, som undersøker et stort antall forekomster av statistisk materiale og forsøker å generalisere statistiske materiale, går kvalitativ metode mer i dybden på et mindre utvalg av respondenter(ibid.)

Det er mange hensyn som tas i valg av metode, men forenklet kan man si at problemstillingen er grunnlag for valg av metode (ibid.). Men metode handler om hvordan data skal samles inn, analyseres, og ikke minst om kvalitet eller kvantitet skal være i fokus. Et viktig hensyn å ta når man skal studere menneskers opplevelse av en virkelighet, er at forskerens rolle vil definere resultatet av forskningen. Men ved å foreta en grundig vurdering av ulike forskningsmessige ståsted kan vi definere vår rolle som forskere, og vi blir bevisst de fordeler

og ulemper som ligger i våre valg. Dette vil føre til større objektivitet og bedre refleksjoner rundt tematikken, som dermed er vurdert ut ifra flere utgangspunkt (ibid.)

### ***3.3 Kvalitativ metode***

Rasjonale bak valg av metode ligger i avhandlingens og forskningens tema og innfallsvinkel. Som jeg nevner i aktualiseringen har jeg valgt å skrive om endring som fenomen innen en gitt bransje. Endringsledelse er et området det finnes utrolig mye forskning på, og dermed har jeg valgt en metode hvor også tidligere teori også behandles som data. I så måte kan jeg argumentere for at mitt valg av kvalitativ metode er velegnet for å etablere hypoteser og legge til rette for videre forskning. Johannesen et al. sier også at kvalitativ metode er å betegne som tekstens tale, mens kvantitativ metode er tallenes tale(ibid.)

#### ***3.3.1 Fordeler med kvalitativ metode***

Den største fordelen med kvalitativ metode er at kostnadene knyttet til undersøkelsen er relativt små kontra eksempelvis en befolkningsundersøkelse som krever større mengde informanter. Kvalitativ metode gir også større nærhet til informantene, og det er enklere å gå i dybden. I motsetning til kvantitativ metode gir kvalitativ metode også muligheten til å lage nye teorier, mens kvantitative metoder er egnet for å teste ut teoriene. Et annet aspekt, og i så måte også fordel, er at en kvalitativ metode er mindre ressurskrevende og enklere og gjøre en avgrensning på(ibid.)

#### ***3.3.2 Ulemper med kvalitativ metode***

Kvalitativ metode har ofte blitt utsatt for kritikk da det ikke er mulig å generalisere funnene i data, da utvalget informanter ikke er representativt, altså blir gyldighetsområde begrenset. Videre er det forventet at man som forsker setter seg ordentlig inn i fagområdet eller fenomenet man skal forske på, ergo bør man bruke mye tid på å prosessen og å sette seg inn i, samt drøfte godt ulike funn i datainnsamlingen(ibid.)

### ***3.4 Forskningsdesign og metodisk tilnærming***

Forskningsdesign skal i følge Johannesen et al. gi en retning for hvordan en ønsker å utføre en vitenskapelig undersøkelse(2011). I denne oppgaven har jeg valgt en problemstilling knyttet opp mot fenomenet endringsledelse og hvordan ny teknologi og innovasjoner kan endre flere bransjer som går under paraplybransjen detaljhandelen. I mitt søk av data knyttet til

fenomenet Big Data finner jeg lite relevant vitenskapelig forskning på, og i så måte blir min tilnærming til begrepsavklaringer og beskrivelse av fenomenet å skape et øyeblikksbilde og skape ansats til nye teori rundt fenomenet, dette er beskrevet av Johannesen et. al som en tverrsnittsundersøkelse. (ibid.)

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skiller man mellom kvantitativ og kvalitativ metode, og i følge Johannesen et. al er det som skiller disse metodene hvordan data samles inn. Svært forenklet kan en si at kvalitative metode registrerer data i form av tekst, mens kvalitativ metode samler inn og registrer data i form av tall (2011, 103). Kvantitativ metode er i motsetning til kvalitativ metode mer strukturert og regelstyrt (ibid. 255) Johannesen et. al sier at valg av problemstilling gir valg av metode. (2011;103) I og med at Big Data er relativt nytt fenomen og det finnes lite forskning på området knyttet opp til økonomiske fag innenfor akademia har jeg valgt en kvalitativ metode i denne oppgaven.

Som forskningsdesign har jeg valgt å benytte meg av et eksplorativt design, dette kan i følge Johannesen et al. beskrives som en utforskende studie som skal benyttes for å gi innsikt om en uklar problemstilling (2011) Et eksplorativt design er spesielt anvendelig når man skal se på fenomener man ønsker å vite mer om, og man ikke har noen klar formening om hvordan fenomenet skal analyseres (ibid.)

### ***3.4.1 Innsamling av data***

Jeg ønsket primært å benytte meg av personlige dybdeintervjuer til datainnsamling. Dette fordi jeg på den måten fikk med kroppsspråk og annen ikke-verbal kommunikasjon fra informantene. Dessuten gav dette også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål raskt og enkelt. Jeg gjorde også to oppfølgingsintervju, hvorav et av disse var på telefon. Dette for å få utdypet en del relevant informasjon etter at hovedintervjuene var transkribert.

Johannesen et. al. trekker fram at fordelen med å benytte seg av intervju blant annet er at informanten får være med å bestemme hva som skal tas opp i intervjuet, den sosiale interaksjon mellom intervjuer og informanten, at det er mulig å supplere og oppklare tolkninger og ikke minst at kunnskap er situasjonsbestemt. (ibid.) Jeg har valgt å benytte meg av et semistrukturert intervju, dette er intervju hvor man følger en intervjuguide, men samtidig har en åpen form slik at en lar informanten bidra eksplorativt under intervjuet.

Ved å gjennomføre slike semistrukturerte intervju av informantene søkte jeg også å forholde meg til intervjuguiden slik at jeg også kunne sørge for at alle aspekter av problemstillingen og forskningsspørsmålene ble dekket. Ved å basere oppgaven på egen innsamling av data fra informantene unngikk jeg også eventuelle feil i datamaterialet og det vil være større validitet i resultatet.

### ***3.4.2 Utvalgsstrategi***

Innenfor kvalitativ metode er det mange mulige måter å samle inn data på, jeg valgte å benytte meg av personlig intervju som den primære måten å samle inn data. Utvalgsstrategien til oppgaven tok utgangspunkt i at jeg ønsket å se på en bestemt yrkesgruppen innen en bransje, nemlig salgskonsulenter i dagligvarebransjen. Derfor benyttet jeg meg av mennesker innenfor bransjen. I og med at jeg har kjennskap til bransjen og vet mye om teknologiske nyvinninger benyttet jeg meg av det Johannesen et al. kaller strategisk utvelgelse av informanter. Underveis dukket det som forventet opp en informant jeg måtte ta med i utvalget, altså opplevde jeg snøballmetoden, altså at det dukket opp informanter av interesse i løpet av de første intervjuene.

### ***3.5 Induktiv design***

Fordelen med å velge induktivt design er at dette gir grobunn for nye hypoteser, og siden jeg i mitt daglige virke jobber med analyse av en stor mengde statistisk materiale kan jeg benytte meg av denne studien til forstå fenomenet bedre, samt kanskje finne nye måter å nyttiggjøre det fenomenet jeg har valgt å forske på.

### ***3.6 Grounded theory***

For starte å komme i gang med prosessen å skrive om det temaet og problemstillingen jeg har valgt, tok jeg tidlig et valg om å benytte meg av Grounded theory, som i følge Johannesen et al. en metode for å analysere data, og den betrakter teori som all annen data. Metoden egner seg best for problemstillinger som er åpne hvor man ikke tar utgangspunkt i teori eller problemstilling. Fordelen med dette er at jeg vil ha en eksplorativ tilnærming til fenomenet og problemstillingen jeg har valgt. Forenklet kan man si at det vil altså oppstå læring underveis i prosessen.

### ***3.7 Validitet og reliabilitet***

Ettersom jeg har valgt å benytte kvalitativ metode og bruke strategisk utvalg med tanke på ressursbruken er det viktig at man stiller kritiske spørsmål til validiteten og reliabiliteten til dataen jeg kommer til å samle inn. Med tanke på at jeg vil skrive om salgskonsulentens rolle i dagligvarehandelen og benytte meg av et lite utvalg informanter kan jeg få et unyansert bilde av virkeligheten.

Hvis informantene i stor grad var påvirket av holdninger ved, eller press fra, arbeidsplassen, kunne svarene bli tilpasset etter dette (Johannessen et al., 2011). Jeg forventet ikke at dette skulle være et problem, men jeg måtte være bevisst på at slike ytre forhold kunne få utslag. Dette var derfor noe jeg reflekterte over under hele datainnsamlingen.

## **4. Teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet går jeg gjennom små deler av teorien som er aktuell for denne oppgaven. Jeg har valgt å dele dette i fire delkapittel. I kapittel 4.1 går jeg gjennom endring og endringsledelse, kapittel 4.2 omhandler teknologiske endringer, kapittel 4.3 omhandler hvilke krav endringer stiller til organisasjoner og til slutt er det kapittel 4.4 som omhandler førstelinjeorganisering.

### **4.1 Endring og endringsledelse**

De fleste mennesker forstår en endring som en forandring, men innenfor dette faget snakker man om organisatoriske endringer som utvikling og bevegelse fra en tilstand til en annen (Karp, 2014). Det være seg endring i overordnede bedriftsstruktur og kultur, og helt ned til endring på individnivå, men endring handler om læring og utvikling (Ibid.).

Dette bringer oss over på definisjon av læring fra psykologifaget, som sier at læring har funnet sted når det er endring i adferd. Dermed kan en snu på dette og si at endring betinger at læring har skjedd. Altså vil en se endring når organisasjon, og dens aktører, lærer noe nytt og tilpasser sin adferd etter dette (Kjøde, 2004). De fleste arbeidstakere og ledere har vært utsatt for endringsprosesser, og det er forskjellige grader av endring. Kjøde påpeker at endring ofte blir brukt svært generelt, og at alle endringsprosesser har ulik karakter, derfor vil det være hensiktsmessig å typologisere dem i type-1 og type-2 endring (ibid.).

#### **4.1.1 Type-1 og type-2-endringer**

Type-1-endring er rene strukturendringer med høy aksept i samfunnet. Dette er endringer som er nødvendige og påtvunget organisasjonen. Et eksempel er nedbemanning for at organisasjonen skal være lønnsom (Ibid.).

Type-2-endring er av mer forebyggende karakter. Dette er endringer som skal unngå eller minimere risiko for at en havner i en situasjon der en må gjøre endringer av type-1 karakter. Et eksempel på en slik endring er effektiviseringsprosesser, andre eksempler kan være kulturelle endringer og omorganiseringer (ibid.).

#### **4.1.2 Kontinuerlig vs. diskontinuerlig endring**

Endringer i omgivelsene skjer rundt oss hele tiden. Teknologi, samfunnsutvikling, demografi og en rekke andre ting endrer seg kontinuerlig. I organisasjoner er ofte endringer noe som skjer hele tiden. Læring, utvikling og personal endrer seg i takt med tid og teknologi. Dette kalles kontinuerlig endring, og innehar perspektiver fra evolusjonsteori, og kaos- og kompleksitetsteori (Karp, 2014).

Iblant oppstår behovet for større endringer som krever større planlegging, dette kalles diskontinuerlig endring og er endringer som er episodiske og planlagte endringsinitiativ (Karp, 2014). Diskontinuerlig endring hevdes å skyldes at organisasjoner er ute av balanse, og at dem er for sent ute med å endre interne og eksterne rammebetingelser (Karp, 2014).

#### **4.1.3 Lewin - organisasjonsutvikling**

Kurt Lewin regnes som organisasjonsutviklingens grunnlegger (Karp, 2012). Lewin, som var utdannet psykolog, utviklet på femtitallet en modell for å forstå behovet for endring. Denne modellen så selve endringsprosessene som komplekse med usikkert resultat i et spenningsfelt mellom drivkrefter og motkrefter.(ibid.)

Lewins modell "Unfreeze – Change – Freeze" regnes som inspirasjonskilde til mange modeller for praksisorientert faglitteratur. Lewins observasjon var at vellykkede endringsprosesser hadde gått gjennom de nevnte faser.

#### **4.1.4 Kotter – endringsledelse**

John P. Kotter er en av de fremste og mest siterte innen akademia om temaet endringsledelse. Kotter publiserte i 1995 artikkelen "Why Transformation Effort fails" hvor han introduserte

en åttetrinns modell for hvordan man skal mislykkes med endringsledelse. Det motsatte av dette blir hvordan man skal lykkes med endringsledelse.(1995) I 1996 gjentok Kotter dette budskapet i boken Change Management som ofte blir ansett som oppskriften på hvordan endringsledelse skal gjennomføres for å lykkes. Kotters modell baserer seg på empiriske studier av en rekke bedrifters endringsinitiativ over flere tiår, og

#### ***4.1.5 Endring som fenomen i samfunnet***

Endring som fenomen kjenner vi til så lenge menneskeheten har eksistert. Endring og menneskets evner til tilpasning er en del av den menneskelige evolusjonen og utvikling av den moderne verden slik vi kjenner den. Mange historiske personer, hendelser og øyeblikk har bidratt til å forme verdens slik vi kjenner den, og det er lett å unnlate historiens betydningen for utviklingen av vår verden. Ser man 250-300 år tilbake i tid så verden annerledes ut. Gjennom paradigmeskifter som den industrielle revolusjonen, økonomiske kriser, politiske hendelser og krig har verden og samfunnet endret seg.

Dersom man holder seg til Norge og ser på historiske øyeblikk siden slutten av andre verdenskrig så har det vært enorme omveltninger i så vel samfunnsstruktur som organisasjonsstruktur. Lovendringer har fremmet endringer gjennom trygdeloven og lik rett til skole for begge kjønn for å ta noen eksempel. Andre politiske hendelser som innføring av full likestilling og barnehageloven fra 1975 har fremmet endringer ikke bare på organisasjonslivet, men har også formet samfunnet.

Med at samfunnet endrer seg, og hyppigheten og takten dette skjer i, endrer også måten vi organiserer bedrifter og tjenester på, hvordan vi arbeider og ikke minst hvordan vi tilpasser oss endringer. Teknologiske framskritt har ført til store samfunnsmessige endringer både på mikro- og makronivå. For ikke mange år siden var det utenkelig at organisasjoner var like åpne om strategier, målvalg og arbeidsformer som det dem er i dag, for å ta et eksempel.

#### ***4.1.6 Endringsledelse som vitenskapelig fenomen i organisasjonsteori***

Innenfor academia er organisatorisk endring et fenomen som har fått mye oppmerksomhet de siste 20-30 år (Karp, 2014). I fagfeltet endringsledelse går man inn på fenomenet organisatoriske endringer, et fagfelt som har vokst i omfang så vel som popularitet de siste årene, og fra å være et delkapittel i faget organisasjonsteori, har det i dag vokst fram som et eget fagfelt innenfor academia (ibid.).

Karp trekker fram at organisatoriske endringer skjer raskere enn tidligere, at disse endringene har stor innflytelse på hvordan ledere må lede, og at det er en forutsetning for å overleve at organisasjoner tilpasser seg omgivelsene (ibid.). Hamel støtter opp under dette, og mener således at måten vi organiserer og leder organisasjoner på er utrangerte da de fleste verktøy for å lede ble funnet opp mellom årene 1890 og 1915 (2007). Hamel går så langt som å si at vi må tenke nytt, og vi må innovere måten vi organiserer samfunn og næringsliv på for å kunne leve i takt med de teknologiske endringene som finner sted (ibid.).

Ser man perioden fra andre verdenskrig og fram til 1980 handlet organisasjonsutvikling i stor grad om å tilpasse organisasjonen etter omgivelsene. Endringer ble sett på som nødvendige for å tilpasse organisasjoner etter stabile omgivelser, og var ledelsesstyrt. I 1980-årene begynte man å se at endringer var komplekse øvelser som var vanskelig å lede. Fokuset ble da rettet mot individ og gruppedynamikk i samspill med organisasjonen. Utover 90-tallet begynte teoriene å dreie seg om at endringer er kontinuerlige prosesser som alltid pågår, og skillet mellom drift og endring blir mindre tydelig (Karp, 2014).

I dag er det fortsatt teoriene fra 90-tallet som er rådende innenfor fagene organisasjonsutvikling og endringsledelse. Men det har også dukket opp nye teorier knyttet til den økte globaliseringen og de økte teknologiske fremskritt som gjør seg gjeldende for hvordan menneskene lever, jobber og organiserer seg. Blant annet Johannesen og Olsen kaller dette overgangen fra industrisamfunnet til det globaliserte kunnskapssamfunnet (2013).

#### ***4.1.7 Endringsledelse – krysning mellom flere fagfelt***

Endringer som fenomen fremstår som en krysning mellom flere fagfelt, og summen av disse blir faget endringsledelse. Fagområdet organisasjonsutvikling består av organisasjonslære, psykologi, sosiologi, antropologi og fenomenologi for å nevne noen (Karp, 2014).

Endringsledelse er altså sammensatt, men det handler om mennesker og dynamikk mellom mennesker. Organisasjoner er satt sammen av mennesker og i takt med økende utdanningsnivå, økt globalisering og ikke minst teknologiske endringer må man endre synet på hvordan man skal organisere seg i fremtiden.



## **4.2 Teknologiske endringer**

Teknologiske endringer har gjennom historien påvirket og endret menneskeheten. Det som kjennetegner overgangen fra industrisamfunnet til den globale kunnskapsøkonomien er i stor grad teknologiske endringer som oppsummert kan sies å gjøre tid- og rom mye mindre for aktørene (Johannesen og Olsen 2013). Gratton spådde at i 2025 vil anslagsvis 5 milliarder mennesker kunne kommunisere i sanntid med hverandre, og dette fører til at informasjon endrer mennesker og måten vi kommuniserer på (2012). Teknologiske endringer skaper altså et mulighetsrom, og det er ikke uten grunn at man blant verdens mest verdifulle selskaper og brands finner teknologi- og telekomselskaper.

[http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf)

### **4.2.1 Internett**

Helt siden internett ble kommersialisert på rundt 1990-tallet har det vært en markedsplass og en medium brukt for å selge varer og tjenester. Riktignok finnes det mange mislykkede historier, men det er et unektelig faktum at internett har blitt en kanal å regne med, og at det stadig dukker opp nye måter å bruke internett på. Ved utgangen av 2015 regnet ITU (International Telecommunication Union) med at 47 % av verdens befolkning hadde tilgang til internett, og det er anslått at i løpet av i løpet av 2020 vil 5 mrd. mennesker ha mulighet til å bruke internett, altså hele fem år før Grattons perspektiv.

Internett vil i løpet av 30 år ha sørget for at 5 mrd. mennesker kan kommunisere med hverandre, og søke informasjon i sanntid for å nevne noe. Dette har skapt et mulighetsrom og nevnes av mange som et kolossalt paradigmeskift i historien. Det som før ble ansett som fiksjon lar seg nå gjøre, og det skaper et endringspress uten like. Gratton for eksempel trekker fram at det å kommunisere på nett kan komme til å skape endringspress på organisasjoner og måten vi jobber på (2012).

Ser man hvordan produkter som kan digitaliseres har endret bransjer er det naturlig å trekke fram musikk, bøker, filmer, fakturahåndtering mm. Men man ser også at ved hjelp av internett skapes nye innovasjoner. Sosiale medier og nettverk er slike innovasjoner, andre eksempler er selskaper som driver innenfor delingsøkonomier (Carlin et.al., 2015).

Det er liten tvil om at internett også kan endre de tradisjonelle verdikjedene, og det at teknologi er allmenn tilgjengelig og relativt billig gjør at barrierene for å komme seg inn på markedet er lavere ved for eksempel netthandel kontra tradisjonell handel fra et fysisk utsalgssted. Markedet er også globalt, og man kan også tilby et større spekter av varer. En av netthandelens store fortrinn er at man både kan konkurrere på pris og utvalg gjennom å ha en effektiv distribusjonskjede.

#### **4.2.2 Big Data**

I takt med økt tilgang til internett øker også datamengden. Big Data er et ullent begrep, men i stor grad handler det om å se etter mønstre i større datamengder som man kan kapitalisere på (ibid.). Når man benytter seg av digitale tjenester legger man igjen digitale spor som kan gi statistisk materiale for bruk i kommersielle tjenester. Big Data benyttes allerede i dag, og det gjøres stort sett for å effektivisere forbrukerpåvirkning.

Big Data kan ikke bare brukes i sammenheng med forbrukerpåvirkning, det er også mulig å benytte seg av dette til innovasjoner. Eksempelvis kan bedrifter benytte seg av innsikt om trender, demografi, handlemønstre og andre data for å se om det finnes mulighetsrom som man ellers ikke ser. Bruken av Big Data er noe som med stor sannsynlighet kommer til å øke i framtiden, og det kan komme til å gjøre store omveltninger på mange organisasjoner og hvordan man leder organisasjonene.

#### **4.2.3 Endringer i måten bedrifter annonserer**

Dersom man eksplisitt ser på endringer i forbrukerpåvirkning, forbrukeratferd og forbrukers vaner er det få som tør argumentere imot at ny teknologi har endret hvordan man tenker kommunikasjon og markedsføring. Et eksempel er hvordan mediebransjen endrer seg. Hovedinntektskilden til mediebransjen er annonseinntekter, og ser man fra 2009 til 2015 har annonseinntektene økt med ca. 2,4 mrd. NOK. Men for trykte medier (aviser/blader) er det i samme periode en nedgang på 1,2 mrd. NOK. I løpet av de seks siste årene har det kommet mange nye medier og kommunikasjonsmåter, og internettannonsering sett under ett har økt fra 866 mill. NOK til 2,6 mrd. NOK. (<http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/170>)

Ser man til norsk dagligvare satser de tre store kjedene på å bygge lojalitet gjennom kundeinnsikt. Coop har i flere år hatt et joint-venture-samarbeid med det britiske analyse- og innsiktsbyrået Dunnhumby som analyserer, selger og kommer med strategiske råd til hva og

hvordan man skal annonsere og nå ut til kundene. REMA 1000 lanserte i 2017 fordelsprogrammet "Æ", som er en mobil-app som gir forbruker innsikt i sin egen handleatferd, mens på andre siden fungerer det også som et kommunikasjonsmedium mot den enkelte forbruker. Alle slike kundeprogram har en fordel for kjedene, ved at dem gir innsikt og mulighet til å skreddersy markedskommunikasjon til den enkelte forbruker.

#### ***4.2.4 Virtuell virkelighet***

Framtidsforskere har i mange årtier snakket om virtuell virkelighet (virtual reality) som noe fjernt som kan forandre menneskeheten i framtiden. I dag er det lite snakk om en virtuell virkelighet i det daglige, men ser man nærmere på hva som skjer er det i ferd med å seile opp som noe som kommer til å endre forbrukere. I takt med at teknologi forbedrer og endrer seg vil også menneskene adoptere vanene. Eksempelvis ser man at husprodusenter og kjøkkenprodusenter har begynt å bruke 3D-briller for å visualisere romfølelse og hvordan dette vil se ut. For både dagligvarekjeder og leverandører finnes det også et utall leverandører av teknologi som kan virtuelt bygge butikker slik at man får en opplevelse av hvordan produktene vil stå fram i butikken og i den spesifikke hyllen man ønsker produktet plassert. Dermed er det mulig å bygge virtuelle butikker som man kan teste på forbrukere, samt analysere før man går "live" Dette kan gi betydelige kostnadsbesparelser, samt det kan forenkle hvordan kjedene og butikkene planlegger sine butikker allerede på tegnebrettet.

#### ***4.2.5 Robotisering og samspill mellom mennesker og maskiner***

Potensialet for endringer ved bruk av robot-teknologi er stor om man ser at det er muligheter for å øke produktiviteten. Ser man hvilke næringer robotisering er kommet lengst i er det især teknologiintensive næringer som bilindustri og produksjon av elektronikk og komponenter. (Carlin et al. 2015). Teknologi og innovasjon innen robotisering drives i stor grad av kapitalsterke aktører, men vi ser også at det begynner å komme roboter som gjør mindre avanserte arbeidsoppgaver som for eksempel gressklippere, støvsugere, transport av gods mm. Til en pris som gjør dette tilgjengelig for flere (ibid.).

Robotisering er ifølge Carlin et. al. en faktor som kommer til å utfordre fremtidens arbeidsmarkedet ved at det kommer både serviceroboter og at interaksjon mellom roboter og mennesker kommer til å øke og skape endringer. En sterk driver er selvsagt kostnader, og dette vil kanskje føre til at en del næringer/bedrifter kommer å flagge produksjon som tidligere er outsourcet tilbake, såkalt "homesourcing"(ibid.)

Carlin et al. peker på at servicenæringen, implisitt også dagligvarehandelen, etter alle solemerker vil oppleve økt grad av robotisering og at dette kan føre til en massiv reduksjon i behovet for arbeidskraft(ibid.) Dette vil naturligvis påvirke hele verdikjeden i dagligvarehandelen, så det vil kunne sies at dette er en trussel mot salgskonsulentenes rolle slik vi kjenner den i dag og i nåværende form.

#### **4.2.6 Norsk nærings- og arbeidsliv**

Carlin et. al konkluderer i Sintef-rapporten *"Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv"* at digitalisering av varer og tjenester fører til nye og disruptive forretnings- og organisasjonsmodeller, som igjen vil ha innflytelse i nesten alle sektorer i nærings- og arbeidslivet (2015). Taktene på innføring av teknologi avhenger av faktorene konkurransesituasjon, realkompetanse hos arbeidsstyrken og viljen aktørene har til å se nye mulighetsrom i, og som følge av, ny teknologi (Ibid.).

Teknologiske endringer kan i så måte sies å være en viktig kilde for å endre forbrukerne, som igjen kan fremme endringspress på organisasjoner. Men det skal også sies at norsk næringsliv i stor grad er preget av små bedrifter (ssb.no). Ser man på statistikk fra SSB er det slik at de fleste nordmenn jobber i SMB-bedrifter, og at dette medfører at dem kanskje ikke har det mulighetsrommet for å sette seg inn i ny teknologi og utnytte dette. Carlin et. al. peker på at mange prosesser og hele stillinger i framtiden lar seg automatisere, og at dette vil føre til at stillinger vil bli overflødig. Med bakgrunn i dette er det en viss sannsynlighet at mange arbeidsplasser og bedrifter kan bli påvirket av robotisering, uten at dem selv kan forutse dette.

#### **4.2.7 Den norske (nordiske) modellen for arbeidslivsorganisering.**

En særegenhet i i norsk og nordisk arbeidsliv er hvordan staten, arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonene samarbeider om de store linjene i norsk arbeidsliv. Dette er en særegenhet for de nordiske landene, og det er også denne modellen som blant annet har gitt oss høy grad av likelønn, velferdsgoder mm. (Dølvik et al. 2015)

I takt med store globale påvirkninger og endringer må det sies at denne modellen er under press, noe som blant annet ble påpekt i perspektivmeldingen som regjeringen la fram i 2017. (St.mld 29/2017) Skal Norge og norsk arbeidsliv holde tritt med internasjonal konkurranse er

det viktig at vi endrer oss etter de globale trendene og krav som stilles både med tanke på miljø, produktivitet og ikke minst teknologi. (ibid.)

### ***4.3 Endringer fordrer nye krav til dynamiske organisasjoner og arbeidsformer***

I takt med endret demografi, økende globalisering og endringer på teknologi som Johannesen og Olsen beskriver overgangen til den globale kunnskapsøkonomien som, er det liten tvil om at dette skaper endringspress. Mennesker som fødes i den vestlige verden i dag har forutsetning for å leve til dem i snitt er 100 år med dagens kunnskap om helse og medisin. Dette setter de kollektive velferdsgodene på prøve, og allerede nå ser man endringer i velferdssystemene og endring i pensjonsalder.

Forskning har vist at det er korrelasjon mellom utdanning og økning i levealder, uten at dette eksplisitt kan settes i sammenheng. Men det er forventet at de vi i dag anser som seniorer i arbeidslivet kommer til å måtte stå lengre i arbeid. Dette er blant de endringer som organisasjoner må ta inn over seg, og som kommer å gjøre seg gjeldende i framtiden, også for salgsorganisasjoner i norsk dagligvare.

#### ***4.3.1 Endring i demografi***

Endring i demografi går i korte trekk ut på endring i folks bostedsmønster, familiesituasjon, utdanningsmønster og ikke minst levealder. I 2050 vil anslagsvis 70 % av en forventet befolkning på 9,5 mrd. bo i byer (FN, 2014). Dette skaper et behov for å endre måten vi tenker by- og samfunnsutvikling på globalt sett. Gratton peker på at økt levealder fører til økte kostnader for samfunnet, og at det tvinger fram økning i pensjonsalder (2012). Et annet viktig poeng er at dem som besitter lederposisjoner i dag er en relativt homogen gruppe, og at det vil skje et generasjonsskifte noe som fremmer endringer (ibid.). Et annet viktig moment i så måte er også at de teknologiske endringene fører med seg krav om høyere kunnskapsnivå hos arbeidstakerne, altså er det å anta at framtidige generasjoner må ta mer utdanning for å forstå hvordan teknologien fungerer for at dem skal kunne være rustet for arbeidslivet.

#### ***4.3.2 Dynamiske organisasjoner***

Det å definere dynamisk organisasjon er en vanskelig øvelse, men dynamiske organisasjoner er ofte sagt å være lærende og tilpasningsdyktige organisasjoner. Mange organisasjoner anser seg som dynamiske ved at dem er raske til å tilpasse seg markedet og/eller kundene. Dette er ifølge Gratton et bilde av nåtiden, i framtiden vil vi måtte tenke nytt om dette. Ved hjelp av

teknologi kan og må organisasjoner være ekstremt dynamiske for å overhode kunne overleve (2012).

I regjeringens perspektivmelding 2017 pekes det på at Norge er avhengig av økonomisk vekst for å ivareta vår velferd i framtiden (St.mld 29/2017) Og et av de viktigste virkemidlene er at næringslivet går godt. Implisitt betyr dette at vi er avhengig av kunnskap, innovasjon og teknologiske utvikling for å styrke bedriftenes konkurransekraft i den globale kunnskapsøkonomien. Også Johannesen og Olsen (2009) og Hamel (2007) peker på dette faktum, og trekker fram at for at organisasjoner skal levere og være endringsdyktige er dem avhengig av å være dynamiske og organisert slik at man raskt kan ta inn over seg endringer og påvirkninger som kommer fra omgivelsene.

#### *4.3.2.1 Begrepet dynamikk*

Begrepet dynamikk oppstod tidlig på 1900-tallet og kommer fra det greske ordet *dunamikos*, som betyr kraft (Oxford Dictionary of English, 2010). Ser man på selve definisjon av begrepet dynamikk betyr dette noe sånn som kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring. Dynamiske organisasjoner er altså å tolke som organisasjoner i kontinuerlig endring. Innenfor organisasjonslære er det å tolke dithen at dynamiske organisasjoner er fleksible som tilpasser seg etter omgivelsene. Et banalt eksempel på dynamikk er hvordan malingsprodusenter ved hjelp av standardbaser kan tilpasse seg forbrukers ønsker ved å mikse endelige farger hos utsalgssted. Dette gir en enorm fleksibilitet og dynamikk, samtidig som det er kostnadseffektivt for utsalgsstedet ved at man sparer lagerhold, ukurans mm. I tillegg kan man produsere real-time ordre til forbruker hos utsalgsstedet.

#### *4.3.2.2 Begrepet statisk*

Som en motpol til det å være dynamisk er begrepet statisk. Å være statisk betyr å være stillestående, uforanderlig, i ro (snl.no). Fra næringslivet er det nok av eksempler på organisasjoner som ikke har evnet å endre seg, og framstår som statiske. Kodak er det mest klassiske eksempelet, men både Nokia fra Finland og Ica sin virksomhet i Norge er to eksempler som kanskje er nærliggende for oss nordmenn.

#### **4.3.4 Endring i samfunnet**

Samfunnet vi lever i er i stadig endring, og selv om det skjer over tid skjer dette i en raskere takt enn tidligere. Dette krever at arbeidstakere besitter mer kompetanse og at det dette fører

til krav om økt innflytelse på individnivå (Karp, 2014). Det er å anta at generelle endringer i samfunnet tvinger endringer i måten vi tenker organisering og ledelse av organisasjoner.

Mennesker er i utgangspunktet svært endrings- og tilpasningsdyktige, og dette skaper også et mulighetsrom for å skape fleksible og dynamiske organisasjoner. Hamel trekker fram at ledelse historisk har handlet om å gjøre menneskene i organisasjonen til produksjonsmedarbeidere ("semi-roboter") og dette har vært vellykket, men i takt med de teknologiske endringer som skjer i samfunnet må vi innovere organisasjonsmodeller og endre måten vi leder organisasjoner på (2007).

#### ***4.3.5 Press fra omgivelsene om å spare på naturressursene***

Gratton peker på at i framtiden vil omgivelsene legge større press på organisasjonene og deres måte å jobbe på. Det er et krav om at bedrifter utviser samfunnsansvar og at produksjon gjøres bærekraftig, enten det gjelder varer eller tjenester. Det eksempelet Gratton trekker fram er bruken av fossilt brensel og at det i framtiden vil være et press fra omgivelsene at man organiserer seg annerledes (2012). Det å reise til og fra jobb, og mellom lokasjoner kommer til være tabu med tanke på energibruk. Dermed vil man i stedet for å bil og fly bruke teknologi, som for eksempel videokonferanse, fjernstyrt robotteknologi og sågar hologramteknologi.

Endringer i bosettingsmønstre vil i framtiden føre til press fra omgivelsene til å redusere forbruk av fossilt brensel og ikke-fornybare energikilder. Klimaendringer er noe som i aller høyeste grad er på dagsorden og tvinger fram endringer i hvordan vi organiserer oss. Gratton peker på at befolkningsveksten i verden fremmer endringer i bosettingsmønstre og dertil reisevei til og fra arbeidsplassen (2012).

#### ***4.3.6 Mennesker skaper organisasjoner og endringspress***

Noe av det Hamel trekker fram som det viktigste når man skal innovere ledelse er å bygge organisasjoner som er skapt for menneskene som jobber der. I hovedtrekk handler det om å la mennesker få utfolde seg og være like selvstendige på jobb som det dem er på fritiden (2007). Paradoksalt nok er det heller avvik enn normen at ansatte får frihet til å utfolde seg og sine idéer på arbeidsplassen. Sagt med andre ord så drepes mye motivasjon og skapervilje av måten bedrifter organiseres på gjennom å styre fremfor å lede mennesker (ibid.).

#### ***4.4 Førstelinjeorganisering***

I følge Johannes og Olsen er en av de største driverne for endringer makroendringen som dem definerer som overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet (2013). Mennesker utdanner seg mer, verden globaliseres og alt dette skjer i et raskere tempo, altså er det en eksponentiell vekst i kompetanse- og utdanningsnivå. Johannesen og Olsen peker på at basis i kunnskapsøkonomien er førstelinjefokus, med de endringer i hvordan vi tenker organisering dette fører med seg. Blant annet er avbyråkratiseringer et sentralt trekk ved førstelinjeorganisering. Avbyråkratisering er å forstå som en prosess hvor man reduserer støttefunksjoner (2013).

Ser man til Gratton (2012) og Hamel (2007) er en av driverne for endring menneskene i organisasjonene. Bak dette igjen har man endring i demografi som en viktig driver. Økt globalisering endrer menneskeheten, og ser man til de hurtigst voksende økonomiene i verden skjer det mange endringer raskere enn vi noen gang har sett i verdenshistorien tidligere. Urbanisering, økt utdanningsnivå og bedre teknologi for å nevne noen er med å skape demografiske endringer som igjen fremmer endringer.

##### ***4.4.1 Økt kompetanse hos arbeiderne fordrer innflytelse***

Både Hamel (2007), Gratton (2012) og Johannesen og Olsen (2013) trekker fram at når kompetansenivået øker, vil det også være press fra menneskene i organisasjonen til økt innflytelse. I kunnskapssamfunnet ønsker de ansatte å styre mer av sin egen hverdag, og dermed også sin egen innflytelse over hva en jobber med.

Ser man andel av befolkningen over 16 år som har høyere utdanning i Norge for eksempel, har denne økt fra vel 11 % i 1980 til vel 32 % i 2015. I tillegg har andel som jobber i primærnæring og sekundærnæring falt fra ca. 45 % i 1980 til 25 % i 2015. Altså har store deler av arbeidsstyrken flyttet seg til tertiærnæringen – altså tjeneste- og serviceproduksjon (SSB).

##### ***4.4.2 Hurtighet på beslutninger***

Som jeg nevnte i kapittelet om dynamiske organisasjoner, er det viktig i den globale kunnskapsøkonomien å raskt kunne tilpasse seg omgivelsene. I dette ligger det også å raskt kunne ta beslutninger. Mange organisatoriske modeller er ikke designet for framtiden og den endringshastigheten organisasjoner må forholde seg til. Hamel peker på at endringer skjer i et



stadig økende tempo, og det skjer uten at vi er bevisste på dem (2007). Derfor er det viktig at den som tar beslutningen sitter i førstelinjen.

Gratton peker på at framtidens arbeidstaker må jobbe selvstendig og være mer tilgjengelig enn hva man tidligere har vært, og peker på at endringene vi opplever gjør oss mer autonome (2012). Det er å anta at vi vil bli mer selvstendige og selvstyrende i framtiden, og at framtidens arbeidstaker besitter posisjon og myndighet for å ta hurtige beslutninger.

#### ***4.4.3 Kunnskap som kapital***

I en verden som er i kontinuerlig endring og hvor kunnskapsnivået stadig øker og er mer tilgjengelig gjennom globalisering må man se på kunnskap som en kapital. Hamel mener vi må tenke nytt i hvordan vi utnytter kunnskapen til medarbeiderne som er i organisasjonen, og trekker fram hvordan eksempelvis Toyota har skaffet seg konkurransefortrinn gjennom å involvere og utnytte alle bedriftens ansattes kunnskap (2007). Ser man andre empiriske studier viser dem at de bedriftene som lykkes i stor grad lar ansatte få delta i å utvikle organisasjonen eller deler av organisasjonens utvikling. Et annet godt eksempel er Finn.no som har egne inkubatorprogram innad i bedriften, som tillater de ansatte å starte egne bedrifter i arbeidstiden så lenge arbeidsgiver får eierposter.

#### ***4.4.4 Ledelse i den globale kunnskapsøkonomien***

I den globale kunnskapsøkonomien er det å anta at man på individnivå må være dynamisk og tilpasningsdyktig, og at ledelse i stor grad vil være selvledelse og samhandling/koordinering med andre. Det vil være en avbyråkratisering og det er de fleksible og tilpasningsdyktige organisasjonene så vel som individene som kommer til å lykkes i framtidens økonomi.

Det er å anta at selvledelse blir den sentrale ledelsesformen i framtiden, og at man må være autonom som arbeidstaker og samarbeide gjennom team og/eller nettverk. Nye måter å organisere på vil også spille inn, men det er viktig å bygge organisasjoner som er tilpasset på individnivå for å lykkes i framtiden (Hamel, 2007). I takt med at kunnskapsnivået endrer seg vil ledelse også endre seg, det er å anta at behovet for styring/administrasjon i mer eller mindre grad vil forsvinne.

## **5. Presentasjon av data**

I dette kapittelet går jeg inn å ser på data jeg har samlet inn fra mine informanter gjennom intervjuene. Dette kapittelet er delt i fire delkapittel. Det første kapittelet omhandler endringer, nummer to omhandler teknologi, nummer tre omhandler autonomi mens nummer fire omhandler organisering. Informantene mine er nummerert fra 1-5 og det vil være en del sitat fra intervjuene som blir brukt for å forsterke datafunnene.

### **5.1 Endring**

*”Vi på leverandørsiden er blitt små brikker i det store spillet. Det er kjedene som bestemmer alt i norsk dagligvare” Informant 2*

Et vesentlig poeng som ble nevnt av alle mine informanter foruten om én er at det er knyttet stor usikkerhet til salgskonsulentens rolle i framtiden. En informant sa sågar at det er tvilsomt at det er eksistensgrunnlag for salgskonsulenter i dagens form om ikke salgsorganisasjonene endrer seg dramatisk. Dette ble begrunnet med at man står på terskelen til mange nye teknologier og distribusjonsformer som gjør dagens salgskonsulenter overflødige. Det ble også påpekt at mange selgerorganisasjoner har for lite fokus på den enkelte butikk, og at det i stor grad ble for generaliserende. Det ble også påpekt at det ofte følte som man ikke tok hensyn til ulike lokale forhold som for eksempel demografiske variabler hos butikkens geografiske og naturlige nedslagsfelt.

#### **5.1.1. Forståelse av kunden og lokalmarkedet**

*”De salgskonsulentene som besøker meg har for liten forståelse for min butikk og min arbeidshverdag” Informant 5.*

Informanten som jobbet som kjøpmann mente det i alt for liten grad ble skap verdi for han å ha besøk av salgskonsulenter. Dette ble også trukket fram av andre, som mente det i stor grad er for mange besøk som ikke er verdiskapende for verken bedriften selgerne representerer eller kunde. Det ble også pekt på at det er for mange salgskonsulenter som er for lite dynamiske, ergo var det mer potensial til å øke verdiskapningen for alle parter ved at man var mer dynamisk. Sågar ble det også trukket fram at dette krevde ofte en større organisatorisk og bransjeendring, eksempelvis ved at man i større grad utvekslet sanntidsinformasjon.

#### **5.1.2 Behov for endring**

*”Vi bruker for mye tid på administrasjon fremfor salgsrettede aktiviteter” Informant nr 1.*

Informantene som jobbet direkte med salg og salgsledelse mente det absolutt var et behov for tjenesten dem tilbød, men at det hadde vært store endringer i bransjen de siste år som gjorde at man så behovet for endring. Det ble også påpekt at man så en vridning til administrasjon og intern rapportering fremfor å aktivt drive med salg og lønnsomme aktiviteter. Dette gjorde seg i sær utslag i at man i alt for stor grad tok snarveier og ikke tilpasset seg den enkelte kunde og det enkelte salgsdistrikt.

Mine informanter påpekt alle at man ikke nødvendigvis var rigget for morgendagens aktiviteter og arbeidsoppgaver. Alle de tre informantene som jobbet med salg mente det fantes et forbedringspotensial ved å effektivisere og avbyråkratisere deler av salgsorganisasjonen.

### **5.1.3 Ytre endringer – usikkerhetsmoment**

*”Det er for lite involvering av oss salgskonsulenter, og alt for mange oppgaver gjør vi i visshet om at det er liten nytteverdi” Informant 1*

Et viktig funn som ble gjort i løpet av intervjuene er at det uten tvil hersker en viss uro om hvorvidt det er behov for salgskonsulenter i framtiden. I sær gjald dette de store nasjonale merkevareleverandørene. Sentralisering av makt og beslutning har over tid ført til mindre handlingsrom. Samtidig var det mange endringer som man ikke har kontroll på i egen organisasjon.

*”Det vil være til en fordel for kjedene og de store internasjonale aktørene at vi mister det sørnorske fenomenet med salgskonsulenter som besøker butikkene” Informant 2*

En informant mente det ville svekke de mangfoldet av norske leverandører om leverandørene ikke fikk besøke butikkene. I sær dem som har lokal forankring da det helt klart ville bli tøffere å konkurrere på samme premisser som store multinasjonale industrikonsern. Dette ville muligens føre til mer konsentrasjon på leverandørsiden, men også at det oppstod mulighetsrom for mindre og implisitt lokale produsenter.

## **5.2 Teknologi**

Alle mine informanter var enige at teknologi kunne være et konkurransefortrinn dersom det ble brukt rett og av de rette menneskene. Den største merkbare endringen som teknologi hadde bragt med seg var hvordan kommunikasjon ble utført, og mengden informasjon som var tilgjengelig for salgskonsulentene. Imidlertid var alle enige at det var behov for å forstå informasjon bedre enn i dag.

### **5.2.1 Behovet for teknologi**

*”Det er frustrerende å ikke få tall som omhandler mine butikker(kunder). Det kunne gitt meg mye nytteverdi i min arbeidshverdag” Informant 1*

Informanten som jobbet som salgskonsulent trakk også fram at det var for lite informasjon tilgjengelig om den enkelte butikk, og at det i stor grad ikke var tilgjengelig for selgerne. I oppfølgingsintervju av denne informanten ble det også gjort klart at han mente det var viktig med mer opplæring og sågar bedre utnyttelse av eksisterende system. En annen informant mente det ville oppstå et behov for mennesker som jobbet i grensesnitt teknologi og mennesker.

*”Når man søker etter bolig får man opp nabolagsprofil, hvorfor er det ingen leverandører som benytter seg av slik teknologi. Jeg som kjøpmann kjenner mine kunder” Informant 5*

Informanten som jobbet som kjøpmann ønsket at leverandørene tok mer lokale hensyn, og at det burde være mulig å innhente mer informasjon, som for eksempel nabolagsprofil som eiendomsめglere benytter seg av. På den måten kan man tilpasse butikk og vareutvalg til den enkelte butikk, og dermed yte en bedre service.

### **5.2.2 Hvordan ny teknologi har gjort seg gjeldende for dagligvarebransjen**

På spørsmål om hvordan teknologiske endringer hadde gjort seg gjeldende for dagligvarebransjen, og hva som var trender svarte samtlige informanter at for kjedenes vedkommende handlet om å bygge lojalitet framfor pris og kostnadslederskap. Indirekte ville dette føre til at salgskonsulentene må forstå lokale kundetrender, samtidig som dem får en større forståelse av hele verdikjeden og totalmarkedet. Mine informanter trakk i sær fram Coop som en foregangsbedrift da dem i større grad enn de andre benyttet seg av kundeinnsikt i butikkutforming og kampanjeplanlegging. Uten at dem ville gå nærmere inn på detaljer var det noe som dem mente kom til å medføre endringer for salgskonsulentenes arbeidshverdag og arbeidsmetodikk.

*”Jeg ønsker å oppsøke kjøpmenn personlig, det blir aldri det samme å kommunisere på mail eller telefon” Informant 1*

Hva gjaldt kommunikasjon gjaldt var alle informanter i samme bane, mail og telefon var nyttige hjelpemidler for å gjøre avtaler, men det var liten tro på at teknologi som for eksempel callsenter ville erstatte personlig oppmøte. Relasjon mellom salgskonsulent og de ansatte i

butikk var noe man skapte ved besøk. En informant mente sågar at det skapte mer støy og dårligere relasjoner.

### ***5.3 Autonomi hos salgskonsulentene***

Autonomi handler om i hvilken grad arbeidet gir betydelig frihet, uavhengighet og mulighet for den enkelte selv å bestemme planlegging og utførelsen av arbeidet. Ut fra egne observasjoner over tid og hva informantene oppgir er det relativt varierende grad av autonomi blant denne yrkesgruppen.

I løpet av intervjuene ble jeg flere ganger påminnet på at det i stor grad er varierende grad av autonomi hos salgskonsulenter. Informantene mente det var noen som åpenbart hadde mye autonomi og lokalt handlingsrom, men på generelt grunnlag var det for mye sentral styring og sentral planlegging. Det ble også påpekt at både geografiske og demografiske variasjoner også spiller inn her.

#### ***5.3.1 Motivasjon***

*”De som jeg har i min organisasjon er lojale og erfarne folk. Dem er nesten mer lojal mot jobben enn mot partnerne” Informant 4*

Motivasjon var egentlig ikke et tema jeg hadde valgt å ta med i oppgaven, men det ble av flere av informantene trukket fram som et vesentlig poeng. I sær i forhold til endring og hva som er drivkraften til mange salgskonsulenter. Det ble nevnt at det i stor grad var høy ansiennitet hos de fleste salgskonsulenter, uavhengig av firma, og at det i stor grad var personer med mye erfaring og taus kunnskap, men det eksisterte også for mange et slags kjærlighetsforhold til bransjen og yrket.

*”Det kan være vanskelig å endre en seniororganisasjon” Informant 3*

Informantene mine trakk også fram at salgsgorganisasjoner på generelt grunnlag måtte jobbe med å motivere salgskonsulentene til å endre seg. En informant mente sågar at det var mange salgskonsulenter som levde i fortiden, med det resultat at dem var på defensiven i forhold til å endre seg.

#### ***5.3.2 Kompetanse***

I mine intervju stilte jeg spørsmål om hvilken kompetanse bransjen kom til å kreve av salgskonsulenter i framtiden. Dette var kanskje det mest interessante tema for de fleste av

informantene. Samtidig var det i underveis i intervjuene lett å se at kompetanse som begrep er diffust. En informant mente at det viktigste var at organisasjonene bygget en dynamisk kultur, hvor det var lov å tenke nytt. En annen mente at salg er noe man må trene kontinuerlig på, og at det viktigste var å å sette hårete mål.

*”Jeg trenger besøk av rådgivere som er spesialister på de kategoriene dem er representert i”*

*Informant 5*

Det mest interessante svaret fikk jeg fra informanten som jobbet som kjøpmann, han mente salgskonsulentene måtte endre kultur, slik at dem i framtiden kunne være mer rådgiver fremfor å være selger. På oppfølgingsspørsmål om det var ulike mål for salgskonsulentene og butikkene, var han helt klar på at for mange salgskonsulenter var målet nådd når man hadde solgt varen inn til butikk, mens for han som kjøpmann var det viktigste at varen nådde ut til sluttkonsumentene og at butikken maksimerte sin profit.

#### **5.4 Organisering**

Mine informanter mente det i stor grad er en egen kultur i salgsorganisasjoner, ofte er salgsfunksjonene omtalt som machoavdelingen eller machodivisjonen i bedriftene. En av grunnene er at ledere i salgsorganisasjoner ofte er rekruttert og besatt med personer som er gode i å utøve sitt eget yrke.

Et annet interessant funn er at dette er en mannsdominert bransje, og det er to årsaker til at dette, den første grunnen er at det er at det ofte har vært mye reising som har vært uforenelig med familieliv. Den andre grunnen mine informanter oppgir er at salg ofte har appellert til en spesiell mennesketype, uten at det nødvendigvis har vært slik at kvinner ikke har disse egenskapene. I et annet intervju ble det bekreftet at det var mannsdominert, men at dette i stor grad handlet om at det hadde vært mange strukturelle endringer i form av bemanningskutt som hadde ført til at det var dem med lengst ansiennitet som hadde beholdt jobbene.

##### **5.4.1 Salgsorganisasjoner er hierarkiske**

Mine undersøkelser viste at de fleste salgsorganisasjoner er organisert som hierarkiske organisasjoner, hvor den øverste lederen ofte har et eller to ledd under seg. Mine informanter mente det var stor grad av byråkrati og at førstelinjen, ergo salgskonsulentene, var langt unna beslutningsorgan i hierarkiet.

*”Ofte blir vi ikke involvert i planer og prosesser rundt det å sette mål for oss i salg”*

*Informant 1*

Mine funn viser til at det er lite involvering fra førstelinjen i salgsorganisasjoner. Målsettinger og planer blir ofte utarbeidet andre steder uten nødvendigvis å involvere den utførende part. Mine informanter mener dette primært gjøres av salgsledelsen og andre organer i organisasjonene, og at det nok finnes et betydelig forbedringspotensial ved å involvere salgskonsulentene. Informanten som jobbet som salgskonsulent mente en av baksidene med dette var at det var lett for enkelte å jobbe kun etter de mål som gav personlige incentiver. Videre var det slik at mange salgsorganisasjoner i stor grad jobbet etter mål som ikke nødvendigvis var det som skapte mest salg eller lønnsomhet.

#### ***5.4.2. Ledelse av salgsorganisasjoner i framtiden krever flinke ledere – ikke bare flinke selgere i lederstillinger.***

*”I vår bedrift er de fleste ledere flinke bransjefolk, men ikke nødvendigvis flinke ledere”*

*Informant 1.*

Alle mine informanter som jobbet med salg mente at ledere i salgsorganisasjonene var flinke selgere som var blitt forfremmet, og at dette bar lederstil ofte preg av. Samtidig var det for mange utfordrende å gå fra kollega til å være leder. På spørsmål om salgsledelsen fokuserte på moderne ledelse, coaching og veiledning var alle enige om at det var mye å hente. I sær gjaldt det på det å tørre å gi salgskonsulentene større frihet og mer involvering.

#### ***5.4.3 Endring gjøres ofte for sent***

*”Leverandørsiden i norsk dagligvare er ofte for lite dynamiske og endringsvillige med tanke på de krav kjedene ønsker” Informant 4.*

Et vesentlig poeng som kom fram i intervjuene mine er at informantene mener det er for mange salgsorganisasjoner som ikke er dynamiske og endringsvillige. Et eksempel som to av informantene mine trakk fram var at når Norgesgruppen tok større kontroll over varehåndteringen i butikkene sine i 2014 var det mange organisasjoner som måtte gjøre drastiske organisasjonsendringer som en konsekvens av grepet fra Norgesgruppen, og at for mange ledere kom dette som en stor overraskelse.

## **6. Drøfting**

I dette kapittelet går jeg inn på drøftinger av de funn jeg gjorde både under intervjuer, men også drøfter opp mot empiriske studier og annen teori. Dette kapittelet er delt i tre hoveddeler.

Kapittel 6.1 omhandler forskningsspørsmål 1 og tar for seg teknologiske endringer. Kapittel 6.2 omhandler forskningsspørsmål 2 og drøfting om autonomi. Kapittel 6.3 omhandler forskningsspørsmål 3 og drøfting av førstelinjeorganisering.

### **6.1 Teknologiske endringer**

Forskingsspørsmål 1 som jeg stiller lyder som følger; Hvordan kan teknologi endre arbeidshverdagen til salgskonsulenter i norsk dagligvare? Det er liten tvil om at teknologiske endringer har endret dagligvarebransjen og arbeidshverdagen til norske salgskonsulenter. Fra å være salgsjåfører er det nå et krav om mer forståelse og kunnskap. Samtidig ser man det tvinges gjennom nye arbeidsmetoder som følge av teknologiske endringer.

Teknologiske endringer i dagligvarebransjen har primært vært gjort på grossist- og logistikkiden, men man ser nå at man står på randen av mange teknologiske nyvinninger som kan endre bransjen. Dagligvarebransjen er fortsatt preget av de konvensjonelle dagligvarebutikkene, men vi ser nå en opptrapping av andre konsepter begynner å gjøre seg gjeldende. Et godt eksempel er nettbutikken kolonial.no som viser til store vekstprosjenter fra måned til måned.

#### **6.1.1 Teknologiske endringer i samfunnet**

Sett i lys av historien er det liten tvil om at teknologiske endringer har endret menneskeheten med tanke på hvordan vi jobber og organiserer oss. Morgendagens teknologi er vanskelig å forutsi, men det er liten tvil om at den vil endre menneskeheten og samfunnet. Kanskje ikke like dramatisk som de spådommer og hypoteser skapt av Gratton (2012), men allerede nå ser man store radikale endringer i organisasjonslivet.

For salgskonsulenter i norsk dagligvare er det liten tvil om at teknologiske endringer påvirker arbeidshverdagen og at den kommer til å gjøre det i framtiden. Et interessant funn er at det i liten grad er utveksling av informasjon i verdikjeden i norsk dagligvare. Fire av mine fem informanter mener det må endringer til for at ikke salgsorganisasjoner i norsk dagligvare skal bli overflødige, og at det i stor grad handler om å endre seg mot det som i academia er referert til som førstelinjeorganisering.

#### **6.1.2 Hvordan teknologi endrer arbeidslivet**

Teknologiske endringer vil kunne føre til at mange arbeidsoppgaver blir robotisert og semi-automatisert i framtiden (Carlin et. al, 2015), og dette vil også kunne skape motstand mot



endring på både individ- og samfunnsnivå. En konsekvens av teknologiske endringer er at arbeidsoppgaver blir automatisert og forsvinner. Dette kan føre til massive endringer i samfunnsstrukturer, blant annet ser man teknologi gjør seg gjeldende på flere områder nå enn for bare noen få år siden(ibid.)

I takt med utvikling vil teknologi bli mer allment tilgjengelig, og allerede nå ser man servicereboter og mindre avanserte teknologiroboter gjøre sitt inntog og erstatte oppgaver som utføres av mennesker i organisasjoner i dag. Det er altså grunn til å anta at økt utbredelse av teknologi fremmer nye innovasjoner og forsterker utbredelse og kunnskap om ny teknologi.

Det at teknologi endrer forbruker henger nært sammen med de punktene jeg nevner over, netthandel eksempelvis blir stadig mer utbredt, men også søkealgoritmer for pris- og produktinformasjon gjør seg stadig mer gjeldende. Det er dermed mulig å konkludere med at teknologi og økt utbredelse av teknologi bidrar til å endre forbrukere og fremmer endringer.

### ***6.1.3 Hvordan teknologi endrer norsk dagligvare***

Mine informanter er helt klare på at det i norsk dagligvare finnes et uutnyttet potensial for å skape merverdi for norske forbrukere. På generelt grunnlag kan man si at norsk dagligvare ikke er den mest teknologidrevet bransjen, noe som tilskrives markedssituasjon. Til nå har mye av fokuset vært på å forbedre og effektivisere den fysiske vareflyten, men ser man til utlandet og til hvordan man utnytter teknologi i andre bransjer finnes det mange muligheter til å skape vekst og bedre tjenester ved å benytte ny teknologi.

Ved å benytte seg av eksempelvis big data, data på demografi, geografi, bosted- og forbruksdata, for å nevne noe, vil man kunne tilpasse seg lokalmarkedet bedre enn hva situasjon er idag. Et interessant aspekt er også bruk av kundedata som for å bygge lojalitet og konkurransekraft. En av mine informanter pekte undersøkelser viser til at nordmenn er ekstremt merkelojale og vanestyrte shoppere i butikk, dermed handlet det i stor grad om å legge til rette for lojalitet. Det interessant med kundeinnsikt er at man i stor grad kan få en personliggjøring av tilbud for nettopp å bygge lojalitet. Altså kan kjedene og butikkene skreddersy løsninger for den enkelte kunde, slik at både kunden og kjeden oppnår fordeler.

#### **6.1.4. Hvordan teknologi kan skape endringer for enkeltindivider i organisasjoner**

Det hersker liten tvil om at når man snakker teknologiske endringer vil dette påvirke enkeltindividene i organisasjonene. For mange oppleves teknologiske nyvinninger som en trussel, og det vil fort oppstå motstand mot disse endringene. Men ser man i et større perspektiv er det viktig at man avbyråkratiserer salgsorganisasjonene og utvikler et kompetansemiljø. Johannesen og Olsen peker på at det i framtiden blir viktig å anse kompetanse hos enkeltindividet som en ressurs (2013)

Dette understøttes av Hamel som mener organisasjoner på generelt grunnlag er lite rigget for framtiden(2007) Den største utfordringen ligger altså i å avbyråkratisere og forskyve makten til førstelinjen, med bakgrunn i at de fleste oppegående individer er i stand til å ta egne valg og beslutninger. (ibid.) Kotter trekker fram at det er viktig for individet å bli involvert i endringsprosesser, implisitt også involvering i ny teknologi.

Et interessant funn jeg gjorde var nettopp manglende involvering av førstelinjen, altså salgskonsulentene. Det var lite brukerinvolvering når man skulle utvikle ny og videreutvikle eksisterende teknologi. Dermed er det grunn å anta dette kan skape splid, og ikke minst motstand mot endring som Kotter nevner.

#### **6.1.5 Hvordan teknologi kan endre arbeidshverdagen til salgskonsulentene i norsk dagligvare**

Salgskonsulenter i norsk dagligvare er en gruppe som i følge mine informanter står sterkt i en bransje som er kostnadsdrevet. Samtidig er det mange og uante muligheter til å forbedre kvaliteten på de tjenester som leveres, i sær går dette på å utnytte teknologi som kan gi dem innsikt til å levere et bedre sluttprodukt. Samtidig later det også å være påfallende få som jobber med teknologiske løsninger som kan effektivisere og forbedre kvaliteten på tjenestene salgskonsulentene skal levere.

Underveis i prosessen gjorde jeg et interessant funn, nemlig at det later til å være liten grad av involvering av salgskonsulenter i utviklingen av ny teknologi, samt at det er påfallende lav brukerinvolvering og mennesker som jobber i grensesnittet mellom teknologi og mennesker. Implisitt eksisterer det et behov for kompetanseløft og brukerinvolvering for å utvikle teknologiske løsninger som gir nytteverdi.

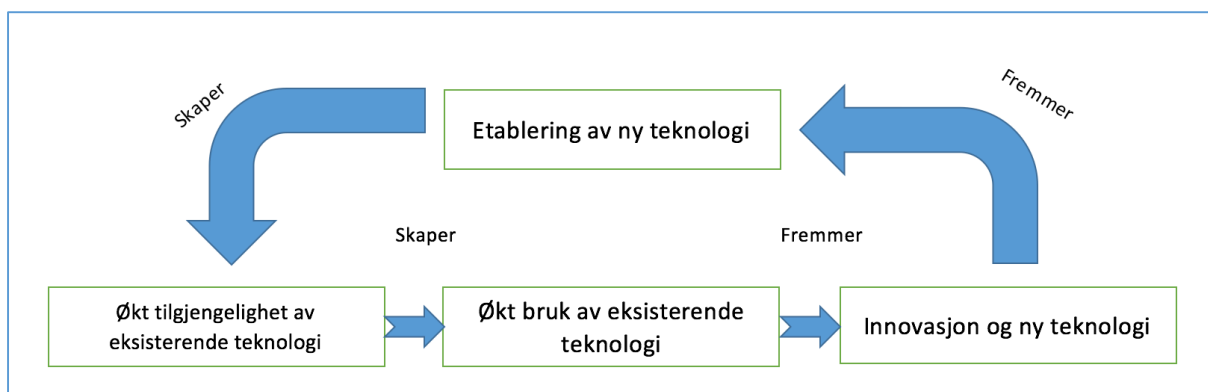
I forbrukerinspektørene 22.03.17 på NRK settes det søkelys på hvordan handelsbedrifter kartlegger forbrukeratferd og forsøker å skape lojalitet. Mine funn viser at alle dagligvarekjedene også går i denne retningen. Dermed vil det i framtiden oppstå et behov for å investere i kompetanse som jobber med analyse av data som salgskonsulentene kan benytte seg av. En av mine informanter pekte også på at det var en del av de store leverandørene som allerede hadde begynt i det små med å investere i analyseavdelinger som kunne

Hamel trekker fram at det i større grad enn før er en eksponentiell vekst i teknologiske nyvinninger(2007), og blant annet Carlin et. al trekker fram at dette på sikt vil gjøre mange arbeidsoppgaver overflødige, i sær det som går på logistiske løsninger, altså flytte varer fra A til B(2015) Ser man til Nilsson er det et behov for å forstå hvordan og hvorfor kundene kommer til den enkelte butikk(2016) Med dette som bakteppe er det grunn til å anta at i framtiden blir teknolgi, og i sær big data relevant verktøy for nettopp å ruste salgskonsulentene til å forstå sine kunder bedre enn hva tilfellet er idag.

#### ***6.1.6 Oppsummering teknologiske endringer***

I mitt første forskningsspørsmål spør jeg hvordan teknologi kan endre hverdagen til salgskonsulenter i norsk dagligvare. I takt med endringer i samfunnet, blant annet høyere utdanningsnivå, er det å anta at arbeidstakerne ønsker større frihet og fleksible arbeidsformer. Gratton peker på at man må tilpasse seg etter de kreftene som endrer verden (2012), mens Hamel peker på at vi må endre organisasjoner slik at dem er tilpasset menneskene i organisasjonen, og at ledelse de siste 100 år har handlet om å forsøke å gjøre mennesker om til produksjonsroboter, og dermed ikke er tilpasset individene (2007).

Som en avsluttende konklusjon er det lett å si at teknologiske endringer endrer individene og organisasjoner, men samtidig er det uunngåelig å ikke nevne at det er en sammenheng mellom teknologiske endringer og større samfunnsmessige endringer som virkelig fremmer de store endringene. Dermed vil man få en selvforsterkende effekt i at bruk av teknologi vil fremme innovasjon og ny teknologi. Det er også verdt å merke seg at bransjen generelt muligens mister en del innovasjonsmuligheter ved at brukerne ikke er involvert i utvikling av ny teknologi. Under har jeg forsøkt å fremstille en modell for hvordan brukerinvolvering kan bidra til ny teknologi samtidig som man skaper mer utbredelse av eksisterende teknologi.



**Figur 2: Hvordan økt tilgjengelighet forsterker bruk og innovasjon av ny teknologi.**

## 6.2 Autonomi

I forskningsspørsmål to spør jeg hvordan ny teknologi vil tvinge fram dynamiske arbeidsformer og økt beslutningsmyndighet hos den enkelte arbeidstaker. I mine funn er det svært entydig hvorvidt det er høy grad av autonomi hos salgskonsulenter, mine informanter var relativt samstemte på at det det er for lite handlingsrom lokalt for salgskonsulentene. Ergo er det svært liten grad av autonomi. Spesielt kom dette fram blant dem som jobbet med salg. Moderne teknologi har gjort det enkelt å overvåke aktiviteter og prestasjoner, og at dette for mange salgskonsulenter var en utfordring da man følte seg overvåket. Det ble også trukket fram at det var alt for lite fokus på på å jobbe for det som var best lokalt. Paradokset er at man sub-optimaliserer aktiviteter og gjøremål fremfor å optimalisere.

Ser man i det større bildet og den globale kunnskapsøkonomien er det å forvente at oppgaver som i det tradisjonelle arbeidslivet var tillagt ledelsen, er i dag håndtert av kunnskapsarbeidere selv. Dette forutsetter motiverte arbeidstakere, som igjen betinger autonomi. Det kreves samtidig av individet å være fleksibel og å kunne tilpasse seg ulike situasjoner. Videre krever det også større kunnskap, så man får en selvforsterkende effekt. Det

### 6.2.1 En detaljstyrt bransje

Mine funn viser at det er salgsorganisasjoner i stor grad er detaljstyrt og at der lite rom for den autonome arbeidstaker. Ser man til teorien er det slik Hamel mener det er for mye detaljstyring generelt i arbeidslivet, samtidig som de fleste personer som privatperson kan gjøre rasjonelle valg og har større handlingsrom enn hva man har som arbeidstaker(2007) Dette paradokset eksisterer også blant salgskonsulentene, som igjen fører til at det er ikke nødvendigvis er effektive løsninger og tjenester som salgskonsulentene tilbyr sine kunder.

### **6.2.2 Ledere bør lede og coache**

Mine funn gjennom intervjuer viser at det er stor grad av detaljstyring som følge av at hierarkiske organisasjoner er hovedregel i salgsorganisasjoner i norsk dagligvare. Ofte er det slik at det er langt fra førstelinjen til endelige beslutningstakere, og at salgskonsulentene har et, relativt sett, lite mandat for å styre sin egen hverdag. Det ble også påpekt at det går mye tid med til administrasjon av arbeidshverdagen, og salgskonsulentene bruker mye tid til aktiviteter som gir liten eller ingen verdiskapning. En av årsakene til dette er at salgsledelsen ofte vil ha kontroll, en annen er at det er måten man er organisert, mens den tredje og kanskje største årsaken er at mange føler man ikke har kontroll over egen arbeidshverdag, og at det alltid er mange arbeidsoppgaver som skal gjøres.

Ser man til ulike teorier om hvorvidt salgsledere bør overvåke selgere i deres aktiviteter for å kvalitetssikre og assistere i deres utvikling, peker min studie på at salgsorganisasjoner i liten grad prioriterer dette. Fenomenet ser ut til å ha støtte i funn gjort av blant andre Babakus et al. (1996). Annen teori og empiri, som blant annet Baldauf og Cravens (1999) viser også til salgsledelsen i større grad bør prioritere å jobbe med veiledning og rettleiding fremfor direkte overvåkning og styring av salgskonsulentene. I følge litteraturen er graden av veiledning og kontinuerlig utvikling av salgsorganisasjonen positivt relatert til salgseffektivitet, ergo kan man si at ledere i salgsorganisasjonene bør benytte seg sin ekspertise og erfaring til å utvikle og coache salgskonsulentene. Dette som en motpol av hva man ofte gjør i dag.

### **6.2.3 Autonomi og motivasjon**

Sentralt om autonomi i den globale kunnskapsøkonomien står motivasjon og hva som motiverer kunnskapsarbeideren. Lines peker på at det er variasjoner også fra individ til individ for hva som motiverer de ansatte i kunnskapsbedrifter (2011) I kunnskapsledelse blir det derfor sentralt å forstå hva som motiverer, og Lines peker på at ledelse handler om å motivere, og at kunnskapsarbeideren motiverer. Men samtidig er det en avveining om å behandle kunnskapsarbeideren som et autonomt menneske(ibid.)

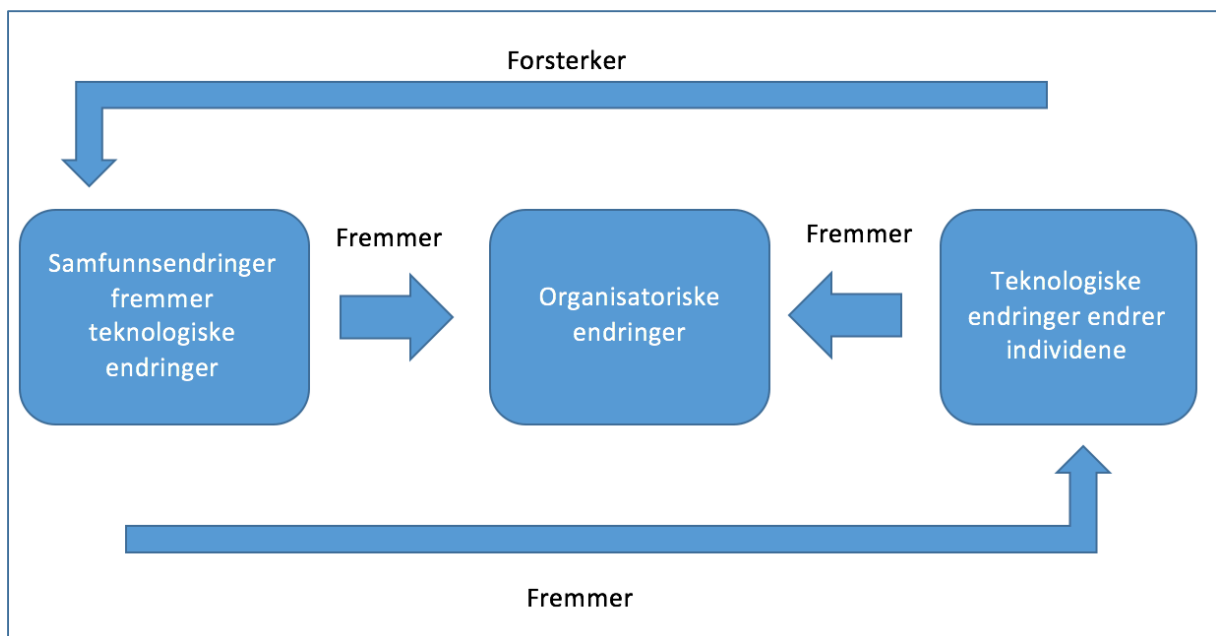
Mine funn viser at dette stemmer godt med hvordan salgskonsulentene ønsker å bli motivert. I det store og hele er det for mange arbeidsoppgaver som dem selv ikke mener skaper noen nytte og verdi, og at dette er demotiverende. Nå er det riktignok ikke et stort utvalg av salgskonsulenter, så dette blir en hypotese å bygge videre på. Men på generelt nivå kan dette

understøtte at det etter alle solemerker vil gi en positiv effekt å jobbe for mer autonomi blant salgskonsulentene i norsk dagligvare.

#### 6.2.4 Oppsummering Autonomi

I min studie, som kan skape et konseptuelt grunnlag for norsk kontekst ser man tegn på at det bør strebes etter å gi mer frihet og autonomi til fremfor salgsstyring. Det ble også trukket fram at det er store geografiske forskjeller i Norge og at det ofte var slik at hadde salgskonsulenter stort distrikt var man nødt til å være mer autonom enn om man jobbet i et mindre avgrenset område. Dette funnet tolket jeg dithen at det var for mange bedrifter som detaljstyrte salgskonsulentene og de arbeidsoppgavene dem skulle utføre, så på oppfølgingsintervju spurte jeg to stykker som jobbet med salg og salgsledelse om det var for mye målstyring og detaljstyring. Det ble bekreftet at dette på generelt grunnlag gjaldt de fleste salgsorganisasjoner, det ble trukket fram at det i sær var for liten variasjon mellom de ulike landsdelene, samt mellom by og land.

Under har jeg forsøkt å lage en modell for hvordan teknologiske endringer fremmer mer autonomi hos salgskonsulenter i norsk dagligvare.



**Fig. 3. Hvordan teknologi fremmer organisatoriske endringer**

### **6.3 Førstelinjeorganisering**

I forskningsspørsmål tre, spør jeg hvordan kan økt fokus på førstelinjeorganisering endre virksomheters organisering? Mine informanter sier at det absolutt vil være en gevinst i å desentralisere makt og beslutningsmyndighet i salgsorganisasjoner. Ergo er det åpenbart mange gevinster å hente for salgsorganisasjoner ved å desentralisere og strebe mot førstelinjeorganisering. På generelt grunnlag kan en si at bedriftsledere i framtiden må forholde seg til alle endringer som skjer i omgivelsene, og selv om mange kan virke å ha liten direkte påvirkning på organisasjoners kjernevirksomhet endrer det de ansatte i organisasjon. Ansatte øker sin kompetanse og det stilles større krav til individualisme og frihet i arbeidslivet. Hamel peker på at styring er ut og ledelse er inn, med de følger og konsekvenser det fører med seg (ibid.).

#### **6.3.1 Forholdet mellom dynamiske organisasjoner og autonome arbeidstakere**

Førstelinjeorganisering avhenger også av dynamikk mellom menneskene i organisasjonen, og det er grunn til å anta at dynamiske organisasjoner og førstelinjeorganisering avhenger av hverandre, samt at førstelinjeorganisering fremmer organisatoriske endringer. Videre fremmer også teknologiske endringer hos forbruker fokuset på førstelinjeorganisering.

I modellen under har jeg forsøkt å vise hvordan teknologiske endringer fremmer førstelinjeorganisering og hvordan dette avhenger av dynamiske organisasjoner

#### **6.3.2 Læring og fornyelse skjer lokalt - i små skala**

En forutsetning for førstelinjeorganisering er at makt og beslutning flyttes til førstelinjen, primært grunnet at de viktige avgjørelsene skjer i førstelinjen. Olaisen og Johannesen peker på at kompetanse blir utviklet lokalt. Kompetanse krever altså lokal tilpasning eller kombinasjonen av læring og fornyelse (2002). Implisitt må en derfor bryte ned dagens hierarkiske organisasjoner, og legge til rette for mer involvering av salgskonsulentene i framtiden. Hamel peker sågar på framtidens ledelse vil skape betydelige ressursbesparelser, ergo vil det ligge store økonomiske gevinster ved å kutte deler av hierarkiske organisasjonsmodeller(2007)

#### **6.3.3 Førstelinjeorganisering krever kunnskapsledelse**

Den største utfordringen med førstelinjeorganisering i salgsorganisasjoner i norsk dagligvare vil være endring fra deljstyring til kunnskapsledelse. Altså vil framtidens ledelse dreie seg om tillit, tilbakemeldinger, ansvar/forankring og lojalitet til og hos den enkelte medarbeider.

(Olaisen og Johannesen, 2002) Dette kan kun skapes lokalt og er en forutsetning for læring og innovasjon, som er de to viktigste faktorene i framtidens kunnskapsledelse (ibid.)

Kunnskapsledelse vil også tvinge seg fram i takt med at kompetansenivået hos individene i organisasjonen øker. Blant annet Johannesen og Olsen (2013) og Hamel(2007) peker på at dette er grunnleggende for at organisasjoner skal lykkes i den globale kunnskapsøkonomien. Samtidig viser empiriske studier at kunnskapsledelse styrker organisasjoners dynamikk og evne til å takle endringer, fordi dem ser endringsbehovet tidlig nok.

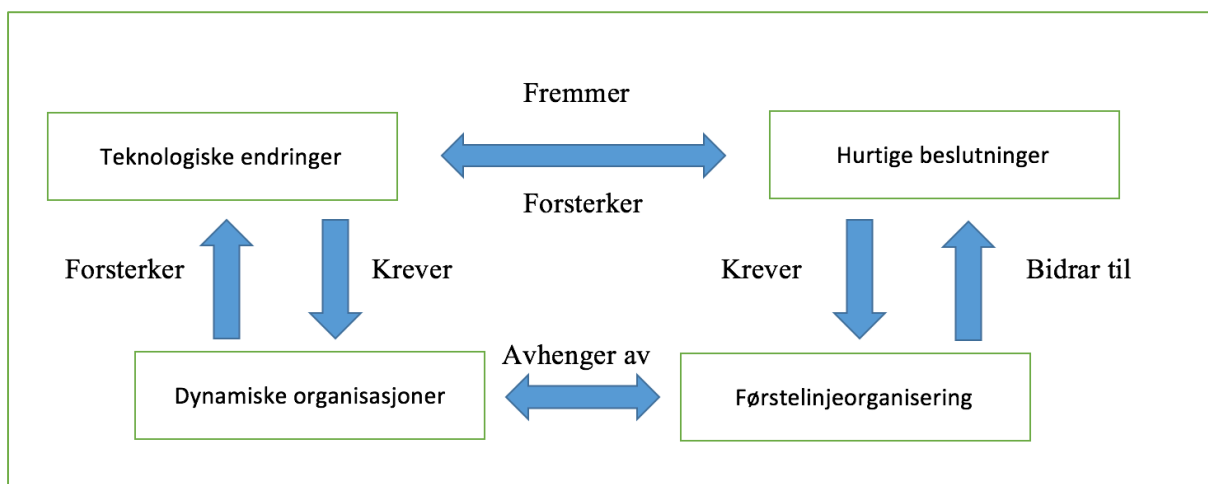
#### ***6.3.4 Oppsummering førstelinjeorganisering***

Johannes og Olsen peker på at ledelse i kunnskapssamfunnet handler om å lære å takle forstyrrelser, turbulens og kaotiske endringsprosesser for å nevne noe, er å mestre de krav kunnskapsøkonomien stiller (2013;19). De sterkeste drivkreftene for overgangen fra industrisamfunnet til den globaliserte kunnskapsøkonomien har vært en økende grad av globalisering, reduserte kostnader til logistikk og en eksponentiell utvikling innenfor teknologi. Dette fører til at kunnskap blir en viktig innsatsfaktor, sågar blir den et økonomisk virkemiddel (Hamel, 2007). Ledelse i framtiden blir å dyrke og fremme kunnskap, og gjennom å skape førstelinjeorganisering vil man kunne reagere raskere og mer dynamisk i forhold til ny teknologi.

Teknologi har altså endret mange stillinger, og det er meget sannsynlig at flere stillinger/stillingstyper vil bli overflødige i framtiden som følge av teknologiske innovasjoner. Et annet eksempel er at i mange organisasjoner er det også forventet at produktivitet er synlig, så selv om man har autonomi og bestemmer over egen arbeidshverdag blir det likevel en form for styring ved at man blant annet spiller på enkeltindividets prestasjoner og til dels samvittighet.

Under har jeg forsøkt å lage en teoretisk modell på hvordan og hvordan førstelinjeorganisering spiller en rolle i det store bildet for organisasjoner i den globale kunnskapsøkonomien med utgangspunkt i teknologiske endringer.





**Fig 4: Hvordan teknologiske endringer kan bidra til fokus på førstelinjeorganisering**

## 7. Konklusjon

I dette kapittelet går jeg inn på sammenheng mellom min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Dette kapittelet inneholder fire delkapitler. De tre første kapitlene konkluderer på mine forskningsspørsmål, mens kapittel fire oppsummerer mine funn fra forskningsspørsmålene opp mot min modell for problemstilling

### 7.1. Teknologi endrer arbeidshverdagen til salgskonsulenter i norsk dagligvare

Det meste av litteratur jeg har lest og gått gjennom i denne oppgaven er enige om at teknologi endrer individ, så vel som organisasjoner. Mine funn viser også at det hersker liten tvil om at på grunn av teknologi er samfunnet i endring og at norske salgsorganisasjoner må ta dette faktum inn over seg. Jeg har argumentert for at dagligvarebransjen og aktørene i større grad enn i dag bør se til å utveksle informasjon for å nyttiggjøre teknologi da dette vil gi nyttegevinst for hele verdikjeden. Videre har jeg argumentert for at på grunn av ny teknologi må man også forsøke å endre måten man jobber på.

Mine funn viser at det er lite som skulle tilsi at salgsorganisasjoner i norsk dagligvare utnytter sitt fulle potensial. Det skulle tilsi at det finnes store økonomiske muligheter og gevinster ved å jobbe smartere og mer målrettet ved hjelp av ny teknologi, men også nye måter og organisere salgsorganisasjoner. Man må også påpeke at ny teknologi kan skape nye og disruptive arbeidsmetoder, som kan true eksistensgrunnlaget til salgsorganisasjoner i norsk dagligvare.

## **7.2. Teknologi fremmer autonomi hos salgskonsulentene**

I følge blant annet Johannesen og Olsen (2013), Hamel (2007) og Gratton (2012) er det i framtidens arbeidsliv behov for å legge til rette for mer autonome arbeidstakere i framtiden. Mine funn viser at på generelt grunnlag er for lite autonomi hos salgskonsulenter i norsk dagligvare, og at teknologi fremmer autonomi hos denne yrkesgruppen. Jeg har argumentert med at for mange salgskonsulenter er det et reelt behov for mer frihet og autonomi, og for mange salgsorganisasjoner er det kanskje et spørsmål om framtidig eksistens for tjeneste dem behøver dersom dem ikke innretter seg slik at salgskonsulenter blir mer rådgiver.

Min studie viser også til at det er for mye detaljstyring og målstyring uten involvering av dem som er i førstelinjen. Ergo bør ledelsen av salgsorganisasjoner forsøke å endre arbeidsmetodikk fra styring og kontroll til kunnskapsledelse, noe som kan ha positive effekter for alt fra motivasjon og tilfredshet med jobben til resultater salgskonsulentene leverer.

## **7.3 Endringer fordrer førstelinjeorganisering**

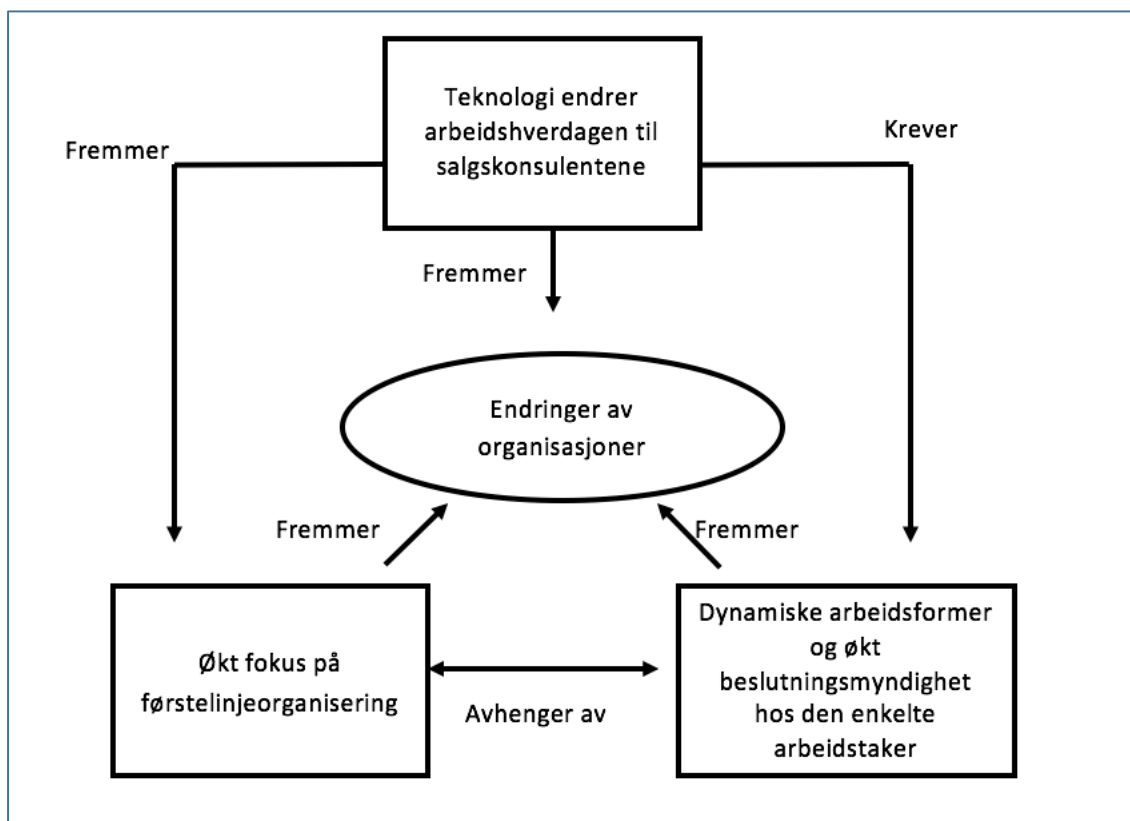
Samfunnet er i konstant endring, og bl.a. Hamel påpeker at teknologiske endringer skjer i en eksponentiell hastighet, noe som utfordrer måten vi tenker og utøver ledelse på i den nye økonomien (2007). For å forstå hvor store endringene er må en se i et historisk perspektiv hvordan ledelse og tilliggende fag innen academia har endret seg. Jeg har i denne oppgaven valgt å se på endringer fra midten av 1980-tallet og fram til i dag hvor det i følge Johannesen og Olsen har vært store fundamentale endringer og framvekst av global konkurranse (2013;10). Olaisen og Johannesen peker på at teknologi har gitt grunnlag for en globalisering og kontinuerlig endring som gjør at læring og innovasjon er en forutsetning for å kunne overleve som organisasjon (2002), altså er man enten med på endringene ellers vil man dø.

Innenfor dette landskapet har kunnskap blitt en viktig ressurs (ibid.). Hamel går så langt som å si at innenfor dette landskapet er kunnskap noe vi må betrakte som kapital og valuta (2007). Jeg har argumentert for at man derfor se på kunnskap hos salgskonsulentene som kapital, og det vil lønne seg å endre måten norske dagligvare organiserer sine salgsorganisasjoner. Dette vil etter alt å dømme føre til høyere motivasjon og mer arbeidsglede, men samtidig vil det også kunne benyttes som et konkurransefortrinn for de som velger å endre, eller i verste fall vil man ikke overleve om man gjør det.

#### **7.4 Funn som viser sammenheng mellom problemstilling og forskningsspørsmål**

I denne oppgaven har jeg forsøkt å se på sammenheng mellom teknologi, organisasjonsendring og behov for autonomi hos den enkelte salgskonsulent. Jeg har argumentert for at store makroendringer og teknologiske nyvinninger påvirker salgskonsulentene i norsk dagligvare og deres måte å jobbe på. Videre har jeg argumentert for at i det i fremtiden vil stilles krav til kompetanseløft og organisasjonsendringer fordi endringene i makroomgivelsene vil tvinge fram et reelt behov for dette.

Jeg har argumentert for at modellen jeg baserte min forskning på vil være gjeldende, og bevist at det teknologiske endringer krever dynamiske arbeidsformer og mer beslutningsmyndighet. Videre avhenger dette av økt fokus på førstelinjeorganisering. Dermed vil alle tre innsatsfaktorene fremme organisatoriske endringer for salgsorganisasjoner i norsk dagligvare. Og det er grunn å si modellen blir gjeldende for salgsorganisasjoner i norsk dagligvare.



#### **7.5 Ledelse av salgsorganisasjoner i fremtiden.**

I salgsorganisasjoner, som i organisasjonslivet forøvrig, er det ofte slik at ledere ikke nødvendigvis er utdannet innen ledelse. Mine funn viser at det er påfallende lite fokus på rettleiding og veiledning av salgskonsulentene, og at det finnes et behov hos førstelinjen for

dette. Mine funn viser at det er et behov for å endre salgsorganisasjoner og måten dem ledes på. Og at ledelse i framtiden i større grad bør dreie seg fra detaljstyring til trening og utvikling av individene i førstelinjen.

## **8 Oppsummering**

Dette kapitlet, som er et oppsummeringskapittel, består av fire deler. I del 1 går jeg gjennom teoretiske implikasjoner. I del to går jeg gjennom praktiske implikasjoner. Del 3 er anbefalt videre arbeid og sist men ikke minst, del fire er et kritisk blikk på oppgaven og validitet.

### ***8.1 Teoretiske implikasjoner***

I utgangspunktet fant jeg svært lite relevant forskning om salgsorganisasjoner i norsk dagligvare. Og gjennom bruk av grounded theory som metode, har jeg prøvd å avdekke om det fremkommer noe som kan tilføres det teoretiske feltet mer innsikt om hvordan denne delen av norsk dagligvare fungerer, samt hvordan man kan ved å bruke relevant teori og empiri fra andre bransjer kan se på alternative måter endre og å organisere salgsorganisasjoner.

### ***8.2 Praktiske implikasjoner***

Min forskning har vist at det finnes et behov for å endre hvordan salgsorganisasjoner i norsk dagligvare organiserer seg, og kan i så måte være et bidrag til videre undersøkelser om hvordan man kan utfordre bransjen til å endre organisering. Til tross for mitt utvalg av informanter er snevert, mener jeg det er representativt og at det kan gi en pekepinn visse mulighetsområder for denne bransjen.

### ***8.3 Anbefalt videre arbeid***

Det teknologiske landskapet er i en endring, og norsk dagligvare endres i takt med disse endringene. Det interessante i mine funn er at man bør se på hvordan vi skal innovere på organisatoriske modeller for salgsorganisasjoner. I følge mine konklusjonen ligger det muligens et stort potensiale for økonomisk gevinst ved å avbyråkratisere og desentralisere salgsorganisasjoner, implisitt forsterke førstelinjeorganisering.

Med bakgrunn i mine funn hadde det vært interessant å gjennomføre empiriske og kvalitative studier på hvordan salgsorganisasjoner i norsk dagligvare kan innovere dynamiske

organisatoriske modeller. Videre mener jeg det er av interesse for bransjen at man kartlegger og måler hvilke effekter det har å endre organisasjonsform.

Et annet interessant tema som dukket opp i prosessen med å jobbe med denne oppgaven er hvordan effekter man får hos den enkelte salgskonsulent ved å gi mer autonomi, frihet og involvering. Dette bør primært være en studie over tid som sier noe om arbeidsglede, motivasjon etc.

#### ***8.4 Kritikk av oppgaven og validitet***

I denne oppgaven har jeg forsøkt å sette lys på hvordan endringer kan påvirke rollen til salgskonsulenter i norsk dagligvare gjennom en kvalitativ oppgave. Det har vært mye forskning som kan være lik denne oppgaven, bare innen andre bransjer. I ettertid ser jeg at jeg i større grad burde supplert deler av oppgaven med en kvantitativ undersøkelse blant salgskonsulenter. Primært fordi det i løpet av intervju, transkribering og oppgaveskriving har kommet en rekke spørsmål og hypoteser som kun kan avdekkes gjennom å gå bredere til verks. Dog mener jeg at oppgaven gir et bilde av en bransje jeg kjenner godt, og resultatet var som forventet. Jeg hadde også regnet med å komme til den konklusjon, da det er utrolig mange områder innenfor denne bransjen som ikke er kartlagt.

Men jeg mener likevel oppgaven gir et sannferdig virkelighetsbilde ut fra dagens situasjon i bransjen, og det er dermed grunn til å si at oppgaven har en viss validitet som kan benyttes i videre forskning og utgreiing. Imidlertid er det viktig å påpeke at bare det siste året, mens jeg har jobbet med oppgaven har kommet en rekke nye teknologiske løsninger for denne bransjen, men utfordringen er at i en kostnadsdrevet bransje krever det både tid og investering, noe ikke alle tar seg råd til.

## Litteraturliste

- Babakus, E., David, W., Cravens, B., Ken Grant C, Ingram. T N. & LaForge, R. W., (1996) Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and salesorganization effectiveness. *Inter.n. J. of Research in Marketing* 13 345-363
- Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K (2011) *Dynamiske styringssystemer - hva er det?* – hentet fra: <https://www.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det>. lest 02.10.2017
- Baldauf, A. og Cravens, D.W. (1999) *Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective*, Industrial Marketing Management
- Carlin et al. (2015) *Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv.* - Hentet fra: <https://www.sintef.no/en/publications/publication/?pubid=SINTEF+A27222> Lastet ned: 10.07.2017
- Dahl, Carl Alfred og Valvik, Marita E. (2011) Tine frikjent i Ostesaken, Aftenposten 23. Juni 2011. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/z745/Tine-frikjent-i-ostesaken> Lest 03.10.17
- Dølvik et al. (2014) *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel? FaFo-rapport.* Hentet fra: <http://www.fafo.no/~fafo/images/pub/2014/20393.pdf> Lastet ned: 12.10.17
- Fjelldal-Soelberg, Frode. 2009. *Entreprenøriell markedsføring: En studie av entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomen.* Avhandling for graden PhD, Handelshøgskolen i Bodø hentet fra: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140358/Fjelldal\\_Soelberg.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140358/Fjelldal_Soelberg.pdf?sequence=1) 17.10.2017
- Gratton, Lynda (2011). *The Shift: The future of work is already here*, Harper Collins, London
- Hamel, Gary, (2007) *The Future of Management*, Harvard Business School
- Haugdal, Marit. (2014) *Norgesgruppen tar full kontroll i butikkhylla*, Dagligvarehandelen 01. April. Internett. Tilgjengelig fra <https://dagligvarehandelen.no/2014/norgesgruppen-tar-full-kontroll-i-butikkhylla> Lest 03.10.17
- Hennestad, Bjørn (2012) *Endringsledelse og sticky culture* – hentet fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture> Lest. 02.10.2017
- Nielsen 2018 – *Rekordlav vekst i dagligvarehandelen i 2017.* Tilgjengelig fra: <http://www.nielsen.com/no/no/insights/news/2018/dagligvarerapporten-2018.html>
- Nilsson, Elin (2016) *Where to shop? Understanding consumers' choices of grocery stores.* Umeå School of Business and Economics

- NOU 2011: 4 *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat* Landbruks- og matdepartementet, Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet og Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/> lastet ned 19.10.17
- Nysveen, Eirik Amb og Dalen, Astrid (2017) *Det er en dristig strategi*, e24.no 03. Januar. Internett, Tilgjengelig fra <https://e24.no/naeringsliv/rema-1000/dagligvare-ekspert-om-rema-1000s-bestevenn-prinsipp-det-er-en-dristig-strategi/23893119>
- Johannesen, A. Christoffersen L. & Tufte P-A. (2011) – *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag*, Abstrakt forlag.
- Johannesen, J-A & Olsen, B. (2013) *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*, Fagbokforlaget
- Karp, Tom (2014). *Endring i organisasjoner – Ideologi, teori og praksis*, Cappelen-Damm.
- Lines, Rune (2011) *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*.
- Maslow, A.H. (1943) *A Theory of Human Motivation*
- Kjøde, Arne (2004) *Ledere og endringsprosesser* – hentet fra: <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser> Lest 27.09.2017
- Kotter, J.P. (1995) *Leading Change – Why Transformation Effort Fail*, Harvard Business Review. Hentet fra: <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf> 27.09.2017
- Olaisen, J & Johannesen J-A. (2002) *Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd* – hentet fra: <https://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskaping-strategier-og-lederatferd> Lest 27.09.2017
- Oslo Economics (2017) *Etableringshindringer i dagligvaresektoren* Tilgjengelig fra: [https://www.regjeringen.no/contentassets/fbe3181e02084a66bd439b1680d69/etableringshindringer-i-dagligvaresektoren\\_ref2absoluttsisteverisjon.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/fbe3181e02084a66bd439b1680d69/etableringshindringer-i-dagligvaresektoren_ref2absoluttsisteverisjon.pdf)
- Meld. St. 29 (2016–2017) *Perspektivmeldingen 2017*. Tilgjengelig fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/>
- Valvik, Marita E (2016) *Makten forskyves i dagligvarebransjen. Det kan gjøre maten din dyrere*. Ap.no 20. Oktober 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/BX0B0/Makten-forskyves-i-dagligvarebransjen-Det-kan-gjore-maten-din-dyrere> lastet ned 01.11.2017.
- Virke 2015, *Dagligvarehandelen 2015* – tilgjengelig fra: <https://www.virke.no/tjenester/rapporter-analyse/rapporter/dagligvarehandelen-2015/> Lastet ned 01.11.2017

- Virke 2017. Dagligvarehandelen 2017 – Tilgjengelig fra:  
<https://www.virke.no/tjenester/rapporter-analyse/rapporter/dagligvarehandelen-2017/>  
lastet ned 01.11.2017
- Widding, Lars Øysten (2006) *Kunnskapsledelse av entreprenørielle muligheter* –  
hentet fra: <https://www.magma.no/kunnskapsledelse-av-entreprenoerielle-muligheter>  
Lest 27.09.2017