

10.05.2019

Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen

Rapport 14-2019

**MÅ
LESES**

Rapport nr. 14-2019 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

ISBN-nummer: 978-82-8395-046-5

Oppdragsgiver: Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV), Virke og Handel og Kontor (HK)

Forsidefoto: Rolf Røtnes

Tilgjengelighet: Offentlig

Dato for ferdistilling: 10. mai 2019

Forfattere: Jørgen Ingerød Steen, Johan Røed Steen, Ragnhild Steen Jensen, Mikkel Myhre
Walbækken og Rolf Røtnes

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Borggata 2B
N-0650 Oslo

Org.nr.: 911 737 752
post@samfunnsokonomisk-analyse.no

Forord

I denne rapporten analyseres hvordan ny teknologi og endrede markedsstrukturer påvirker arbeidskraft- og kompetansebehov i varehandelen. Rapporten diskuterer også hvilke konsekvenser endrede sysselsetningsbehov får for personer som deltar på arbeidsrettede tiltak gjennom NAV. I prosjektet er det benyttet flere ulike metodetilnærminger. Analysen omfatter en statistisk og økonometrisk analyse av den observerte sysselsetningsutviklingen i varehandelen. Den statistiske analysen er kombinert med casestudier av seks ulike varehandelskjeder for å få en dypere forståelse av hvordan teknologi implementeres og hvordan ny teknologi påvirker arbeidshverdagen til de ansatte i varehandelen.

Rapporten er utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Forskningsstiftelsen Fafo på oppdrag fra et samarbeid mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV), Hovedorganisasjonen Virke, Handel og Kontor og Fellestilltakene LO-VIRKE. Vi til takke oppdragsgiverne for et spennende prosjekt og godt samarbeid gjennom prosessen.

Vi vil takke alle varehandelskjedene og andre informanter som satt av tid til å dele sine erfaringer og synspunkter med oss. Vi vil også takke alle som deltok på arbeidsverkstedet som ble arrangert 28. september 2018.

Eventuelle gjenstående feil og mangler er forfatterens ansvar.

Oslo, 10. mai 2019

Rolf Røtnes
Prosjektleder
Samfunnsøkonomisk analyse AS

Sammendrag

Den overordnede problemstillingen i denne rapporten er:

Hvordan påvirker ny teknologi og nye markedsstrukturer arbeidskraft- og kompetansebehov i varehandelen?

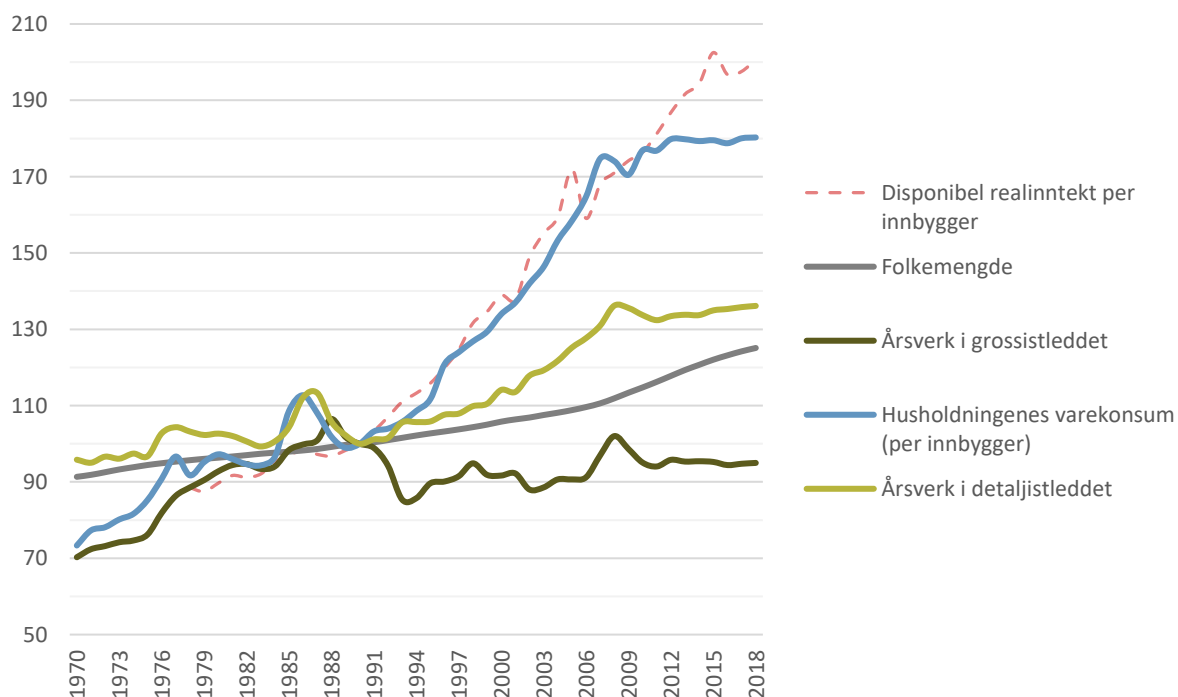
Rapporten diskuterer også om varehandelen kan fylle den samme rollen som inkluderingsarena og inngangsport til arbeidslivet som den har gjort tidligere, herunder hvordan NAV kan tilpasse sine tjenester og programmer til varehandelens behov i de kommende år.

Analysen er utarbeidet på oppdrag av Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV), Hovedorganisasjonen Virke, Handel og Kontor og Fellestiltakene LO-VIRKE. Analysen er gjennomført av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Forskningsstiftelsen Fafo i fellesskap.

Svakere vekst i varekonsumet de siste årene

Etter den globale finanskrisen i 2009 har det skjedd betydelige endringer i sammenhengen mellom sysselsetting i varehandelen og husholdningenes samlede varekonsum, jf. figur 1. I fire tiår før finanskrisen i 2008/2009 opplevde samfunnet kontinuerlig vekst i varekonsumet per innbygger og en medfølgende øk-

Figur 1 Utviklingen i varekonsumet per innbygger, sysselsetting i varehandelen, befolkningen og disponibel realinntekt per innbygger. 1970-2018.



Kilde: Nasjonalregnskapet, SSB.

ning i den samlede sysselsettingen i varehandelen. Etter finanskrisen har imidlertid varekonsumet per innbygger flatet ut, på tross av at den disponible realinntekten per innbygger har fortsatt å øke. Dette ser til dels ut til å gjenspeile økte preferanser for kjøp av tjenester framfor varer.

Sysselsettingsveksten ser imidlertid ut til å være enda svakere enn kombinasjonen av konsum- og befolkningsutviklingen skulle tilsi. Vi tolker innføring av arbeidsbesparende teknologi i varehandelen som en hovedforklaring på svekket samvariasjon mellom husholdningens varekonsum og sysselsetting i varehandelen. Økende netthandel de siste årene har forsterket denne utviklingen.

Effektiviserende teknologi frigjør ressurser til andre oppgaver

Samlet sett er det særlig tre eksempler på teknologiske investeringer som har påvirket arbeidshverdagen og ressursbehovene i kjedene i vår undersøkelse, eksemplifisert gjennom våre casestudier av Kiwi, Jernia, Jysk, Coop dagligvarehandel, Meny og Norli.

I alle seks casene har mer effektive logistikk-løsninger de siste årene, særlig i form av semi-automatiserte varebestillingssystemer i butikkene, redusert behovet for arbeidskraft per omsatt krone. Systemene samler automatisk inn data på hvilke varer som selges ut og må bestilles på nytt, og lager deretter et forslag til en bestillingsliste som den bestillingsansvarlige eventuelt justerer og godkjenner. Nye håndterminaler har også lagt til rette for kontinuerlige varetellinger og mer kontroll på vareflyten i mange butikker.

Relatert til vareflyten har også flere kjeder effektivisert og automatisert prissettingen i butikkene. Elektroniske prisskilt gjør at priser kontinuerlig kan justeres, noe som gjør kjedenes butikker mer konkurransedyktig og samtidig sparer mange timer som tidligere gikk med til å endre priser manuelt.

I dagligvarehandelen er det også blitt mer utbredt med selvbetjeningskasser i butikkene. Selvbetjeningskassene innebærer at én person kan ha ansvar for, og håndtere, transaksjonene til flere kunder samtidig. Resultatet er redusert timetall i kassabetjening, selv om det fortsatt er behov for at minst én person er tilgjengelig i kassaområdet.

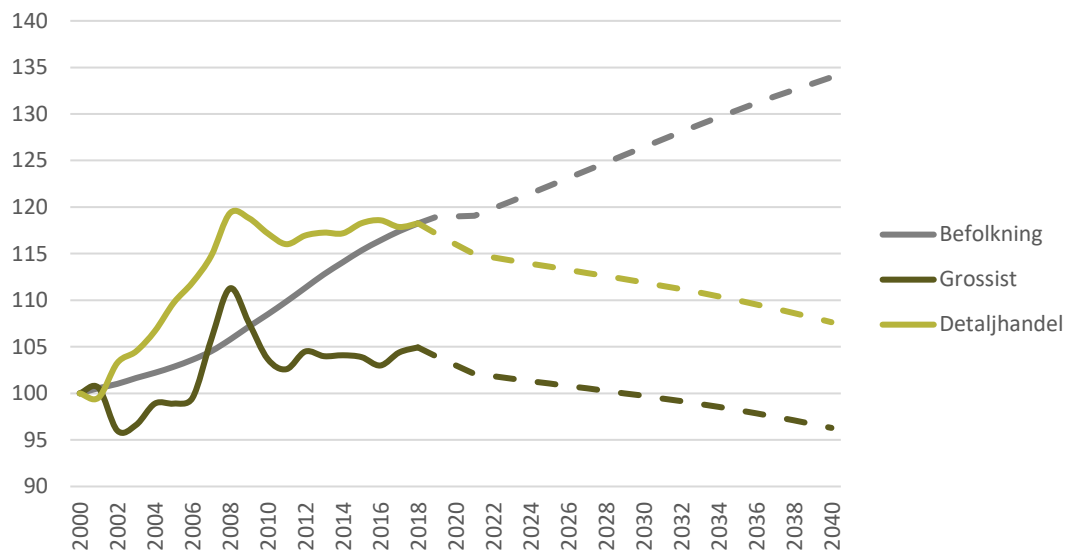
Alle virksomhetene som inngår i vår undersøkelse understreker at de har som mål at frigjorte timer først og fremst skal gå til å forbedre kundeopplevelsen i butikkene. Én av varehandelskjedene har imidlertid, av lønnsomhetshensyn, måttet bruke gevinster som følger av teknologiske investeringer til å redusere bemanningen. Blant de andre casene oppgir de fleste at bemanningen og antall ansatte i butikkene er uendret, men dette er også som følge av omsetningsvekst. På lang sikt mener informantene i undersøkelsen at ny teknologi sannsynligvis vil føre til lavere bemanning.

Trolig redusert sysselsetting i varehandelen framover

Det er liten tvil om at teknologiske løsninger har gjort at varehandelsaktørene kan håndtere større omsetning med samme antall ansatte. Samtidig finner figur 1 at varekonsumet per innbygger har flatet ut de siste årene. Sammenstill vi konsekvensene av arbeidsbesparende teknologi og siste års trender i varekonsumet er det rimelig å anta at sysselsettingsveksten i varehandelen vil være svak, også i de kommende årene.

I figur 2 har vi framskrevet en mulig sysselsettingsutvikling i varehandelen fram mot 2040. Framskrivningen er basert på sysselsettingsutviklingen i varehandelen, sammenlignet med befolkningsutviklingen siden

Figur 2 Framskrevet sysselsetting i detaljhandel, agentur- og engroshandel og befolkningsutvikling. 2000-2040. Indeksert, år 2000 = 100.



Kilde: SSB og SØA.

2010. Framskrivningen tilsier at sysselsettingen i både detaljleddet og grossistleddet vil reduseres gradvis gjennom perioden. Basert på denne framskrivningen vil antall årsverk i detalj- og grossistleddet reduseres med henholdsvis 8 og 9 prosent i 2040, sammenlignet med dagens nivå. Dette på tross av at befolkningen er ventet å øke med 13 prosent i samme periode.

Salgsevner og andre personlige egenskaper fortsatt viktigst i varehandelen

Selv om det innføres stadig flere digitale systemer og løsninger i norske butikker, tyder våre undersøkelser på at disse i liten grad påvirker krav til teknisk kompetanse blant arbeidstakerne i varehandelen. Grunnleggende digital kompetanse er tilstrekkelig for å håndtere disse systemene. Jevnt over beskrives de tekniske kravene å tilsvare evne til å ta i bruk smarttelefon. Egenskaper de fleste i arbeidsfør alder har i dag. Ingen av informantene i vår undersøkelse ser kravene til teknisk kompetanse som spesielt begrensende for inkludering av nye arbeidstakere.

Butikkmedarbeidernes salgsrolle har blitt viktigere de siste årene og vil trolig bli enda mer viktig i årene framover. Vår undersøkelse tilsier at medarbeiderne kommer til å bli enda mer tilgjengelige for kundene i de fysiske butikkene. Kontakten med kundene vil trolig også bli av mer variert art.

Å skulle yte kundeservice i større omfang og på en mer variert måte innebærer at språkkunnskaper og sosiale egenskaper blir viktigere i butikkene. Ut over pris, er det menneskene som jobber i butikken som er enkeltbutikkens fremste konkurransefortrinn, både i konkurranse med andre butikker og i konkurranse med norsk eller utenlandsk netthandel. Selv om det å være imøtekommende og hjelpsom alltid har vært kjernekompetanse i varehandelen, har medarbeidernes salgsegenskaper og relasjonskompetanse blitt viktigere de siste årene. Det er rimelig å anta at dette er en utvikling som vil forsterkes framover.

Varehandelen vil fortsatt være en inkluderingsarena, men NAV må se til andre oppgaver også

Vår analyse tilsier at varehandelsnæringen vil sysselsette svært mange også i framtiden, over hele landet, selv om antall sysselsatte blir lavere.

Det er imidlertid rimelig å regne med mer konkurranse om de gjenværende jobbene. I og med at varehandelen sysselsetter relativt mange med lite formell utdanning, vil konkurransen om arbeid bli særlig sterk for denne gruppen arbeidstakere.

Andelen arbeidstakere med kort eller lite formell utdanning (til og med videregående utdanning) går ned, men utgjør likevel ca. halvparten av den samlede arbeidsstyrken. Når vi tar hensyn til forventet framtidig innvandring er det trolig at ønske om arbeid innen næringer og yrker med få krav til formell utdanning vil holde seg. Vi har i denne studien ikke studert arbeidsmarkedet i sin helhet, men andre studier viser at det heller ikke er høy nok vekst innen andre næringer med få krav til formell utdanning til å sysselsette alle som går inn i arbeidsmarkedet med lite formell utdanning (SØA, 2019).

Basert på ovenstående er det rimelig å legge til grunn at det er arbeidstakere som ønsker en karriere innen varehandel som vinner fram i denne delen av arbeidsmarkedet. Både våre intervjuer og observert utvikling tilsier at varehandelen fortsatt vil være en stor mottaker av arbeidskraft formidlet via NAV, samt deltakere på arbeidsrettede tiltak.

Utviklingen tilsier imidlertid at NAV særlig bør ha en gjennomtenkning langs følgende linjer:

1. Økt vektlegging av at personer som formidles til varehandelen kan norsk. Opplæring i norsk vil være avgjørende for innvandrere. Dette gjelder naturligvis i hele arbeidsmarkedet. Men norskkunnskaper vil sannsynligvis bli viktigere enn før i varehandelen, som følge av økt vektlegging av service og kundebehandling.
2. Fordi service blir viktigere, vil det være behov for at NAV grundig vurderer om arbeidssøkere og tiltaksdeltakere har de egenskaper som kreves i en servicejobb. God realkompetansevurdering og orientering om hva servicearbeid innebærer blir dermed nødvendig for vellykket arbeidsformidling og opplæring.
3. Fordi varehandelen også framover vil ha betydelig internopplæring, vil aktivt samarbeid og samordning av opplæringstilbud i NAV og varehandelens egne opplæringstilbud være fornuftig. Jo mer integrert, jo lavere kostnader vil det være for både virksomheter og arbeidstakere.
4. Ny teknologi kan også gi betydelige muligheter for effektiv opplæring, eksempelvis ved hjelp av apper og adaptiv, persontilpasset læring – også før ansettelse eller utplassering, dersom det legges til rette for det.
5. Fordi andelen sysselsatte i varehandelen synker, vil andre næringer framstå som relativt viktigere. Det gjelder særlig transport, servering og andre husholdningsrettede tjenester og omsorg – alle næringer med relativt lave krav til formell utdanning.
6. For både NAV og varehandelsaktørene blir det viktig å analysere hvilke nøkkelkvalifikasjoner som kreves innen de forskjellige næringene. Salgsinteresse og produktkunnskap blir viktigere i varehandel. Innenfor spesielt transport kan det være mindre behov for slik kompetanse. Mer spesialisert kunnskap om hvilke kompetanser som etterspørres hvor vil øke sannsynligheten for god tilrettelegging og formidling fra NAV.

7. Når NAV utvikler egne opplæringstilbud er det viktig at tilbudene utvikles i samarbeid med næringer som potensielt kan rekruttere arbeidskraft via NAV. Økt bruk av opplæringsmoduler i NAV, som varehandelens egne opplæringstiltak kan bygge videre på, kan være en vei å gå.
8. NAV kan også ha en testingsrolle, som kan være nyttig for flere typer arbeidsgivere. Dersom NAV utvikler nyskapende og bedre systemer for kompetansekartlegging og «soft skills» relevant for ulike typer næringer, kan formidlingsarbeidet bli mer treffsikkert – også i forhold til behov som blir viktigere framover.

Når det gjelder personer som har utfordringer med å komme inn i det ordinære arbeidsmarkedet, tilsier våre intervjuer at varehandelsvirksomhetene fortsatt er interessert i samarbeid med NAV om å gi personer på tiltak arbeidsmuligheter. Det må imidlertid legges til rette for at dette skjer på både arbeidsgivers og arbeidstakers premisser for å sikre at bruk av personer på tiltak er til det felles beste for begge parter, og at ordningene ikke utnyttes.

Informanter fra både kjedene og butikkene vi har intervjuet indikerer at det viktigste er at denne type ordning ikke blir utnyttet for å skaffe «gratis» arbeidskraft i en periode. Det må i alle fall kommuniseres *om* det er en reell mulighet for fast ansettelse etter prøveperioden for at tiltaket skal virke etter hensikten.

Innhold

Forord	III
Sammendrag	IV
1 Innledning	11
1.1 Problemstilling	11
1.2 Bakgrunn – Endringer i varehandelen de siste årene	11
1.3 Metodevalg	11
1.4 Rapportens oppbygging	12
2 Varehandelen – landets største kommersielle næring	13
2.1 Varehandelen forenkler husholdningenes hverdag	13
2.2 Sysselsettingsveksten i varehandelen er svekket de siste årene	13
2.3 Varehandelen er fortsatt størst, men utgjør en minkende andel av samlet sysselsetting	16
2.4 Varekonsumet per innbygger har stagnert de siste årene	16
2.5 Detaljhandelen består av mange nisjer og segmenter	18
2.6 Relativt lite formell utdanningsbakgrunn i varehandelen	20
2.7 Betydelig vekst i internetthandelen	22
3 Digital teknologi som kan endre varehandelen	23
3.1 Begrepsavklaring: Digitalisering in forskningslitteratur	23
3.2 Sektorovergripende basisteknologier	24
3.3 Digitalisering gir grunnlag for nye forretningsmodeller	25
3.4 Automatiserte logistikk løsninger	25
3.5 Ny teknologi i fysiske butikker	26
3.6 Mobilhandel	29
3.7 Sysselsettingseffekter – Jobber og arbeidsoppgaver	29
4 Trolig fallende sysselsetting i varehandelen framover	32
4.1 Sammensatte drivkrefter påvirker sysselsettingen	32
4.2 Modell for å forklare sysselsettingsutvikling i varehandelen	32
4.3 Befolkningsvekst som grunnlag for utvikling i varehandelen	34
4.4 Framskrivning av sysselsettingen i varehandelen – trolig færre sysselsatte	35
5 Nye kompetansebehov, kompetansekrav og opplæring	37
5.1 Opplæring i varehandelen	37
5.2 Formell kompetanse tillegges relativt lite vekt i rekrutteringen	38
5.3 Rekruttering	39
5.4 Case for å forstå teknologianvendelse og kompetanseutvikling i virksomhetene	39
5.5 Kiwi	40
5.6 Jernia	43
5.7 Jysk	45
5.8 Coop dagligvarehandel	49

5.9	Meny	53
5.10	Norli	57
6	Sammenstilling av funn fra den overordnede analysen og casestudiene	60
6.1	Svakere sammenheng mellom konsum og sysselsetting i varehandelen	60
6.2	Ny teknologi gjør serviceinnstilling og sosiale egenskaper enda viktigere	61
7	Behov for å tenke nytt om offentlige virkemidler	64
7.1	Kan varehandelen fylle den samme inkluderingsfunksjonen som tidligere?	64
7.2	Konsekvenser for kompetanseutvikling for personer på arbeidsmarkedstiltak	65
7.3	Hva betyr endringene i varehandelen for NAVs kvalifiseringsarbeid	65
8	Referanser	68

1 Innledning

Denne rapporten er utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA) og Forskningsstiftelsen Fafo (Fafo) for Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV), Virke, Handel og Kontor (HK) og Fellestillatene LO-VIRKE.

1.1 Problemstilling

Prosjektets overordnede problemstilling er:

Hvordan påvirker ny teknologi og nye markedsstrukturer arbeidskraft- og kompetansebehov i varehandelen?

Problemstillingen må sees på bakgrunn av de siste årenes oppmerksomhet om at digitalisering, automatisering og robotisering kan endre både næringsstruktur, arbeidsmuligheter og kompetansebehov.

1.2 Bakgrunn – Endringer i varehandelen de siste årene

Varehandelen utgjør en meget stor del av det norske arbeidsmarkedet. Hvordan ny teknologi benyttes i varehandelen vil følgelig ha stor betydning både for det norske arbeidsmarkedet og for husholdningenes mulighet til effektiv distribusjon av varer og enkelte tjenester.

Varehandelen har tradisjonelt stilt få eller ingen krav til formell kompetanse og har vært en inngangsport til arbeidslivet for svært mange. Varehandelen er også en viktig inkluderingsarena i egenskap av å ha et relativt høyt antall deltakere på arbeidsrettede tiltak i ordinær virksomhet.

De siste tiårene har varehandelen gjennomgått store endringer og har hatt rask produktivitetsutvikling sammenlignet med gjennomsnittet for norsk næringsliv. Produktivitetsveksten er blant annet drevet av nye måter å organisere aktører og oppgaver i varehandelen på. I årene framover er det sannsynlig at varehandelen fortsatt vil stå ovenfor store endringer.

Økt bruk av digital teknologi gir muligheter for å løse både logistikk og transaksjoner på nye måter. Teknologien kan påvirke det samlede behovet for arbeidskraft, endre de sysselsattes arbeidsoppgaver og gjennom det stille andre og nye krav til real- og formalkompetanse hos arbeidstakerne.

Andre samfunnsmessige endringskrefter som sentralisering og urbanisering kan også påvirke organiseringen av varehandelen og behovet for arbeidskraft. Blant annet kan en mer sentralisert befolkning gjøre det enklere å effektivisere logistikk og distribusjon av varer til kunder, herunder forenkle, effektivisere og muliggjøre netthandel.

Dersom teknologi og urbanisering effektiviserer bort betydelige deler av arbeidskraftbehovet, og endrer kompetansekravet til de gjenværende arbeidstakerne, vil dette kunne ha vidstrakte effekter på det norske samfunnet generelt, og utsatte arbeidstakergrupper spesielt.

1.3 Metodevalg

For å fange opp de ulike endringskreftene som påvirker varehandelen på best mulig måte er det benyttet flere ulike tilnærmingsmetoder i dette prosjektet.

Analysen omfatter en statistisk og økonometrisk analyse av den observerte sysselsettingsutviklingen i varehandelen. Den statistiske analysen er kombinert med casestudier av seks ulike varehandelskjeder for å få en dypere forståelse av hvordan teknologi implementeres og hvordan ny teknologi påvirker arbeidshverdagen til de ansatte og behovet for eventuell ny kompetanse.

De to metodene er kombinert med en gjennomgang av tilgjengelig forskningslitteratur om hvordan ny teknologi allerede har og kan påvirke samlet sysselsetting og kompetansebehov framover.

1.4 Rapportens oppbygging

I kapittel 2 analyserer vi utviklingen i sysselsetting og utdanningsnivå i varehandelen de siste tiårene.

Kapittel 3 inneholder en litteraturstudie av tidligere analyser og forskning om hvordan teknologi og digitalisering påvirker arbeidsmarkedet og kompetansebehov.

I kapittel 4 framskriver vi en mulig sysselsettingsutvikling i varehandelen basert på observert utvikling i varehandelen de siste årene, sett i sammenheng med ventet befolkningsutvikling.

I kapittel 5 oppsummerer vi kort tidligere analyser av kompetansekrav, opplæring og rekruttering i varehandelen. Kapitlet utvider også kunnskapsgrunnlaget med seks casestudier av kjedevirksomheter fra ulike segmenter i varehandelen. Casene er valgt for å få en dypere forståelse av hvordan ny teknologi påvirker behovet for både antall sysselsatte og medarbeidernes kompetanse.

I kapittel 6 sammenstilles de ulike metodiske tilnærmingene. Særlig vurderes det hvordan den statistiske analysen i kapittel 4 står i forhold til funnene fra casestudiene i kapittel 5. Kapitlet må forstås som forfatterens analyse og vurdering av det gjennomgåtte kildematerialet, og må ikke forveksles med informantenes erfaringer og vurderinger fra kapittel 5.

Rapporten oppsummeres i kapittel 7 med en analyse av hvordan NAV kan og må tenke nytt om varehandelens rolle som en inkluderingsarena for personer som deltar på arbeidsrettede tiltak.

2 Varehandelen – landets største kommersielle næring

Målt i antall årsverk er varehandelen den klart største kommersielle næringen i Norge. I 2018 sysselsatte varehandelen mer enn 376 000 personer, som utgjorde henholdsvis 13 prosent av samlet sysselsetting i Norge og 12 prosent av samlede årsverk. Til sammenligningen utgjør all sysselsetting i industri, petroleumsutvinning og tilhørende tjenester, landbruk, fiske og oppdrett til sammen 13 prosent av alle årsverk. Kun helse- og omsorgssektoren samlet sysselsetter flere årsverk enn varehandelen (19 prosent).¹

Varehandelens store betydning for samlet sysselsetting er ikke spesielt for Norge. Tvert imot er varehandelen en av de største kommersielle sektorene i alle land. For å forstå behovene for arbeidskraft og kompetanse i et land er det derfor avgjørende å forstå hvordan varehandelen påvirkes av ulike samfunnsmessige endringskrefter. Hvilke samfunnsmessige endringer som er relevant i ulike land kan variere, men det er også betydelige felles trekk knyttet til utviklingen av teknologiske innovasjoner som påvirker varehandelen.

Dette kapittelet innledes med en påpekning av varehandelens rolle i økonomien, og hvorfor varehandel er en stor kommersiell sektor i alle land. Videre presenterer vi data om sysselsettingen i varehandelen og hvordan ulike endringskrefter har påvirket både sysselsetting og kompetansebehov i Norge de siste årene. I senere kapitler diskuterer vi hvordan sysselsetting og kompetansebehov kan tenkes å utvikles i årene framover.

2.1 Varehandelen forenkler husholdningenes hverdag

Økonomisk kan varehandelens rolle i forbrukermarkedet beskrives som:

Å forenkle husholdningenes tilgang til forbruksvarer.

Det innebærer i praksis at varehandelens fremste oppgave er å formidle varer fra produksjonsanleggene til forbrukernes hjem. I tillegg tilbyr de fleste varehandelsvirksomhetene et sammensatt spekter av tilleggstjenester som øker verdien av varehandelsopplevelsen. Disse inkluderer blant annet veiledning og faglig hjelp for å finne fram til produkter i tråd med forbrukerens behov, samt informasjon og inspirasjon om design, mote og andre nyvinninger i produktmarkedene.

Tradisjonelt har varehandelen ivertatt denne rollen i økonomien gjennom to ledd:

1. Agentur- og engroshandel (grossistleddet)
 - Bringer varer fra produsent til utsalg nær kundenes bosted
2. Detaljistleddet
 - Tilbyr et mangfold av varer til befolkningen (eller besøkende) i et nærområde
 - Mellomlagrer varer

2.2 Sysselsettingsveksten i varehandelen er sveket de siste årene

De siste 50 årene har det, med unntak av perioder med økonomiske resesjoner rundt slutten av 1980-tallet og 2008/2009 vært systematisk vekst i antall sysselsatte og antall årsverk i varehandelen, jf. figur

¹ Alle tall er hentet fra Statistisk sentralbyrås nasjonalregnskap for Norge.

2.1 og figur 2.2. Hvilke oppgaver, funksjoner og deler av varehandelen som har opplevd vekst har imidlertid variert over tid.

2.2.1 Sysselsettingen i grossistleddet har vært konstant siden 1990-tallet

Grossistleddet utgjør om lag 35 prosent av den samlede sysselsettingen i varehandelen. Agentur- og engroshandel er i praksis en måte å effektivisere formidlingen av varer fra produsenter til detaljister og andre. Rollen kan beskrives som:

Effektivisere vareflyten fra produsent/importør til detaljister og andre kunder.

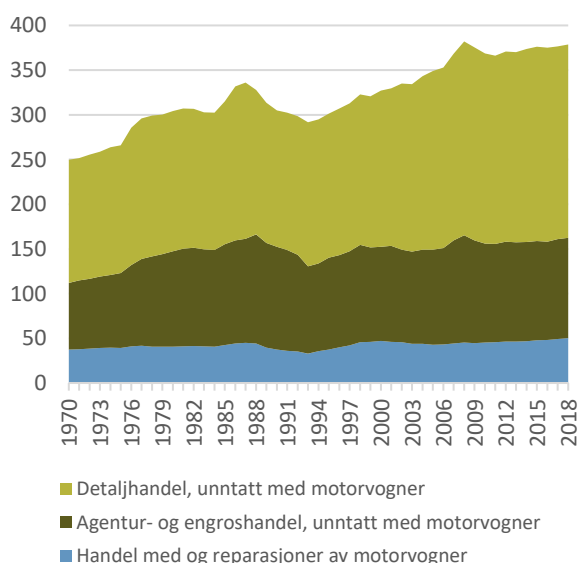
For detaljistene er en grossist et alternativ til å forholde seg til de enkelte produsentene/importørene av varer. For å sikre effektiv vareflyt ivaretar grossistene blant annet oppgaver som innkjøp, sortimentvalg og lagerfunksjoner på vegne av en større gruppe detaljister. Grossistleddet kan være en integrert del av en kjede eller et samarbeid med en uavhengig tredjepart.

Figur 2.1 og figur 2.2 viser at sysselsettingen i grossistleddet opplevde relativt sterk vekst på 1970- og første halvdel av 1980-tallet. I denne perioden var det grossistleddet som drev sysselsettingsveksten i varehandelen. Etter 1990 har imidlertid sysselsettingen i grossistleddet vært omtrent konstant. Sammenligner vi med toppåret i 1988 har antall årsverk i grossistleddet falt med rundt 10 prosent. I samme periode har antall årsverk i næringslivet samlet sett økt med rundt 35 prosent.

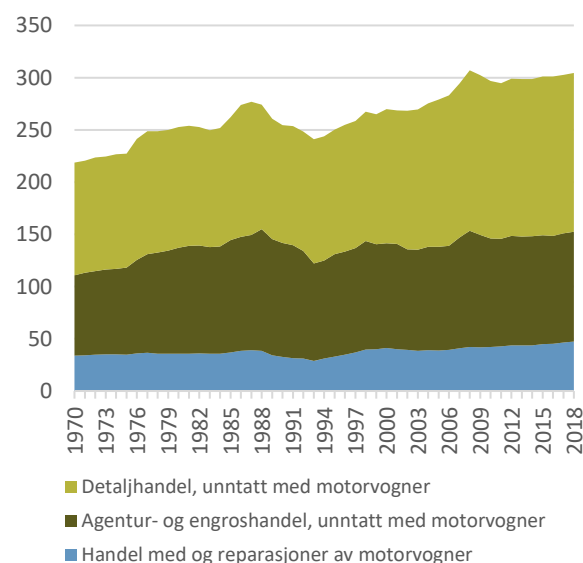
Utfasingen av sysselsettingen i grossistleddet etter 1990 sammenfaller med kjededannelsen i varehandelen, som tiltok gjennom 1980- og 1990-tallet. Særlig i dagligvarehandelen har kjededannelser og integrering av grossistleddet realisert et stort effektivitetspotensial som følge av å koordinere innkjøp og forenkle distribusjon.

Norgesgruppen, COOP og Rema er eksempler på konserner i dagligvaremarkedet som eier hver sin grossist, som igjen er koblet til flere ulike kjeder i detaljistleddet. Økende innslag av kjededannelser går også igjen i andre varehandelssegmenter. For

Figur 2.1 Antall sysselsatte i varehandelen



Figur 2.2 Antall årsverk i varehandelen



Kilde: Nasjonalregnskapet, SSB.

eksempel kontrolleres elektronikksegmentet i hovedsak av to store aktører.

Store sentraliserte distribusjonslagre gjør at grossistene kan realisere stordriftsfordeler i vareflyten. Det er for eksempel mer lønnsomt å investere i ny teknologi på et sentralisert lager enn på mange små distribusjonslagre.

Den mest plausible årsaken til at sysselsettingen i grossistledet har vokst vesentlig saktere enn resten av økonomien, er kombinasjonen av organisatoriske endringer knyttet til kjededannelser og innføringen av arbeidssparende teknologi (SØA, 2017). Økt bruk av teknologi i grossistledet gjør det mulig å løse varehandelens logistikkoppgaver med mindre bruk av arbeidskraft. Grossistaktørene kan med andre ord håndtere en økt mengde varer med samme ressursbruk.

2.2.2 Sysselsettingsveksten i detaljhandelen har stagnert de siste årene

Forbrukerne møter varehandelen primært gjennom kjøp hos butikkene, eller detaljistene som vi ofte bruker som betegnelse for denne delen av varehandelen. Det er detaljistene som har den direkte kontakten med forbrukerne. Detaljistenes rolle i varehandelen kan beskrives som:

Å tilby et mangfold av varer til befolkningen (eller besøkende) i et nærområde

Detaljistene ivaretar denne rollen i varehandelen gjennom å samle varer fra ulike produsenter på ett sted, enten direkte eller gjennom grossist, for å forenkle forbrukernes tilgang til varer.

Detaljhandelen er den delen av varehandelen hvor flest arbeider, målt som andel av årsverkene. Sysselsettingen i detaljhandelen utgjør omtrent halvparten av alle årsverkene i varehandelen.

I motsetning til grossistene har den største sysselsettingsveksten i detaljhandelen skjedd etter 1990. I perioden 1990 til 2008 økte antall årsverk i detaljhandelen fra 113 000 til 154 000, tilsvarende en økning på 36 prosent. I denne perioden var det med andre ord detaljhandelen som drev sysselsettingsveksten i varehandelen.

Detaljsthandelen har også hatt en relativt høy økning i egen produktivitet siden begynnelsen av 1990. Årsaken er trolig dels bedre utnyttelse av stordriftsfordeler knyttet til teknologi og effektive utsalgssteder. Samtidig er det sannsynlig at kjededannelsene har gjort at detaljistene og grossistene utnytter positive felles stordriftsfordeler gjennom tett samarbeid om distribusjon og salg. Mer effektiv logistikk har også gitt mulighet til å etablere butikker på betydelig flere steder enn tidligere, noe som øker behovet for sysselsatte.

Både før nedgangstidene rundt 1990 og finanskrisen i 2008/2009 var det betydelig sysselsettingsvekst i detaljhandelen. Etter finanskrisen ser imidlertid veksten ut til å ha avtatt betydelig, sammenlignet med tidligere.

2.2.3 Stabil, men moderat vekst i handel med og reparasjon av motorvogner

Slik varehandelen er definert i Nasjonalregnskapet består varehandelen også av handel med og reparasjon av motorvogner. Dette framstår som en mer spesialisert del av varehandelen. Handel med motorvogner, deler og utstyr sysselsetter om lag 23 000 årsverk. De resterende 24 000 årsverkene er sysselsatt i vedlikehold og reparasjon av motorvogner (verksteder).

Sysselsettingsutviklingen i denne delen av varehandelen har vært relativt stabil gjennom hele perioden, med relativt moderat vekst. Selv om også handel med og reparasjon av motorvogner er relevant for

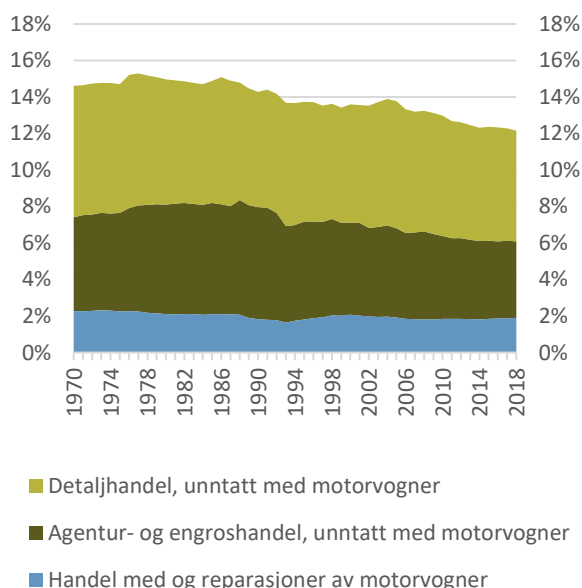
den samlede sysselsettingen retter vi i denne analysen oppmerksomheten først og fremst mot handel utenom motorvogner. Det er imidlertid rimelig å anta at endringskreftene som drøftes i rapporten også er relevante for virksomheter og sysselsatte innenfor handel med biler og motorsykler.

2.3 Varehandelen er fortsatt størst, men utgjør en minkende andel av samlet sysselsetting

Som omtalt over er varehandelen den klart største kommersielle næringen, målt i antall årsverk.

Figur 2.3 viser hvordan sysselsettingen i varehandelen har utviklet seg, sammenlignet med økonomien for øvrig. Fra å utgjøre om lag 15 prosent av de totale årsverkene på 1970-tallet har varehandelens andel sunket gradvis ned mot dagens nivå på 12 prosent.

Figur 2.3 Sysselsetting i varehandelen, målt som andel av totale årsverk i økonomien



Kilde: Nasjonalregnskapet, SSB.

Målt som andel av alle årsverk i økonomien er varehandelen er altså redusert, selv om *antall* årsverk i næringen har økt systematisk gjennom perioden. Det reflekterer at andre deler av økonomien har

opplevd sterkere vekst. Relativt svakere sysselsetningsvekst enn resten av norsk økonomi skyldes blant annet sterk produktivitetsøkning innenfor varehandel, som har muliggjort formidlingen av stadig større mengder varer med samme mengde ressurser.

Endringen i sysselsettingsandel kan også drives av andre samfunnsmessige forhold som påvirker nærings- og sysselsettingsstrukturen, for eksempel preferanser for varekonsum, befolkningsutvikling eller konkurranse med utenlandske aktører.

2.4 Varekonsumet per innbygger har stagnert de siste årene

Aktiviteten i varehandelen styres av husholdningenes behov for og etterspørsel etter varehandelstjenester. Dette gjelder både nasjonalt og regionalt, siden varehandelen i stor grad er avhengig av å være tilgjengelig der kundene oppholder seg.

Det er mange ulike faktorer som spiller inn på utviklingen i varehandelen, men befolkningsutviklingen og husholdningenes konsum er to av de grunnleggende driverne bak den økonomiske aktiviteten i varehandelen. Samtidig vil for eksempel organisatoriske eller teknologiske løsninger og innovasjoner påvirke sammenhengen mellom husholdningenes konsum, befolkningsutvikling og sysselsetting i varehandelen.

Figur 2.4 sammenstiller utviklingstrekkene som ble drøftet i kapittel 2.2 og 2.3 med befolkningsveksten og husholdningenes konsum i perioden 1970 til 2018. Fram mot 1990 ble konsumveksten fulgt av tilsvarende vekst i grossistleddet, mens antall årsverk i detaljhandelen var relativt stabilt.

Etter 1990 skjedde det imidlertid et skifte i utviklingen av varehandelen. Siden 1990 har sysselsettingen i grossistleddet vært relativt konstant, med rundt 100 000 årsverk. I perioden 1990 til 2010 økte

imidlertid antall årsverk i detaljhandelen for å håndtere den økte etterspørselen etter varer fra husholdningene. Samlet sett økte antall årsverk med rundt 35 prosent i denne perioden.

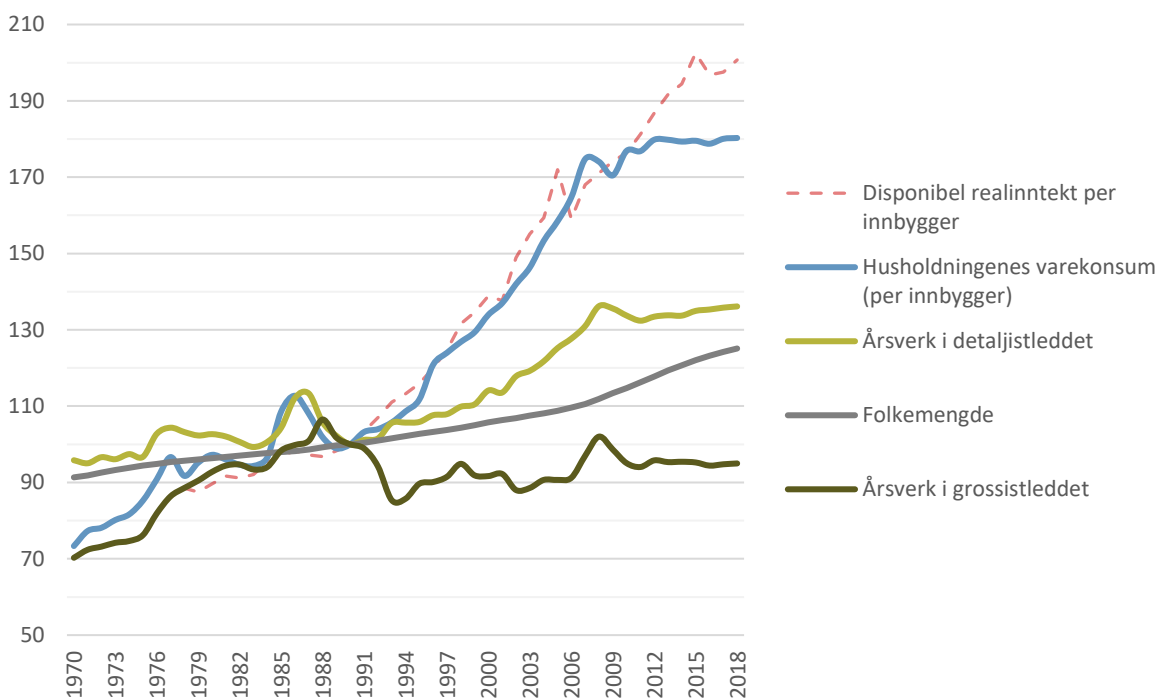
Siden 2010 har imidlertid også sysselsettingsveksten i detaljhandelen avtatt, sammenlignet med perioden før finanskrisen. Årsakene bak den svekkede veksten er sammensatte, men figur 2.4 identifiserer noen viktige utviklingstrekk.

Etter den globale finanskrisen i 2008/2009 har det vært et skifte i varekonsumet per innbygger, med betydelig svakere vekst enn tidligere. Tidligere har varekonsumet per innbygger økt systematisk, med unntak av perioder med økonomiske nedgangskonjunkturer, for eksempel på slutten av 1980-tallet.

Den svakere veksten i varekonsumet kan for eksempel skyldes at endrede konsumpreferanser i befolkningen gjør at forbrukerne legger mindre vekt på varekonsum enn tidligere. Det er imidlertid viktig å være klar over at det samlede varekonsumet blant husholdningene har fortsatt å øke i denne perioden, som følge av befolkningsveksten.

Når varekonsumet per innbygger flater ut innebærer det at veksten i varekonsumet i større grad avhenger av befolkningsveksten. I teorien, dersom varekonsumet per innbygger er helt konstant samtidig som forholdet mellom befolkningsutvikling og sysselsetting i varehandelen er konstant, ville sysselsettingen i varehandelen følge befolkningsutviklingen. I figuren viser vi imidlertid at befolkningen har vokst raskere enn sysselsettingen i varehandelen.

Figur 2.4 Indeksert utvikling i sysselsetting i varehandelen, befolkning og volumendringer i husholdningenes varekonsum (1990 = 100). 1970-2018.



Note: Tall for sysselsetting i detaljist- og grossistledet i 2018 er konstruert på bakgrunn av aggregerte tall for varehandelen samlet sett. Utviklingen i husholdningenes varekonsum er beregnet i faste priser.
Kilde: Nasjonalregnskapet, SSB.

len de siste årene. Det taler for at det er andre bakkenforliggende faktorer som også påvirker sysselsettingsutviklingen.

En nærliggende årsak kan være at ny teknologi eller nye måter å handle på har effektivisert transaksjonene i varehandelen, slik at hver sysselsatt i varehandelen kan formidle en større mengde varer enn tidligere. Én årsak kan være netthandel, men også arbeidsbesparende teknologi i fysiske butikker åpner for at omsetningen kan øke med den samme bemanningen som tidligere.

En annen årsak kan være demografiske endringer, som at økende sentralisering og urbanisering av befolkningen gjør det mulig å utnytte stordriftsfordeler. Det kan også tenkes at befolkningens konsum i større grad vil vris mot tjenester, som følge av en gradvis aldring av befolkningen.

SØA (2017a) finner at urbaniseringen reduserer sysselsettingsveksten i både detaljist- og grossistleddet. Svekket vekst i varekonsum per innbygger kunne potensielt også forklares med lavere realinntektsvekst, men også den disponible realinntekten har fortsatt å vokse gjennom perioden.

Samlet sett indikerer figur 2.4 at sammenhengen mellom sysselsetting i varehandelen, varekonsumet og befolkningsutviklingen er svakere nå enn tidligere. En mer detaljert diskusjon av hva som kan forklare endringer i varehandelens utvikling er tema for kapittel 3 og 4.

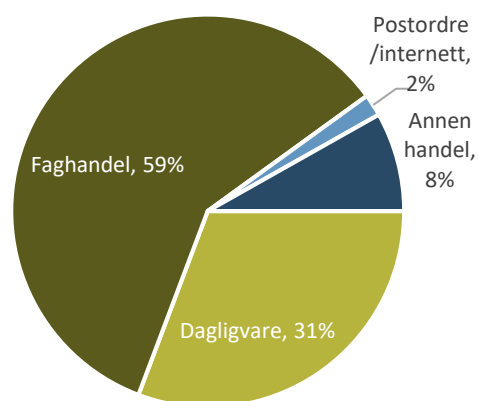
2.5 Detaljhandelen består av mange nisjer og segmenter

Detaljistene kan distribuere ulike varianter av en smal varegruppe eller ha et bredt vareutvalg av ulike varegrupper. Mange detaljister har valgt å spesialisere seg på en begrenset varegruppe. Det har resultert i et marked som består av flere ulike nisjer

og segmenter. Overordnet kan imidlertid detaljhandelen deles inn i to hovedgrupper: Dagligvarehandel og faghandel.

Dagligvarehandel innebærer kjøp av matvarer og andre nærings- og nytelsesmidler. Faghandelen er betydelig mer variert og omfatter alt fra elektronikk til klær, bøker, apotekvarer og biler.

Figur 2.5 Andel av sysselsettingen i hovedgrupper i detaljhandelen



Note: Annen handel består i hovedsak av næring 47.19 «Butikkhandel med bredt vareutvalg ellers».
Kilde: SSB.

Samlet sett utgjør dagligvarehandelen rundt 30 prosent av sysselsettingen innen detaljisthandel. De ulike faghandelssegmentene står for til sammen nærmere 60 prosent av sysselsettingen. Handel som ikke kategoriseres som dagligvare eller faghandel utgjør om lag 8 prosent av detaljistsysselsettingen. De resterende to prosentene er sysselsatt i postordre og internetthandel. I praksis vil disse aktørene imidlertid formidle varer som faller inn under de andre kategoriene.

Siden 2010 har sysselsettingen i de to største kategoriene falt noe, mens særlig antallet personer sysselsatt i internettsalg har hatt betydelig vekst. Dette

er i tråd med at netthandelen har opplevd sterk vekst de siste årene (DIBS, 2018).

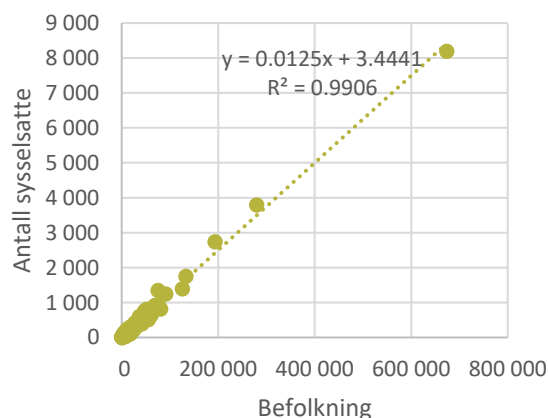
2.5.1 Dagligvarehandel er tilstede overalt hvor mennesker bor

Et kjennetegn ved dagligvaremarkedet er at aktørene er lokalisert i nærheten av der kundene bor. Figur 2.6 viser sammenhengen mellom befolkningsmengde og antall sysselsatte i varehandel med bredt vareutvalg i norske kommuner.

Sammenhengen er tilnærmet lineær. Årsaken er at for en husholdning eller forbruker er det transportkostnader (i tid og penger) forbundet med å handle dagligvarer. Når forbrukerne handler ofte øker transportkostnader. For å minimere transportkostnadene ønsker forbrukerne et utsalgssted i nærheten. Hvis ikke vil det lønne seg å handle sjeldent og i større kvanta. I så fall forsvinner noe av det kommersielle grunnlaget for et eget detaljistutsal.

Vi finner ingen andre kommersielle næringer som har tilsvarende nær sammenheng mellom kommunenes befolkningsstørrelse og næringens sysselsetting. Det er følgelig sysselsettingsmuligheter i varehandel overalt i Norge.

Figur 2.6 Sammenheng mellom befolkning og antall sysselsatte i handel med bredt vareutvalg, fordelt på kommuner



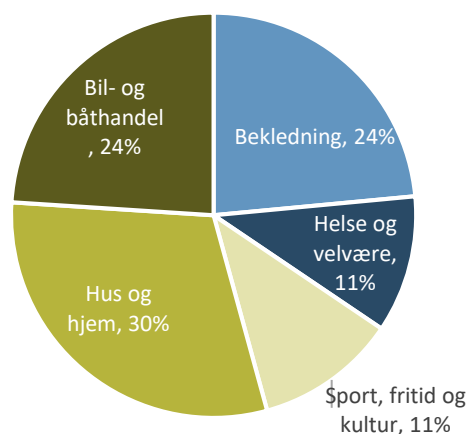
Kilde: SSB.

2.5.2 Faghandelen består av flere ulike segmenter

Der dagligvaremarkedet kun forhandler nærings- og nytelsesmidler inneholder kategorien «faghandel» en betydelig større variasjon av varegrupper.

Figur 2.7 viser hvordan sysselsettingen i faghandelen er fordelt på fem segmenter. Det største segmentet målt i sysselsetting er hus og hjem, som forhandler byggevarer, elektronikk og møbler.

Figur 2.7 Sysselsettingsfordeling i faghandelen



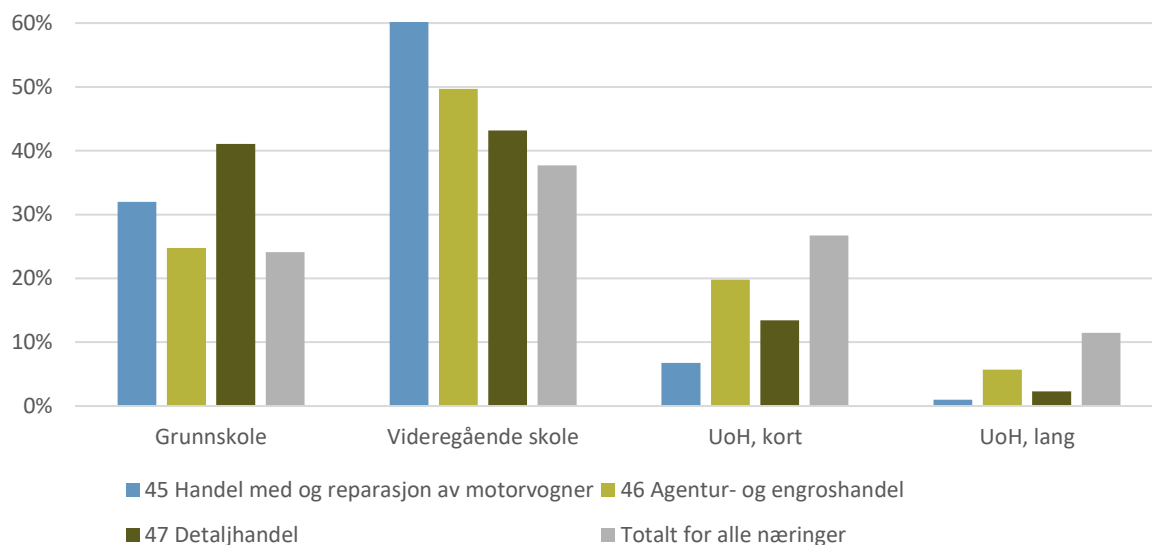
Note: Kategoriseringen er hentet fra NHO (2018).
Kilde: SSB.

Videre er segmentene for bil- og båthandel, samt bekledning om lag like store med en fjerdedel av sysselsettingen hver. De resterende 22 prosentene av sysselsettingen i faghandelen er fordelt likt mellom helse og velvære og sport, fritid og kultur.

Siden 2010 er det registrert redusert sysselsetting i alle segmentene i faghandelen, med unntak av helse og velvære. Over tid utgjør derfor også helse og velvære en gradvis større andel av sysselsettingen i faghandelen.

Faghandelsaktørene er også i stor grad lokalisert i nærheten av der befolkningen er bosatt. Sammenhengen mellom befolkning og sysselsetting i fag-

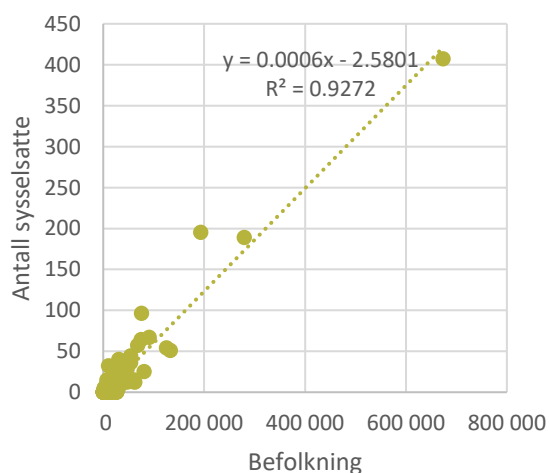
Figur 2.9 Andel av sysselsatte fordelt på høyeste fullførte utdanningsnivå, i varehandelen og næringslivet samlet sett. 2018.



Note: Personer med uoppgitt utdanning er inkludert i andelen med grunnskole som høyeste fullførte nivå.
Kilde: SSB.

handelen er imidlertid ikke så sterk som for dagligvarehandelen. Dette skyldes trolig at faghandelen formidler varer som befolkningen ikke kjøper like ofte. Det reduserer behovet for at utsalgsstedene er lokalisert i direkte nærhet.

Figur 2.8 Sammenheng mellom befolkning og antall sysselsatte i butikkhandel med IKT-utstyr, fordelt på kommuner



Kilde: SSB.

2.6 Relativt lite formell utdanningsbakgrunn i varehandelen

De sysselsattes formelle utdanningsbakgrunn brukes ofte som en indikasjon på kompetansenivået i en økonomi. Figur 2.9 viser hvordan utdanningsnivået blant de sysselsatte i ulike deler av varehandelen er fordelt, sammenlignet med fordelingen for arbeidslivet samlet sett.

Figuren viser at alle varehandelsnæringene har en overvekt av sysselsatte som har grunnskole og videregående opplæring som høyeste fullførte utdanningsnivå, sammenlignet med økonomien for øvrig.

I grossistleddet er utdanningsnivået klart likere det øvrige arbeidslivet enn innenfor detaljisthandelen. Dette kan skyldes at aktørene i grossistleddet har vært gjennom store teknologiske endringer som har skapt behov for flere sysselsatte med høyere utdanningsnivå, og færre med lav formell utdanning.

Det kan også være pålagte krav til sertifiseringer og fagopplæring som gjør at det er mer hensiktsmessig for virksomheter i denne delen av varehandelen å

ansette personer med lenger formell utdanning. Om lag 20 prosent av de sysselsatte i grossistleddet har fullført treårig universitets- eller høyskoleutdanning.

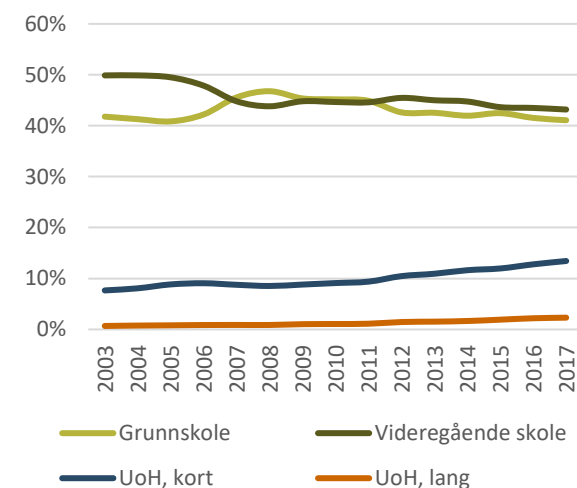
Innenfor detaljhandelen har over 40 prosent av de sysselsatte fullført formell utdanning på grunnskolenivå. Tilsvarende er det en betydelig lavere andel i detaljhandelen som har fullført utdanning på universitets- og høyskolenivå.

I handel med og reparasjon av motorvogner er det en betydelig overvekt av sysselsatte med utdanning fra videregående skole. Dette kan sannsynligvis sees i sammenheng med at fagbrev er en vanlig utdanningsbakgrunn blant bilmekanikere og andre serviceteknikere i denne delen av varehandelen.

Over tid er tendensen i næringslivet at andelen sysselsatte med grunnskole som høyeste fullførte utdanningsnivå er fallende, mens andelen med høyere utdanning øker. Dette er mønstre som til dels også gjenspeiles i varehandelen.

Figur 2.10 viser hvordan utdanningsnivået blant de sysselsatte i detaljhandelen har utviklet seg siden 2003. Det er en klar trend at andelen sysselsatte som har fullført utdanning på universitets- og høyskolenivå øker. Det er imidlertid ikke klart om disse erstatter personer med bakgrunn fra grunnskole eller videregående skole.

Figur 2.10 Utvikling i utdanningsnivået blant de sysselsatte i detaljhandelen. 2003-2017.



Note: UoH er utdanning på universitets- og høyskolenivå. Kort er universitets- og høyskoleutdanning med varighet kortere enn 4 år, lang er tilsvarende utdanning med varighet lenger enn 4 år.

Kilde: SSB.

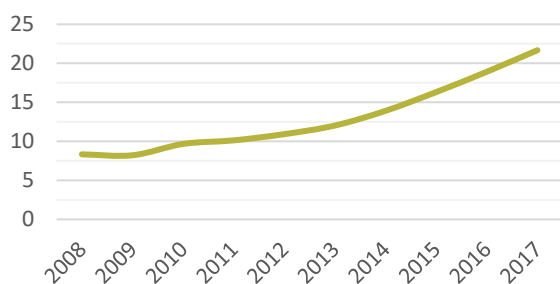
Selv om den formelle utdanningsbakgrunnen kan være en god indikator på kompetansenivået i økonomien samlet sett, er ikke utdanningsnivået nødvendigvis den beste indikatoren for hverken dagens kompetanse eller framtidige behov i varehandelen. Det er godt kjent fra tidligere forskning at internopplæring er svært utbredt i varehandelen. Flere aktører i varehandelen oppgir også at fagbrev rettet mot næringen framstår som lite relevante til de faktiske oppgavene. Det kan derfor være gode grunner til å vurdere hvilken *realkompetanse* de sysselsatte i varehandelen besitter, framfor deres formelle kvalifikasjoner. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 5.

Likevel er det sannsynlig at personer med få formelle kvalifikasjoner har færre omstillingsmuligheter enn personer med flere formelle kvalifikasjoner. Eventuell betydelig reduksjon i behovet for arbeidskraft eller endrede krav til kompetanse i varehandelen, og spesielt detaljhandelen, kan derfor få store konsekvenser for utsatte arbeidstakergrupper.

2.7 Betydelig vekst i internetthandelen

Netthandelen er det varehandelssegmentet som har opplevd den klart sterkeste omsetningsveksten de siste årene. Ifølge SSBs statistikk har internetthandel økt med rundt 160 prosent i perioden 2008 til 2017, sammenlignet med 27 prosent for øvrig varehandel.

Figur 2.11 Omsetning i handel via internett. I milliarder kr. 2008-2017.



Note: Omsetningstallene i figuren inkluderer også postordrehandel.
Kilde: SSB.

Det er usikkert om SSBs statistikk fanger opp hele størrelsen på norsk netthandel. I 2017 anslår DIBS (2017) at norsk netthandel omsatte varer for 32,6 milliarder kroner, altså i overkant av 10 milliarder kroner mer enn det SSBs anslag tilsier. Uavhengig av størrelsen er det imidlertid liten tvil om at netthandelen er i sterk vekst.

Ifølge SSBs statistikk vokste netthandelen med 15 prosent i 2017 sammenlignet med året før, mot kun 2 prosent for øvrig varehandel. Målt som andel av samlet omsetning i varehandelen utgjør netthandel 4,4 prosent i 2017, mot 2,2 prosent i 2008. Det er også uklart i hvilken grad netthandel via etablerte aktørers plattformer blir registrert.

Uansett synes det klart at netthandelen har stått for en økende andel av samlet omsetning i varehandelen de siste årene (og dermed av også av omsetningsveksten i varehandelen).

Det er usikkert hvordan netthandelen vil utvikles i tiden framover. Grunnleggende sett vil det være en konkurranse om kundenes tid, produkttilfang, behov for veiledning og kundeopplevelse, i tillegg til pris.

Trolig må netthandelen tilby både lavere pris og spart tid for husholdningene om den skal vokse mye. Innenfor dagligvarehandel er det krevende å tilby netthandelskonsepter som er mer tidseffektive for flertallet av husholdninger enn fysiske butikker nær bostedet (pga. behov for hyppige handler uten planlagt produktomfang). For faghandel kan andre faktorer enn daglig tidsbruk være langt viktigere og netthandel framstår som en mer effektiv løsning.

På samme måte som fysiske butikker utvikler netthandelsaktørene sine tjenester kontinuerlig. For eksempel har Instagram lansert en egen butikkløsning, hvor butikker og andre kan tilby sine produkter direkte gjennom sosiale medier. For utviklingen i forholdet mellom omsetning i fysisk butikk og netthandelen er imidlertid det viktigste om denne typen nye løsninger påvirker salget i de fysiske butikkene direkte eller ikke.

Dersom nye former for markedsføring av netthandelstjenester i størst grad fordeler den eksisterende netthandelen på flere aktører vil innvirkningen på den fysiske varehandelen være minimal. Dersom denne type trender og tjenester styrker veksten i netthandel ytterligere, på bekostning av omsetning i den fysiske varehandelen vil netthandelen samlet sett ta en større del av den samlede omsetningen i varehandelen. Hvordan dette vil slå ut i praksis er imidlertid fortsatt usikkert.

3 Digital teknologi som kan endre varehandelen

Teknologiendringer påvirker både behovet for sys-selsatte og kompetansebehov i varehandelen. Den teknologiske revolusjonen som har fulgt i kjølvannet av internett og stadig bedre digitale verktøy endrer hvordan vi handler, samt arbeidsoppgavene i butik-ker, lager og distribusjon.

Digital teknologi vil trolig være av særlig stor betyd-ning for utviklingen framover. Digitale plattformer åpner bl.a. for nye salgskanaler som nett- og mobil-handel og personlig tilpasning av reklame og pro-dukthinformasjon. Netthandel krever annen kompe-tanse og gjerne mindre arbeidsinnsats enn leveran-ser over disk i en fysisk butikk. Samtidig endres også arbeidsoppgaver i butikkene, blant annet av nye betalingsløsninger, bestillingssystemer og ka-naler for informasjon til kundene.

Digitaliseringen medfører også at mange arbeids-oppgaver i den enkelte butikk eller lager kan auto-matiseres. I detaljhandelen gjelder slik automatiser-ing i hovedsak enklere rutineoppgaver knyttet til selve kjøpstransaksjonen – oppgaver som f.eks. lar seg automatisere gjennom selvbetjente betalings-løsninger eller erstattes av netthandel. I logistikk- og distribusjonsleddet er antallet potensielt automati-seringsutsatte oppgaver høyt, og rasjonalisering ved hjelp av robotisering og automatisering har al-lerede kommet langt.

Den foreliggende forskningslitteraturen om ny tek-nologi i varehandelen behandler ulike former for di-gitalisering og en rekke digitale teknologier, digitale anvendelser av teknologier, digital brukeratferd og forretningsmodeller som alle faller inn under begre-pet digitalisering (Pedersen, Solem, & Kristiansen, 2018; Hagberg, Sundström, & Egels-Zandén, 2016).

Forskningslitteraturen om varehandelen gir likevel begrenset innsikt i effektene av digitalisering på ar-beidsoppgaver, kompetansebehov og sysselset-

ting. En nylig litteraturgjennomgang av digitalise-ringens påvirkning i varehandelen (Pedersen, Solem, & Kristiansen, 2018) viser at kun et fåtall ar-tikler i varehandelslitteraturen spesifikt diskuterte el-ler studerte effekter på arbeid og sysselsetting. Den mer generelle litteraturen om digitaliseringseffekter på arbeid og sysselsetting gir derimot et rammeverk for å drøfte effekter for arbeidsoppgaver og syssel-setting også i varehandelen. Denne litteraturen har i liten grad vært anvendt spesifikt på varehandel (ibid). I det følgende ser vi derfor på hvordan innsikt fra denne litteraturen gir økt forståelse for hva som skjer og kan skje i varehandelen.

Vi ser først på hva digitalisering innebærer i vare-handel. Deretter ser vi nærmere på hva forskning på digitalisering og effekter på kompetansebehov, sys-selsetting og arbeidsoppgaver kan fortelle oss om mulig utvikling i varehandelen.

3.1 Begrepsavklaring: Digitalisering i forsknings-litteratur

Nye teknologier, digitale løsninger og nye forret-ningsmodeller – gjerne beskrevet med samlebegre-pet *digitalisering* – påvirker de fleste funksjoner, oppgaver og krav til kompetanse for ansatte.

For virksomheter innebærer digitalisering at IT end-res fra å være et støtteverktøy til at det blir en del av virksomhetens kjerneoppgaver, forretningsmo-dell og -praksis, samt at organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi (Andersen & Sannes, 2017; Pedersen, Solem, & Kristiansen, 2018).

Ifølge Pedersen mfl. (2018)², kan digitalisering i varehandelen mer spesifikt forstås som:

1. Integrasjonen av digitale teknologier i varehandelen, hvilket omfatter både en forandring fra analog til digital teknologi eller at digitale teknikker innføres som nytt element i varehandelen.
2. Forandring avgrenset til deler av varehandelen, eksempelvis netthandelsvirksomheter.
3. En revolusjon av hele handelen der man ser på digitalisering som en integrasjon av digitale verktøy og hvordan alle prosesser i hverdagslivet som kan digitaliseres blir digitalisert.

Nye teknologier og digitale løsninger i varehandelen omhandler dermed ikke bare innføring av de siste teknologiske fremskrittene, f.eks. innenfor maskinlæring, sensortechnologi eller roboter, men også *anvendelse* av eksisterende digitale teknologier som netthandel og mobilapper.

Nedenfor deler vi beskrivelsene av nye teknologier inn i:

- Grunnleggende teknologier, som er sektorovergripende og gir muligheter til effektivisering og innovasjon i alle næringer.
- Nye forretningsmodeller i varehandelen som muliggjøres av digital teknologi, som netthandel og multikanalstrategier som integrerer fysiske butikker, netthandel, mobile kanaler, sosiale medier m.m.
- Anvendelse av nye digitale teknologier i fysiske butikker.

3.2 Sektorovergripende basisteknologier

Flere nye teknologiområder omtales under samlebetegnelsen «muliggjørende basisteknologier». Det

gjelder for eksempel algoritmer, sensorer, datalagringskapasitet, evnen til å prosessere og dra nytte av data stadig raskere, og ikke minst ulike former for kunstig intelligens. Samlet vil slike teknologier føre til omgripende endringer arbeidslivet (Dølvik & Steen, 2018; Digital21, 2018; ILO, 2019).

Sammen med andre teknologier og kunnskapsområder kan disse settes sammen til systemteknologier – sammensatte løsninger på et høyere systemisk nivå – og tas i bruk på mange områder. Eksempler på dette er roboter, autonome kjøretøy, tingenes internett (IoT), virtuell og utvidet virkelighet (VR og AR) samt 3D-printing. Disse muliggjørende teknologiene er i all hovedsak generiske, i den forstand at de kan anvendes på tvers av tradisjonelle bransjer og yrker (Digital21, 2018).

Et fremtredende trekk med varehandel sammenliknet med mange andre bransjer (Carlin, et al., 2015, s. 41), er at de fleste av disse teknologiene har betydelig potensiale for anvendelse i varehandel. Som vist blant annet av Grewal mfl. (2017) vil varehandelen bli påvirket av blant annet mobil, stordata, IoT, VR, AR, kunstig intelligens, roboter, droner og førerløse/autonome kjøretøy. Fremtidens varehandelsutdanning kan også bli påvirket av kunstig intelligens, stordata, sensortechnologi, blockchain og robotisering av førstelinjefunksjoner (ibid).

Varehandelsledere trekkes fram av SINTEF (Carlin mfl. 2015) som et eksempel på en yrkesgruppe som vil måtte forholde seg til mange av disse teknologitrendene. Økt bruk av ny teknologi kan tilsi at mange av dagens varehandelsledere enten må tilegne seg ny teknologisk kompetanse eller at varehandelen vil

² basert på Hagberg mfl. (2017).

trengte nye varehandelsledere som har slik kompetanse fra tidligere.

3.3 Digitalisering gir grunnlag for nye forretningsmodeller

Nye *forretningsmodeller* muliggjøres av teknologi som skaper nye måter å handle varer på. Den viktigste «nye» forretningsmodellen som skaper endringer i funksjoner, oppgaver og kompetansekrav i varehandelen er netthandel og veksten i denne.

Videre er kanalintegrasjon med kombinasjonen av netthandel og fysiske butikker, mobile kanaler og sosiale medier i form av varehandel i flere kanaler en viktig endring i forretningsmodellene i næringen (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).³ Flerkanalhandel kan f.eks. benytte konsepter som showroom og webroom (Scott, et al., 2017).

Kanalintegrasjon kan ha som formål å øke kvaliteten på handleopplevelsen. For tradisjonelle varehandelsbedrifter vil det også kunne være et grep for å ta opp konkurransen med nettbutikker. Et annet formål kan være å personalisere markedsføringen ved hjelp av (stor)data om kundene.

Det er viktig å understreke at netthandel og fysiske butikker ikke står i noe direkte motsetningsforhold mot hverandre, til tross for at en del tradisjonelle butikkjeder opplever økende konkurranse fra netthandel. Tvert imot er det et viktig tema i varehandelsforskningen at integrasjon mellom formater og kanaler er avgjørende for å kunne drive optimalt i fremtidens varehandel. Showroom og sømløs integrasjon mellom online og fysiske butikker i flerkanalstrategier tillater kunden selv å velge kanal for søk, kjøp og tjenester. Nye forretningsmodeller handler i

stor grad om å legge til rette for at kunden kan velge kanal (se Scott mfl., 2017; Verhoef mfl., 2015).

Arbeidskraftsbehovet er generelt mindre i netthandel enn i tradisjonell varehandel. Carl Benedict Frey og Chinchih Chen skriver i en analyse for Citi GPS (2017) at deres beregninger⁴ tilsier at 63 prosent av jobbene i varehandelen (i USA) kan automatiseres.

Vekst i netthandel bidrar også til å endre kompetansebehovet i varehandelen. Mens varehandel i dag er en bransje med en unik posisjon som inkluderingsarena for ungdom, tiltaksdeltakere og andre med svak tilknytning til arbeidsmarkedet, i betydelig grad som konsekvens av lave krav til formalkompetanse (Jensen & Nergaard, 2017), ser bildet ut til å være annerledes innen netthandel. En amerikansk undersøkelse utført av Burning Glass viste at mens 12 prosent av jobbutlysningene i tradisjonell varehandel etterlyste kandidater med universitetsutdanning, var den tilsvarende andelen i netthandel hele 78 prosent (Citi GPS, 2017). Dersom dette er representativt for norske forhold, vil fortsatt vekst i netthandel bidra til å endre kompetanseprofilen i varehandel og gjøre den mindre egnet som inkluderingsarena.

3.4 Automatiserte logistikk-løsninger

Vekst i netthandel medfører en vesentlig økning i behovet for logistikk-tjenester. Alt annet likt kan dette medføre at bortfallet av en del arbeidsplasser i fysiske butikker til dels veies opp av vekst i transport, lager og logistikk. Samtidig er netthandelen og den økende konkurransen mellom tradisjonelle varehandelsaktører og nettbutikker en viktig driver av automatisering i lager og logistikk – og på sikt av

³ Flerkanalhandel er også grunnlaget for omnikanal handel

⁴ Presumptivt med utgangspunkt i tilsvarende metodologi som Frey og Osborne (2017) – se 2.4 for omtale av denne. Merk at slike estimater er

heftet med høy usikkerhet og har blitt kritisert for å være lite egnet til å fremskrive sysselsetting.

varetransport. Eksempelvis satser store internasjonale nett- og varehandelsaktører som Amazon, Walmart JD.com og Alibaba tungt på automasjon innen lager og varetransport.

Frey og Chen (2017) indikerer at så mye som 80 prosent av jobbene i transport, lager og logistikk er utsatt for automatisering som følge av den pågående teknologiske utviklingen. De påpeker at denne utviklingen allerede har vært underveis i flere år, selv om automatiseringen i lager og logistikk så langt i hovedsak har komplementert arbeidernes kompetanse snarere enn å erstatte dem.

Fordi varehandelen har vært i vekst har den negative sysselsettingseffekten blitt motvirket av høyere etterspørsel. Netthandel har ført til større behov for plukking og pakking ved varelagre, og digitaliseringen i logistikk har også skapt nye jobber med å utvikle og drifte datasystemer, roboter og maskiner på automatiserte lagre.

Automatisering i lager og logistikk kan også føre til vesentlig endringer i hvilken kompetanse bedriftene etterspør, og hvilke krav til kompetanseutvikling som stilles til eksisterende ansatte. Ifølge Citi GPS (2017) krever så mye som 53 prosent av nyopprettede arbeidsplasser ved automatiserte varelagre en universitetsutdanning.

Vi har i en tidligere rapport (Steen, Oldervoll, & Walbækken, 2018) sett på hvordan automatisering av et varelager påvirket kompetansebehovet da Coops hovedlager på Jessheim (C-log) ble opprettet. Det medførte en sterk økning i behovet for spesialisert kompetanse, som har blitt møtt både ved å gi eksisterende ansatte omfattende kursing og opplæring og ved å ansette/leie inn arbeidskraft med den kunnskapen som trengs – blant annet fagarbeidere med mekaniske fag, som kan betjene og reparere maskinene.

Ifølge Citi GPS (2017) kan tilgjengelig teknologi som automatisert plukking på varelagre gi 2 til 6 ganger høyere produktivitet per ansatt, sammenliknet med henholdsvis samleband og annen manuell plukking.

3.5 Ny teknologi i fysiske butikker

I tillegg til netthandel og nye logistikkløsninger innebærer digitalisering i varehandel implementering av en rekke ulike teknologier i fysiske butikker. Det finnes en betydelig mengde studier som ser på spesifikke anvendelse av én eller flere teknologier i butikker. Flertallet av studiene gjennomgått i litteraturstudien i Pedersen mfl. (2018) om digitalisering i varehandel har et slikt fokus.

Digitale teknologier i fysiske butikker omfatter så vel betalingsløsninger og bestillingssystemer som teknologier rettet direkte mot kundene. Dette inkluderer egne mobilapper, personalisert reklame, digitale informasjonsskjermer, digitale hylleløsninger, digitale vinduer, 3D kroppsskanning og speil med AR.

Til sammen kan adopsjon av slike teknologier skape store endringer i varehandelen, avhengig av nyttige bruksområder, investeringsvilje og interesse fra kundene. En uttømmende presentasjon er utenfor denne rapportens siktemål. I tabell 3.1 og nedenfor gir vi i stedet en kort presentasjon av teknologier omtalt i litteraturen som vurderes å være sentrale med tanke på framtidig kompetansebehov og arbeidsoppgaver i varehandelen. Tabellen er basert på omtale i litteraturen og inspirert av framstillingen i Shavel mfl. (2017).

Tabell 3.1 Digitale teknologier i fysisk varehandel

Teknologi	Beskrivelse	Rettet mot	Grad av modenhet og anvendelse
Smarttelefoner	Mobilapper gir kundene muligheten til å selv skanne strekkoder eller ta bilde av produktet for å finne produktinformasjon, alternativer m.m. Kan føre til mindre etterspørsel etter personlig service i butikk, men skaper også nye muligheter for ansattes interaksjon med kunder. Skaper noe økt behov for teknologisk kompetanse.	Kunde	Høy
Selvbetjeningsskasser	Kunder kan selv skanne varene og betale. Begrenser eller fjerner betjening av kasser som arbeidsoppgave, men skaper behov for veiledning av kunder, kontroll og vedlikehold av utstyr.	Kunde	Høy
Digital kiosk	Berøringsskjermer som gir kunden tilgang til produktinformasjon, anmeldelser og levering av varer. Vil i noen grad kunne erstatte informasjon fra ansatte, men kan tenkes å fremme ønsker om mer personalisert veiledning.	Kunde	Høy
Nettvarder (geofencing)	Tjenester basert på lokasjonsdata som gir kunder tilbud/reklame når de er i fysisk nærhet til butikken, eller gir ansatte informasjon om kundene. Gir mulighet til mer personalisert service, krever noe teknologikompetanse.	Kunde	Høy
Digitale virksomhetsstyringsverktøy (CRM, varebestilling etc.)	Software som analyserer, fremskriver og systematiserer innkjøp, arbeidsplaner og planlegging. Kan avlaste ansatte med ledelses- og bestilleransvar og forenkler arbeidsoppgaver knyttet til dette. Krever noe teknologikompetanse, dels hos brukere men primært hos leverandør.	Virksomhet	Høy
RFID teknologi	Brikker med radiofrekvensidentifikasjon (RFID) muliggjør forbedret sporing av varer gjennom hele verdikjeden.	Virksomhet	Middels
AGV'er og roboter	Smarte roboter kan anvendes til ulike oppgaver, fra veiledning av kunder til renhold og påfylling av varer. Kan i hovedsak erstatte rutinepregede oppgaver. Produksjon og vedlikehold er kompetanseintensivt, men vil som regel ikke utføres av sluttbruker/ansatte i den enkelte butikk.	Kunde og virksomhet	Middels/lav
Sensorbasert betaling/ Kasseløse butikker	Kontaktløs, automatisk registrering av varer når kunden går ut av butikken, basert på mobil- og/eller ansiktsgjenkjenning. Kan fjerne betjening av kasser som arbeidsoppgave og muliggjør ubemannede butikker. Kan gjøre kundeveiledning og service relativt viktigere. I en overgangsfase skapes behov for veiledning av kunder.	Kunde og virksomhet	Lav
Smarte hyller og prislapper	Hyller med sensorer som gir oversikt over beholdning koblet mot bestillingssystem, prislapper som kan endres etter tilbud eller dynamisk etter etterspørsel. Erstatter rutineoppgaver knyttet til prisendring, telling og bestilling av varer.	Virksomhet	Lav

Alle disse teknologiene vil kunne få konsekvenser for funksjoner og arbeidsoppgaver i varehandelen. I denne sammenheng synes endringspotensialet i selvbetjente kasser og teknologi for kasseløse butikker å fortjene særlig omtale.

Selvbetjeningskasser er allerede på plass i norske butikker. Hvorvidt de forblir et supplement til bemannede kasser eller tar over som standard betalingsløsning er i stor grad avhengig av kundeatferd, altså hvorvidt kundene ønsker og faktisk benytter seg av denne teknologien (SØA, 2017).

Intervjuene gjennomført i dette prosjektet finner at kundene i stor grad tar i bruk tilgjengelige selvbetjeningsløsninger i butikkene. Eventuell motvilje fra kunder begrunnes ofte med kundens bekymring for at den sysselsatte skal miste jobben. Selvbetjeningskassene endrer i liten grad de tekniske kompetansekravene til de sysselsatte, siden selvbetjeningskassene i stor grad bygger på samme kassasystem som tradisjonelle kasser. Det stilles imidlertid noe høyere krav til problemløsning og sosiale egenskaper hos de ansatte i møte med kunden, som følge av at kassaområdet ikke lenger er en like naturlig møteplass mellom kundene og de ansatte. Selvbetjeningskasser kan også frigjøre tid til å fokusere på kundeservice i butikkene, og dempe behovet for ekstra bemanning på de mest hektiske tidspunktene. Effekten av selvbetjeningskasser gjenspeiles også i endringer i arbeidsoppgavene som utføres av butikkmedarbeidere, vist blant annet i spørreundersøkelser utført av det U.S. Bureau of Statistics. Oppgavene endres fra å betjene kasser, i retning av mer komplekse oppgaver som å informere og veilede kunder, og til nye oppgaver som kan innebære krav om å beherske programvare som regneark og brukergrensesnitt for databaser (Citi GPS, 2017, s. 100).

Mer avanserte ubetjente registrerings- og betalingsløsninger er under utvikling. Disse gjør det mulig å

fjerne kasser fullstendig, til fordel for digitale og automatiserte betalingsløsninger på mobil og/eller ved hjelp av ansiktsgjenkjenning. I ytterste konsekvens vil denne teknologien kunne fjerne kassabetjening som arbeidsoppgave fullstendig.

For deler av varehandelen der betjening av kasser allerede er en liten del av de ansattes oppgaver og kundene etterspør personlig veiledning og interaksjon – eksempelvis spesialisert faghandel i øvre prissjikt – vil en slik endring trolig ha mindre betydning for kompetanse- og arbeidskraftsbehovet.

I andre deler av næringen, der kundenes behov for veiledning er mindre og pris og/eller tilgjengelighet (nærhet og åpningstider) vektlegges tungt av kundene, vil konsekvensene kunne bli betydelige dersom arbeidsoppgavene knyttet til betaling forsvinner. Eksempelvis vil dette kunne føre til vesentlig redusert sysselsetting i lavprissegmentet for dagligvarer og kiosker, dersom døgnåpne og lavt- eller ubemannede lokaler blir utbredt.

En mulig utvikling i retning av ubemannede betalingspunkter er i liten grad vektlagt av våre informanter i virksomhetene. Flere mener at det i praksis vil ta lang tid før slike systemer kan innføres i betydelig skala i norsk varehandel (se kapittel 5). Det er likevel viktig å være klar over at slik teknologi allerede er implementert i noen land. Eksempelvis har Amazon åpnet kasseløse *Amazon Go*-butikker med et automatisk betalingssystem basert på maskinsyn, sensorer og maskinlæring, en teknologi som selskapet selv beskriver som "Just Walk Out Shopping". Selskapet har ifølge Bloomberg vurdert en plan om å åpne 3 000 slike butikker innen 2021 og eksperimenterer med flere konsepter i ulike segmenter av dagligvarehandel (Bloomberg, 2018). Ifølge en analyse gjennomført av RBC Capital Markets har Amazon Go i dag høyere omsetning per butikk og per kvadratmeter enn sammenliknbare konkurrenter, noe som på sikt kan gjøre butikkene

svært lønnsomme til tross for høye investeringskostnader (Recode, 2019). Foruten Amazons egenutviklede teknologi jobber flere teknologiselskaper med å tilby slike løsninger på det åpne markedet.

Omfang og tidsperspektiv for en innføring av slik teknologi i norsk varehandel har vi ikke tilstrekkelig grunnlag for å vurdere her. Det ligger derfor ikke en antakelse om slike endringer til grunn i beregningene våre i kapittel 4.

Teknologiutviklingen på dette feltet tilsier imidlertid at det introduseres betydelig usikkerhet om det framtidige behovet for arbeidskraft til å betjene transaksjonstjenester, og dermed for kompetansebehovet i deler av varehandelen der dette er en vesentlig arbeidsoppgave. I en overgangsfase kan slike systemer skape nye arbeidsoppgaver som å rettlegge kunder samt overvåke og teste systemene. På sikt er det imidlertid sannsynlig at de medfører redusert behov for arbeidskraft.

3.6 Mobilhandel

En rekke studier omhandler *mobilhandel* ('Mobile shopping'), i form av handel via mobil/nettbrett og andre mobile støttetjenester, eksemplifisert med mobil betaling, mobilsøk og bruk av mobil i etterkant/oppfølging av handelen (Shankar, Venkatesh, Hofacker, & Naik, 2010; Blázquez, 2014; Groß, 2015; Grewal, Bart, Spann, & Zubcsek, 2016; Fulgoni & Lipsman, 2016; Fuentes, Bäckström, & Svingstedt, 2017).

Ifølge en litteraturstudie av mobilbruk og effekter på varehandel (Faulds, Mangold, Raju, & Valsalan, 2018) er denne utviklingen revolusjonerende som følge av:

1. Forbruker-tilbyder interaksjonen (når som helst, hvor som helst, samt individualisering av handelsopplevelsen)
2. Forbrukermakt

3. Nærhetsbasert forbrukerengasjement og mulighet til å geografisk lokalisere forbrukere og anvende kundetilpasset kommunikasjon
4. Nettbasert engasjement (tips, anmeldelser mv.) underbygget av apper og nettsider

Kundenes mobilbruk kan ha ulike følger for ansattes arbeidsoppgaver og behov for kompetanse. Ifølge Fuentes mfl. (2017) merker butikkene mobilbruk i den forstand at servicebehovet fra personale i fysiske butikker reduseres når kunden selv søker og finner råd, produkt- og prisinformasjon på mobilen.

Faulds mfl. (2018) peker på sin side på at ansatte trenger teknologisk kompetanse slik at de kan veilede kundene. Smarttelefoner og beacons gir ansatte mulighet til å skape bedre handelsopplevelser gjennom å identifisere og engasjere kundene. De må selv innta en rolle som merkevare-ambassadører, og må ha evne til å maksimere totalsalget blant annet gjennom å tenke på tvers av kanaler.

3.7 Sysselsettingseffekter – Jobber og arbeidsoppgaver

Flere studier tar opp problemstillinger knyttet til produktivitets- og sysselsettingseffekter av digitalisering. Særlig sentrale arbeider med relevans for utviklingen i varehandel inkluderer blant annet McAfee og Brynjolfsson (2014) om digitalisering og automatisering, samt Frey & Osborne (2017) og Autor (2015) som studerer digitaliseringseffekter på sysselsetting (Pedersen, Solem, & Kristiansen, 2018, s. 64).

Frey og Osbornes studie (2017, først publisert 2013) har fått stor oppmerksomhet og er mye sitert, dels i egenskap av anslaget om at opp mot halvparten av alle dagens jobber vil kunne automatiseres. Frey og Osborne konkluderer med at 49 prosent av jobbene i USA har høy sannsynlighet for å bli erstattet av digitalisering. Høy sannsynlighet betyr her at

det er 70 prosent eller større sannsynlighet for at jobben blir automatisert bort i løpet av «et par tiår».

Det tilsvarende anslaget for norsk økonomi, som også har fått en del oppmerksomhet, er 33 prosent (Pajarinen, Rouvinen, & Ekeland, 2015). Denne studien har anvendt samme metode på finske og norske sysselsettingsdata.

Metoden som ligger til grunn for begge studiene, bygger enkelt forklart på estimater fra et panel teknologiekspert som har uttalt seg om hvorvidt det er mulig å automatisere en gitt oppgave, sammenstilt med beskrivelser av arbeidsoppgavene i 702 yrker i USA, som til slutt kobles mot sysselsettingsstatistikk. Metoden har dermed et betydelig innslag av skjønn, og har fått kritikk for å være uegnet til å predikere framtidig sysselsettingsstruktur (SSB, 2016).

For enkelte yrker, særlig i varehandel og annen privat tjenesteyting, blir den beregnede sannsynligheten for automatisering høy. Ifølge Frey og Osborne (2017) har yrket «selger i varehandel» en sannsynlighet for automatisering på 92%, jf. tabell 3.2.

Vi vil understreke at anslagene for «automatiseringssannsynlighet» er usikre beregninger og bør sees som en illustrasjon på mulighetene som kan ligge i ny teknologi, fremfor å brukes som framskrivninger av sysselsetting i disse yrkene. At oppgaver teknisk sett kan være mulige å automatisere er ikke ensbetydende med at de vil bli automatisert.

Én modererende faktor er at virksomheter ofte velger å bruke billig arbeidskraft framfor å investere i nytt, dyrt utstyr med usikker økonomisk avkastning, noe som særlig begrenser automatiseringsgraden i land med store inntektsforskjeller. Norge har mindre lønnsforskjeller enn de fleste land og denne modererende faktoren er trolig ikke like viktig her. På en annen side består varehandelen av store kjeder, men hvor hver enkelt butikk er relativt liten. Det

store antallet enkeltaktører gjør det relativt dyrt å investere i nye teknologiske løsninger i den enkelte butikk, som også må ha tilstrekkelig omsetning for å finansiere investeringene.

Viktigere er det at beregningene ikke tar hensyn til mangfold og sammensetning av arbeidsoppgaver i et yrke. Oppgavene i de fleste yrker og jobber er sammensatte, varierer sterkt, og er høyst ulikt organisert – ikke minst når det gjelder selvstendighet og «ansikt-til-ansikt»-samspill med kunder, som er en viktig del av de fleste jobber i varehandelen.

Noe mer nyanserte metoder for å beregne sysselsettingseffekter av automatisering er følgelig å kartlegge *arbeidsoppgavene* fremfor å bygge på gjennomsnittsbetraktninger om hele yrker. Slike analyser leder til langt lavere anslag for andelen jobber som er truet av automatisering. En studie bestilt av OECD – som i stor grad bygger på analysene til Frey and Osborne (2017), men i stedet for hele yrker ser på arbeidsoppgaver og anvender informasjon fra arbeidstakerne om hvilke oppgaver jobben består av (OECD's Survey of Adult Skills (PIAAC)) – beregner at, i gjennomsnitt, om lag 10% av dagens jobber i Norge har høy risiko for automatisering (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016).

Dersom vesentlige oppgaver i yrket digitaliseres, samtidig som det har høy grad av fleksibilitet og de ansatte innehar høy kompetanse, kan stillingsinnholdet endres uten at yrket forsvinner. Arntz mfl. (2016) mener at digitaliseringens betydning i tjenesektoren, inkludert varehandel, blir overvurdert.

Selgere i varehandel trekkes i denne studien frem som ett av to eksempler på at sannsynligheten for automatisering innen enkelte yrker overestimeres av Frey og Osborne. Hovedsakelig fordi arbeidstakerne også utfører oppgaver som er vanskelige å automatisere, som ansikt-til-ansikt interaksjon med kunder. Selv om selgere i varehandel beregnes å være svært utsatt for automatisering, oppgir bare 4

prosent av disse arbeidstakerne at de ikke utfører samarbeidsoppgaver eller har ansikt-til-ansikt interaksjon med kunder (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016, s. 14). Samlet sett finner studien imidlertid at det særlig er lavtlønnede med lite formell utdanning som er utsatt for automatisering.

En tilsvarende studie fra McKinsey & Company's antyder at selv om 50% av verdens arbeidsoppgaver kan automatiseres, tyder samme studie på at bare 5% av dagens *jobber* kan bli helt erstattet av teknologi (MGI, 2017).

Frey og Osbornes (2017) arbeid er likevel relevant i egenskap av at den ser på tre forhold som modererer effekten av digitalisering på arbeid ved at risikoen for at arbeidet blir automatisert:

1. Behovet for persepsjon og variert motorikk
2. Kreativ intelligens
3. Sosial intelligens.

Varehandel behandles ikke spesifikt, ut over følgende:

“while it seems counterintuitive that sales occupations, which are likely to require a high degree of social intelligence, will be subject to a wave of computerization in the near future, high risk sales occupations include, for example, cashiers, counter and rental clerks, and telemarketers. Although these occupations involve interactive tasks, they do not necessarily require a high degree of social intelligence” (Frey & Osborne, 2017).

Pedersen mfl. (2018) understreker likevel at «det er yrker i varehandel som er preget av de modererende forholdene, kanskje spesielt av sosial intelligens». Pedersen mfl. (2018, s. 67) anvender disse kriteriene på henholdsvis lagermedarbeider og butikkleder, og kommer fram til at førstnevnte er svært påvirket/utsatt mens det for sistnevnte vil være ulike deler av jobben som er utsatt mens andre oppgaver ikke er det.

Dette har implikasjoner for sannsynligheten for at jobber i dagens varehandel skal forsvinne, men også for hvilken kompetanse som vil være etterspurt og bør utvikles gjennom utdanning, internopplæring eller arbeidsmarkedstiltak. Selv om økt teknologisk kompetanse vil være viktig for en andel av arbeidstakerne i næringer som gjennomgår digitaliseringsprosesser, vil det i mange tilfeller være nettopp de arbeidsoppgavene og ferdighetene som maskiner ikke kan benyttes til, som blir mer etterspurt og relativt viktigere (Brynjolfsson, Mitchell, & Rock, 2018). Dette er i overensstemmelse med varehandelslitteratur som trekker frem kundebehandling, service og opplevelser som aspekter som vil bli relativt viktigere for å være konkurransedyktige.

Tabell 3.2 Anslått sannsynlighet for automatisering av yrker

Yrker i varehandelen	Beregnet sannsynlighet for automatisering, 0-1
Order Clerks	0.99
Parts Salesperson	0.98
Counter and Rental Clerks	0.97
Cashier	0.97
Retail Salesperson	0.92
Laborers and freight, stock, and material movers, hand	0.85

Kilde: Frey og Osborne (2017).

4 Trolig fallende sysselsetting i varehandelen framover

Ny teknologi og endrede strukturer påvirker potensielt varehandelen i to dimensjoner, både det samlede behovet for arbeidskraft og kravene til kompetanse blant de som skal arbeide i varehandelen.

I dette kapittelet drøftes sysselsettingsmessige virkninger av de endringskreftene som er presentert i kapittel 2 og 3. Kapittelet innleder med en økonomisk analyse av hvilke drivkrefter som påvirker sysselsettingen i varehandelen. Basert på funnene fra denne analysen presenteres også en mulig sysselsettingsutvikling i varehandelen.

4.1 Sammensatte drivkrefter påvirker sysselsettingen

Flere samfunnsmessige endringer påvirker sysselsettingen i varehandelen, og virkningene trekker i litt ulike retninger. Befolkningsvekst vil åpenbart i seg selv øke behovet for varehandel. Årsaken er at hvert enkelt menneske eller husholdning trenger jevn tilførsel av en rekke varer, og de fleste varer vil bli levert ved hjelp av systemene i norsk varehandel.

Hvordan befolkningsendringer påvirker omsetning og sysselsetting i varehandelen kan imidlertid både forsterkes og dempes av andre drivkrefter. Hvordan inntekten utvikles er en åpenbar faktor. Øker inntekten vil en person i utgangspunktet ønske mer av de aller fleste varer eller tjenester, men det er ikke opplagt om etterspørselen etter varer eller tjenester (og hvilke varer og tjenester) som øker når inntekten øker. Tilsvarende blir det omvendt dersom husholdningenes inntekt synker.

Det kan også være at personenes preferanser for vare- eller tjenestekonsum endres uten at inntekten endres. I så fall kan behovet for varehandel også endres.

I de foregående kapitlene har vi drøftet hvordan digitalisering og teknologiske endringer endrer sys-

selsettingsbehovet innenfor varehandel. Teknologiske framskritt reduserer isolert sett behovet for sysselsatte i produksjonen av varehandelstjenester (både i logistikk og kundebetjening). Teknologi påvirker også husholdningers behov for nærhet til fysiske produkter. Alt annet likt reduserer teknologiske framskritt behovet for sysselsatte personer til å håndtere en gitt vareflyt til husholdningene.

4.2 Modell for å forklare sysselsettingsutvikling i varehandelen

For bedre å forstå hvordan disse kreftene til sammen påvirker framtidig sysselsetting i norsk varehandel har vi testet hvordan indikatorer for ovennevnte endringskrefter har samvariert historisk. Vi har spesifikt testet samvariasjonen mellom sysselsettingen i varehandelen og befolkningsstørrelse, husholdningenes varekonsum og indikatorer for teknologisk eller organisatorisk innovasjon. Vi har konstruert en enkel modell for å teste om det er en statistisk signifikant sammenheng mellom sysselsettingsutviklingen i henholdsvis detaljhandelen og agentur- og engroshandel og drivkreftene nevnt over.

Befolkningsstørrelse inkluderes i modellen som følge av at det er logisk at en stor befolkning vil ha en større samlet etterspørsel etter varehandelstjenester enn en liten befolkning, alt annet likt.

Tilbøyeligheten til å etterspørre varer (isolert sett og som alternativ til tjenester) er også en annen naturlig faktor å inkludere i analysen. Fordi modellen tar inn over seg befolkningsveksten, måler vi varekonsumet per innbygger. For en gitt befolkningsstørrelse og produktivitet i varehandelen vil økt varekonsum per innbygger øke behovet for arbeidskraft i varehandelen.

Fra figur 2.4 har vi grafisk informasjon som tilsier at det oppstår noen brudd i sysselsettingen i varehandelen rundt 1990 og 2010. Det er derfor inkludert to

binære variabler for å kontrollere for disse endringene.

Det er ikke opplagt hva disse bruddene skyldes. Vi tolker imidlertid bruddet i 1990 som et uttrykk for at de store organisatoriske innovasjonene i norsk varehandel knyttet til kjededannelser og integrering mellom grossist og detaljistleddene slo ut i sysselsettingsdata omkring 1990. Med denne hypotesen mener vi at kontrollvariabelen for bruddet i 1990 fanger opp den organisatoriske innovasjonen som følger av at aktørene i varehandelen etablerte og organiserte seg i større kjeder. Kjedeetableringen har hatt konsekvenser for både detaljist- og grossistledet.

Rent grafisk i figur 2.4 ser det også ut til å være et tilsvarende brudd i sysselsettingen, særlig i detaljhandelen, rundt 2010. Vår hypotese er at dette bruddet kan representere en kombinasjon av økt netthandel, innføring av arbeidsbesparende teknologi i de fysiske butikkene (som selvbetjeningskasser og automatiserte varebestillingssystemer) og muligens redusert preferanser for varekonsum i befolkningen.⁵

Oppsummert består modellen av følgende forklaringsvariabler:

- Befolkningsstørrelsen ved inngangen til året.
- Varekonsum per innbygger
- En kontrollvariabel (såk. dummyvariabel) for perioden fra 1990 og fram til i dag.
- En kontrollvariabel (såk. dummyvariabel) for perioden fra 2010 og fram til i dag.

Vi har testet ulike kombinasjoner av forklaringsvariablene i modellspesifikasjonen:

Formel 4.1 Modellspesifikasjon

Årsverk i detaljhandel

$$\begin{aligned} &= \beta_0 + \beta_1 \text{Befolkning} \\ &+ \beta_2 \text{Varekonsum per innbygger} \\ &+ D_{1990-2018} + D_{2010-2018}, \end{aligned}$$

der $D_{1990-2018}$ og $D_{2010-2018}$ er dummyvariable for periodene 1990–2018 og 2010–2018. Modellen beskriver sammenhengen mellom antall årsverk i detaljhandelen, befolkningen, varekonsumet og kontrollvariablene for organisatoriske og teknologiske innovasjoner. Modellen er også kjørt for grossistledet.

Resultatene fra modellkjøringene er listet opp i tabell 4.1. Det er imidlertid viktig å ha i bakhodet at modellen bygger på relativt få observasjoner og med få forklaringsvariabler. Resultatene må derfor tolkes med forsiktighet, men gir likevel indikasjoner på sammenhenger mellom sysselsettingen og forklaringsvariablene.

Modellen har klart høyest forklaringskraft for variasjonen i sysselsettingen i detaljhandelen, derfor omtales først og fremst resultatene fra kolonne (1) i de følgende underkapitlene.

Varekonsumet viktigere enn befolkningsveksten som forklaring av sysselsettingsendringer

Dersom modellen kjøres med kun befolkningsstørrelse som forklaringsvariabel er det en klart positiv og signifikant sammenheng med sysselsettingen i detaljhandelen. Det er imidlertid varekonsumet per innbygger som ser ut til å ha størst forklaringskraft når begge variablene inkluderes i modellen.

⁵ Med redusert preferanse for varekonsum menes her det som på økonomisk fagspråk kalles at vareetterspørselen blir mindre inntektselastisk.

Tabell 4.1 Resultater fra modell

Uavhengig variabel	Avhengig variabel: Sysselsetting	
	(1) Detaljist	(2) Grossist
Befolkning	0,0000032	0,000031
Varekonsum per innbygger	0,00084***	0,0000084
D_{1990–2018}	-6,12***	-7,66*
D_{2010–2018}	-1,20	-16,31**
Konstantledd	57,33**	-27,68
Observasjoner	49	49
R²	0,98	0,32

*p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01

Kilde: Nasjonalregnskapet, SSB og SØA.

Signifikant endring i samvariasjonen etter 1990

Videre ser vi at det er et signifikant brudd i serien i 1990. Den negative koeffisienten indikerer at sysselsettingen for en gitt befolkningsstørrelse og varekonsum er lavere etter 1990 enn før. Vår tolkning er at dette følger av mer effektiv organisering og utnyttelse av stordriftsfordeler gjennom at aktørene i større grad er organisert i kjeder etter dette. Kjededannelsene innebar økende integrasjon mellom detaljist og grossist, noe som innebærer at vi bør se effekter på begge hovedgruppene av varehandel. Data synes å underbygge denne hypotesen. Også for grossistleddet er det et signifikant brudd i sysselsettingsutviklingen rundt 1990.

Ingen signifikant trendbrudd for sysselsetting i detaljhandel i 2010

Grafisk, i figur 2.4, ser det ut til at det har oppstått et nytt trendbrudd i sysselsettingen i detaljhandelen. I den enkle regresjonsmodellen finner vi imidlertid ingen evidens i data for at det har vært et trendbrudd etter finanskrisen. Det skyldes sannsynligvis at modellen kontrollerer for at også varekonsumet per innbygger har flatet ut i den samme perioden. Regresjonen ser dermed ut til å bekrefte den sterke

sammenhengen mellom varekonsumet og sysselsettingen i varehandelen vi observerte i figur 2.4.

Blant grossistene finner modellen imidlertid at perioden etter 2010 representerer et trendbrudd. Selv om perioden er kort og dataene er få, gir dataene grunnlag for en hypotese om at sysselsettingsvirkningene av en rekke teknologiske investeringer i store automatiserte varelagre utover 2000-tallet fanges opp av denne kontrollvariabelen.

4.3 Befolkningsvekst som grunnlag for utvikling i varehandelen

Som omtalt i kapittel 2.4 vil et konstant varekonsum per innbygger i teorien gjøre at befolkningsveksten blir en viktigere driver for sysselsettingsutviklingen i varehandelen. Dersom vi begrenser modellen beskrevet over til kun å analysere perioden etter 2010 finner vi støtte for denne hypotesen.⁶

Modellkjøringen finner at befolkningsstørrelsen har hatt en positiv og statistisk signifikant samvariasjon med antall årsverk i varehandelen i perioden 2010–2018. Koeffisienten for varekonsum per innbygger er ikke signifikant for denne perioden.

⁶ Vær oppmerksom på at denne avgrensningen reduserer antall observasjoner til 9, som er veldig lavt. Resultatene må derfor tolkes med forsiktighet.

Det kan dermed tenkes at fram til rundt 2010 har flere samfunnsmessige endringer påvirket varehandelen ulikt. Viktigst er at økte inntekter har gitt grunnlag for økt varekonsum, økt befolkning har virket i samme retning, mens teknologiske endringer har redusert behovet for menneskelig arbeidskraft.

Etter 2010 tyder dataene på at varekonsumet per innbygger er langt mer konstant. I så fall vil de andre to endringskreftene – endringer i befolkningsstørrelse og teknologi – hver for seg og sammen, være de viktigste faktorene som påvirker sysselsettingsbehovet i årene som kommer.

Det er videre mulig å tenke seg at teknologiutviklingen de siste årene har påvirket sysselsettingsbehovet i varehandelen gradvis. Hvis det er tilfelle også i årene framover, vil det være mulig å framskrive behovet for sysselsatte i varehandelen basert på at sysselsettingen øker i takt med befolkningsutviklingen, men med en teknologibasert faktor som er mindre enn 1 (dvs. at sysselsettingen i varehandelen øker mindre enn befolkningsveksten).

Data for de siste årene tyder på at det er denne utviklingen vi har observert siden 2010 – sysselsettingen i varehandelen endrer seg i tråd med befolkningsutviklingen, men med gradvis færre sysselsatte per innbygger.

4.4 Framskrivning av sysselsettingen i varehandelen – trolig færre sysselsatte

Basert på informasjonen om endrede strukturer i varehandelen de siste årene kan en mulig sysselsettingsutvikling i varehandelen framskrives basert på ventet befolkningsutvikling framover. I framskrivningene antar vi at forholdet mellom befolkningsveksten og sysselsettingsveksten, målt i årsverk, fortsetter slik utviklingen har vært siden 2010. Dette kan begrunnes i at varekonsumet per innbygger har flatet

ut og at befolkningsveksten derfor får større betydning for den samlede etterspørselen etter varehandels tjenester framover.

Dette betyr implisitt at framskrivningene legger til grunn at det ikke skjer betydelige endringer i varekonsumet per innbygger framover.

Framskrivningene tar heller ikke inn over seg eventuelle banebrytende innovasjoner eller inntog av store internasjonale varehandelsaktører i markedet med logistikkstrukturer i utlandet. Dersom det skjer vil spesielt grossistledet få en vesentlig lavere sysselsettingsutvikling.

Siden framskrivningene er knyttet til befolkningsutviklingen har vi benyttet SSBs befolkningsframskrivinger. Vi legger til grunn SSBs mellomalternativ (MMMM) for befolkningsutviklingen, som tar hensyn til sannsynlig utvikling i både fødsler, død, innvandring og utvandring.

Det er viktig å understreke at framskrivningene av sysselsettingen i varehandelen er assosiert med betydelig usikkerhet. Dette er dels fordi det er usikkert om sammenhengen mellom sysselsettingen i varehandelen og befolkningsutviklingen vil følge samme mønster som de siste årene framover. Det er imidlertid også betydelig usikkerhet knyttet til SSBs befolkningsframskrivinger i seg selv. Allerede for 2018, ett år etter framskrivningene ble publisert, er det observerte folketallet noe lavere enn framskrivningene i mellomalternativet skulle tilsi. Det er også usikkerhet knyttet til hvordan en større andel eldre i befolkningen vil påvirke varekonsumet.

Framskrivningene vil likevel bidra til å dimensjonere denne analysen av mulige konsekvenser av ny teknologi og endrede strukturer i varehandelen.

Metoden for å beregne framskrivningene er basert på metoden presentert i SØA (2017a). Beregningene av sysselsettingsveksten i varehandelen baseres

på den gjennomsnittlige forskjellen mellom befolknings- og sysselsettingsveksten i perioden 2010–2018.

Figur 4.1 viser hvordan sysselsettingen i henholdsvis detaljist- og grossistvirksomheter utvikles dersom vi legger til grunn samme forhold mellom befolkningsvekst og sysselsettingsvekst som de siste 8 årene. Framskrivningen tilsier at sysselsettingen vil synke gradvis hvert år framover.

Som figur 2.4 viste har befolkningen vokst raskere enn sysselsettingen i varehandelen de siste årene. Dette kan for eksempel følge av at ny teknologi gjør det mulig å formidle en større mengde varer med samme ressursbruk i varehandelen. Framskrivningen legger til grunn at denne utviklingen fortsetter.

Med framskrivningene som er presentert i figur 4.1 vil Norge ha en befolkning på rundt 6 millioner innbyggere i 2040, 13 prosent flere enn i dag. Detaljhandelen vil i denne framtiden sysselsette i underkant av 140 000 årsverk, mens grossistvirksomhet-

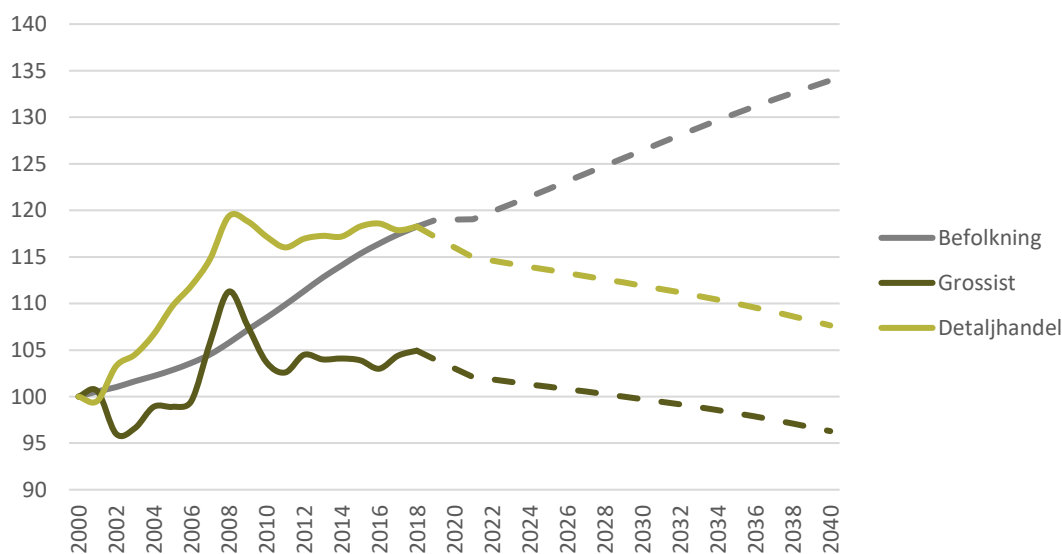
ene vil sysselsette om lag 96 000 årsverk. Det tilsvarer en reduksjon i sysselsettingen på henholdsvis 8 og 9 prosent, sammenlignet med dagens nivå.

Tallene over er ikke medregnet handel og reparasjon av kjøretøy (bilforhandlere). I 2018 utgjorde handel og reparasjon av kjøretøy 15 prosent av årsverkene i all varehandel.

Når vi ser bort fra bilforhandlere utgjorde resten av varehandelen 10,6 prosent av alle årsverkene i landet i 2018. Framskrivningene i figur 4.1 nedenfor tilsier at denne andelen synker til 9,2 prosent i 2040. Vi har da lagt til grunn samme sysselsettingsandel av arbeidsstyrken i 2040 som i 2018.

Som omtalt over tar ikke denne type framskrivninger inn over seg eventuelle «banebrytende innovasjoner» eller andre ekstraordinære endringer i varehandelen. Hvis en stor internasjonal varehandelsaktør, som Amazon, etablerer seg i Norge vil det kunne ha betydelige effekter på sysselsettingen.

Figur 4.1 Framskrevet befolkningsvekst og antall årsverk i detaljist- og grossistvirksomheter.



Kilde: Nasjonalregnskapet og befolkningsframskrivninger fra SSB, bearbeidet av SØA.

5 Nye kompetansebehov, kompetansekrav og opplæring

I dette kapitlet drøfter vi hvordan opplæring og kompetanseutvikling skjer innenfor varehandelen. Vi drøfter også hvordan varehandelsaktører møter teknologiske endringer og hvordan slike endringer får konsekvenser for virksomhetenes arbeid med kompetanseutvikling. Drøftingen gjennomføres ved hjelp av seks caser som viser fram kompetanseutvikling i varehandelsvirksomheter.

Vi har valgt case innenfor både dagligvarehandel og faghandel. Dette er gjort ut fra en antagelse om at det kan være ulike forventninger til de ansattes produktkunnskap og kompetanse i de to segmentene. Vi antar at kravet til produktkunnskap og kompetanse er større i faghandler enn i dagligvarehandel. Samtidig vet vi at det i store supermarkeder, med bredt ferskvareutvalg, også stilles relativt strenge krav til kompetanse. Innenfor dagligvarehandel har vi derfor med både supermarkeder og lavpriskjeder.

5.1 Opplæring i varehandelen

Varehandel, og særlig butikkhandel, er en bransje med høy turnover, noe som innebærer at virksomhetene stadig er i en situasjon der de må rekruttere nye arbeidstakere og lære opp disse til å fungere i stillingen. Kravene til formell kompetanse er lavere i varehandelen enn i mange andre bransjer, jf. figur 2.9. Varehandelsaktørene legger imidlertid betydelig vekt på internopplæring og oppbygging av realkompetanse i varehandelsfaget. Selv om deler av denne opplæringen er formalisert i form kjedeskoler (strukturert internopplæring) skjer mye av opplæringen gjennom det praktiske arbeidet i butikk (Jensen & Nergaard 2017).

De store kjedene har de siste årene i større grad systematisert opplæringen av sine ansatte og lagt til dels store ressurser ned i å både utviklingen og gjennomføringen av egne opplærings- og utviklingsprogrammer (Nicolaisen 2017, Jensen & Nergaard 2017). Flere av de store varehandelskjedene har etablert egne «skoler», f. eks Kiwi-skolen, Rema-

skolen og Clas Ohlson Academy. Disse internopplæringsprogrammene legger til rette for avansement og karriereutvikling for arbeidstakerne, uavhengig av deres øvrige formelle utdanningsbakgrunn. Det er for eksempel mulig å starte som butikkmedarbeider og ende som butikksjef, uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet (Bore, Nyen, Reegård, & Tønder, 2012; Bråten & Jensen, 2018). I våre caser er det en butikksjef som beskriver nettopp en slik karrierevei.

Et viktig trekk ved internopplæring er at det er butikkjeden selv som har beslutningsmyndighet over hva som skal læres, og hvordan opplæring skal gis. Opplæring tar derfor utgangspunkt i butikkenes aktuelle kompetansebehov. Det er i andre studier også framhevet at felleskaps- og kulturbbyggende aspekter står sentralt i dagligvarekjedens internopplæring (Hagen & Nyen, 2010; Bore, Nyen, Reegård, & Tønder, 2012).

I de fleste kjedene, både i dagligvare- og faghandel, kan opplæringen litt grovt deles i tre nivåer:

- Begynneropplæring som handler om å lære om produkter, kundebehandling, butikkens rutiner, verdier og historie.
- Opplæring i funksjonen/området man skal jobbe (i dagligvarehandel kan det for eksempel være opplæring i frukt- og grønt eller ferskvare).
- Lederopplæring.

Felles for opplæringen er at den er organisert som en blanding av nettbasert/digital opplæring, samlinger og klasseromsundervisning. Begynneropplæringen er i de store kjedene typisk organisert med at den er nettbasert, hvor nyansatte gjør oppgaver på nett og lærer om produkter, matsikkerhet m.m., men det meste av opplæringen er, som skrevet, praktisk rettet. Det vil si at arbeidsoppgavene læres gjennom praktisk arbeid i butikk. Flere studier i både dagligvarehandel og faghandel viser at det er en vurdering blant butikksjefer, og også sentralt i kjedene, at den

viktigste læringen skjer nettopp gjennom praktisk arbeid (Bore, Nyen, Reegård, & Tønder, 2012; Jensen & Nergaard, 2017; Bråten & Jensen, 2018).

Denne typen opplæring, med læring gjennom praksis, ser også ut til å være godt tilpasset de som kommer gjennom NAV på tiltak eller praksisplasser. At butikkene har mye erfaring med å ta inn unge uten mye formell kompetanse og lære dem opp til å fungere i et relativt krevende arbeid, er nyttige erfaringer i forhold til å drive arbeidstrening. Jensen og Nergaard (2017) viser at opplæringen for en som er på tiltak/praksis ikke skiller seg veldig fra opplæring av en «vanlig» butikkmedarbeider. En opplæringsansvarlig i deres studie beskriver hvordan de som kom på tiltak eller praksisplass lærer opp:

«Læringen for de som kommer på tiltak handler mye om at de følger oss i våre rutiner. Det handler om å være tett på og vise dem hva vi gjør.»

I den samme studien ga butikksefene også uttrykk for at utgangspunktet for de som kommer via arbeidsmarkedstiltak er at de skal lære det samme som vanlige ansatte. Ifølge butikksefene skiller ikke opplæringen for denne gruppen seg vesentlig fra de som rekrutteres via andre kanaler, men det brukes litt mer tid og gis tettere oppfølging (Jensen & Nergaard 2017, Bråten & Jensen 2018).

Internrekruttering til lederstillinger er, som skrevet, ikke uvanlig. Det betyr at mange som blir butikksefer har relativt lite formell kompetanse. Fra andre studier av internopplæring i varehandel vet vi at interne lederopplæringsprogrammer og praktisk erfaring er den vanligste måten for butikksefer å skaffe seg nødvendig kompetanse på (Bore, Nyen, Reegård, & Tønder, 2012). På samme måte som for begynneropplæringen er imidlertid lederopplæringen blitt mer systematisert og omfattende de senere årene (Jensen & Nergaard 2017). Kjedesko-

lene tilbyr mer strukturerte og formaliserte løp for ledere og de vektlegger det å utvikle lederens/butikksefens kompetanse (Bråten & Jensen 2018).

5.2 Formell kompetanse tillegges relativt lite vekt i rekrutteringen

Det er i varehandel generelt få virksomheter som er opptatt av ansattes formelle kompetanse. Det gjelder også fagbrevet i salg og service (Reegård, 2015). Fagbrevet i salgsfag ble innført med Reform 94, men har ikke fått samme status som fagbrev i de mer tradisjonelle håndverksfagene. Reegård (2015) skriver at mer enn ti år etter at det ble innført er det en erkjennelse både blant arbeidsgivere og ungdom at fagbrevet ikke har fått noe særlig fotfeste, hverken i utdanningssystemet eller i arbeidslivet. Dette er blant annet synliggjort ved at for eksempel Rema har utarbeidet et eget fagbrev (Bråten & Jensen 2018).

I supermarkedene med store ferskvareutvalg er imidlertid fagbrev som kokk og/eller kjøttskjærer etterspurt. Og butikker som Meny tar også inn lærlinger.

Vi har vist at internopplæringen er blitt mer omfattende og systematisert i løpet av de siste tiårene. Et trekk ved internopplæringen er imidlertid at den i liten grad gir formell kompetanse og at den i liten grad er relatert til offentlige utdanningsinstitusjoner og formell sertifisering (Hagen & Nyen 2010). Det er trukket fram som en ulempe ved internopplæring at den har sine begrensninger i forhold til synligheten og overførbarheten av kompetanse til andre virksomheter. Det kan derfor være vanskelig å vite hva den er «verdt», og om den er overførbar til andre virksomheter. Det betyr at både de som rekrutteres «vanlig» og de som kommer via praksis/tiltak får opplæring, men at den ikke er så lett å synliggjøre overfor andre potensielle arbeidsgivere. Ansatte får dokumentasjon på gjennomførte kurs, men kompe-

tansen man har ervervet er ikke nødvendigvis overførbar til andre segmenter i bransjen eller i arbeidsmarkedet for øvrig. En mulig konsekvens av dette kan være at man blir «lukket inne» i en virksomhet, og at mobilitet innad i bransjen, for eksempel mellom ulike kjeder, er vanskelig. Det kan imidlertid være særlig vanskelig å synliggjøre ervervet kompetanse overfor andre deler av arbeidsmarkedet (Jensen & Lidahl, 2018). Denne egenskapen ved internopplæring kan være en særlig utfordring dersom arbeidskraften i varehandelen ønsker eller må omstilles til arbeidsoppgaver i andre næringer.

5.3 Rekruttering

Med relativt få formelle krav er det andre egenskaper som verdsettes når butikkene skal rekruttere ansatte. Tidligere studier har vist at personlig egnethet vektlegges, mens utdanning er mindre viktig (Olberg & Jordfald, 2000; Jensen & Nergaard, 2017; Bråten & Jensen, 2018). I personlig egnet legger de som rekrutterer (oftest butikksjefen), vekt på det å være pålitelig, arbeidsom, fleksibel og utadvendt. Butikksjefene trekker også frem lyst til å jobbe i butikk, innstilling og motivasjon, sammen med at det er et fysisk krevende arbeid. Dette er krav som stilles både til de som rekrutteres «vanlig» og til dem som kommer via arbeidspraksis/tiltak (Jensen & Nergaard 2017, Bråten & Jensen 2018).

5.4 Case for å forstå teknologianvendelse og kompetanseutvikling i virksomhetene

I kapittel 2 og 4 presenterte vi aggregerte tall på hvordan sysselsettingen i varehandelen har utviklet seg de siste tiårene, samt en potensiell sysselsettingsutvikling framover. Det statistiske tallgrunnlaget gir imidlertid kun informasjon om antall personer og arbeidsplasser i varehandelen.

I kapittel 3 drøftet vi endringskrefter som kan ha betydelige effekter på arbeidshverdagen til de som jobber i varehandelen. Teknologien kan påvirke

både hvilke oppgaver arbeidstakerne i varehandelen har, hvordan de jobber og hvilken kompetanse de har behov for. I kapitlet løftet vi også fram potensielle konsekvenser av digitalisering og ny teknologi for kompetansebehovet. Det er imidlertid begrenset empirisk grunnlag i tidligere forskning om de faktiske konsekvensene av digitalisering i varehandelen.

For å få en dypere forståelse av endringene som skjer bak de aggregerte tallene for sysselsetting og utdanningsbakgrunn har vi gjennomført fem casestudier av ulike virksomheter i norsk varehandel. Casestudier av norske varehandelsvirksomheter sikrer også at funnene er relevante for det norske arbeidsmarkedet og konteksten disse befinner seg i. Casene er basert på intervjuer med et flertall representanter i virksomhetene, fra både kjedeledelsen, butikkledelsen, tillitsvalgte og medarbeidere.

Case, som metode, egner seg godt til å kartlegge dybdekunnskap om sammenhengene mellom teknologi, sysselsetting og kompetanse. Casene komplementerer derfor den mer overordnede statistiske analysen over godt.

Samtidig er det viktig å være klar over at funn fra de enkelte casene er avhengige av markedssituasjonen og segmentet den enkelte casevirksomheten befinner seg i. For eksempel kan konsekvensene for sysselsetting når det innføres arbeidsbesparende teknologi i en virksomhet med små marginer eller fallende omsetning være forskjellige fra en virksomhet som opplever omsetnings- og etterspørselsvekst. Denne type forhold gjør at en må være forsiktig med å generalisere funnene fra casestudier til å gjelde alle virksomheter og segmenter i varehandelen.

Når det kommer til kompetansebehov og krav til de ansatte er det imidlertid grunn til å tro at en relativt stor andel av funnene er generaliserbare, i alle fall innenfor det gjeldende varehandelssegmentet.

Dette følger blant annet av at mange av virksomhetene innenfor et segment er organisert på lignende måter. Videre er det slik at teknologiske løsninger som innføres, for eksempel selvbetjeningskasser, vil være relativt like på tvers av virksomheter i et segment, selv om designet på løsningene kan variere noe. Uavhengig av om denne hypotesen stemmer eller ikke må det utvises forsiktighet med å generalisere funn fra casestudier til å gjelde en hel næring eller gruppe virksomheter.

Intervjuene har hatt som mål å kartlegge hvilke nye teknologiske løsninger som er innført i virksomhetene de siste årene, hvordan disse har påvirket behovet for antall ansatte, samt behov og krav til kompetanse blant medarbeiderne. Casene har kartlagt praktiske erfaringer med endringene som har skjedd i varehandelen. Denne erfaringen danner også et grunnlag for å kartlegge framtidige konsekvenser av teknologisk utvikling i varehandelen.

Videre ble det i intervjuene drøftet hvordan informantene selv ser på det framtidige sysselsettings- og kompetansebehovet i deres virksomhet og hvordan de arbeider for å sikre tilstrekkelig kompetanse blant medarbeiderne. Det er først og fremst konsekvenser av digitalisering og ny teknologi for arbeidsplassene i butikk som er drøftet i casene.

5.5 Kiwi

Kiwi er en del av NorgesGruppen, en lavpris dagligvarehandelskjede som i februar 2018 bestod av 652 butikker med rundt 11 000 ansatte lokalisert over hele landet.

Casebeskrivelsen baserer seg på intervjuer med driftssjef og opplæringsansvarlig/leder av Kiwi-skolen, butikkssjefer, tillitsvalgt og butikkmedarbeidere.

Det overordnede temaet i intervjuene har vært teknologiske endringer i varehandelen og hvilke konsekvenser det har for bemanning og kompetanse hos medarbeiderne.

I intervjuene med Kiwi både sentralt og ute i butikkene vises det til at de største endringene som har skjedd de siste årene er knyttet til selvbetjeningskasser og elektronisk varebestilling. Disse endringene har påvirket butikkarbeidet, men uten at antall medarbeidere har endret seg i særlig grad. Dette er også et resultat av at Kiwi som kjede har opplevd omsetningsvekst de siste årene.

5.5.1 Selvbetjeningskasser

I den ene Kiwibutikken vi intervjuet hadde de, som en av de første Kiwibutikkene, innført to selvbetjeningskasser i 2016. Konsekvensen av dette var ifølge butikkssjefen økt omsetning og flere ansatte. Omsetningen økte fra rundt 60 millioner kroner til over 80 og antall medarbeidere økte fra 20 ansatte til 29.

Medarbeidere som tidligere satt i kassen er nå ute i butikken og gjør andre oppgaver. Det har bidratt til at butikken er blitt ryddigere og finere. Butikkssjefen sier at:

*«Butikken ser bedre ut, og det gjør at folk handler mer»
- Butikkssjef*

Han mente også at det er et større poeng å øke omsetningen, enn å spare lønn. Den andre butikken hadde ikke selvbetjeningskasser og så heller ikke behovet for det:

*«Vi har tre kasser, oftest bare en som er betjent så jeg ser ikke så stort behov for selvbetjening. Det må jo alltid være en tilgjengelig ved kassa»
- Butikkssjef*

Dette var et poeng som også ble trukket fram med intervjuene i Kiwi sentralt og av tillitsvalgt. De pekte på at de fleste butikkene er små i utgangspunktet. I en gjennomsnittlig Kiwibutikk er det 2-3 som er på jobb samtidig, og det gir ikke rom for at selvbetjeningskasser ville føre til drastiske endringer i bemanning. De la også vekt på at det er lovpålagt å ta imot kontantbetaling og det betyr at det må være ansatte i butikken som kan ivareta det. Tillitsvalgte la også vekt på at holdningen til selvbetjente kasser varierer blant kundene. Det er mange som opplever dem som kompliserte å bruke, og som ønsker den personlige kontakten med betjeningen.

Blant butikkmedarbeiderne vi intervjuet var det flere som ga uttrykk for bekymring over at selvbetjente kasser kan erstatte jobben deres.

Ingen av dem vi intervjuet så imidlertid for seg butikker helt uten ansatte. Det handlet som nevnt over, om lovpålagte oppgaver i forhold til betaling, og om salg av alkohol og medisiner. At dette kan gjøres uten at noen er til stede for å kontrollere det, er ifølge dem vi intervjuet ikke realistisk i dag.

Medarbeideres oppgaver i butikk handler imidlertid om mer enn betaling og kontroll, det handler også om kundenes behov og ønsker om hjelp og service. Alle vi intervjuet pekte på betydningen av personlig service. Under er to sitater som illustrerer dette:

«Det er viktig at kundene ikke skal føle seg dumme fordi de ikke forstår systemene, gjør de det kommer de ikke tilbake. Vi må være der»

- Kiwi sentralt

«Mye arbeid kan nok forenkles, men det kan ikke erstatte ansatte. Kunder trenger ansatte. De vil ha service, noen å spørre og be om hjelp. Mennesker liker å møte mennesker»

- Butikksjef

5.5.2 Elektronisk varebestilling

Den andre teknologiske endringen som ble trukket fram er elektronisk varebestilling. Det har bidratt til at varebestilling er blitt mye enklere og har gitt en bedre oversikt over vareflyten:

«Vi er blitt bedre til å forutse hva som selges, er bedre forberedt på hva folk kjøper og på å ha det i butikken. Det utarbeides en prognose som sier hva vi trenger, basert på det vi selger. Vareflyten er viktig. Vi vil ikke ha unødvendige varer på lager.»

- Butikksjef 1

«Varer på flyt, det går av seg selv og har vært en stor endring. Det frigjør tid, men har ikke så stor effekt på bemanning. Virkningen er mer det at vi får tid til mer.»

- Butikksjef 2

Dette sammen med automatisk prising ble trukket frem som teknologiske endringer som har lettet butikkarbeidet. I tillegg til disse endringene viste både butikksjefene og butikkmedarbeiderne til bruk av håndterminaler. I begge butikkene var et par slike i bruk, de viser hvilke oppgaver som skal gjøres og det meste av varebestilling, kontroll av varer og varetelling kan gjøres med disse. Håndterminalen er enkel å bruke, og krever ifølge informantene lite teknologisk kompetanse. En butikkmedarbeider formulerte det slik:

«Vi lærer opp i å bruke terminalene, det er ikke så komplisert, alle kan lære det, er som apper på telefonen. Det er en del av hverdagen til alle unge.»

- Butikkmedarbeider

Butikksjefene la vekt på at de teknologiske endringer først og fremst gjør hverdagen enklere:

«Automatisk prising gjør hverdagen enklere. Før gikk vi rundt og endret priser for hånd. Automatisering sparer masse tid.»

- Butikksjef 1

«Den nye teknologien letter hverdagen mye mer enn å være en trussel.»

- Butikksjef 2

5.5.3 Varepåfylling

Varepåfylling var en oppgave de vi har intervjuet mener er lang unna å bli automatisert. De vektlegger at butikkarbeid også er fysisk arbeid som det ikke er så lett å se at blir borte.

«Må jo være roboter som gjør det da – det tror jeg er veldig langt fram».

- Butikkmedarbeider

De vi intervjuet i butikkene pekte også på at vareutvalget vokser, og det er mer å fylle inn. I den ene butikken opplevde de også vekst i ferskvare, og frukt og grønt avdelingen vokser i alle Kiwibutikker. Dette er ifølge informantene avdelinger hvor det er minst aktuelt å se for seg at teknologi vil overta og gjøre ansatte overflødig.

5.5.4 Medarbeidernes kompetanse

De vi intervjuet opplever ikke at de teknologiske endringene gjør at Kiwi ser etter medarbeidere med ny kompetanse eller egenskaper når de rekrutter. Pålitelighet, arbeidsomhet og stå-på-vilje er det viktigste, og det er fortsatt en oppfatning av at det meste kan læres gjennom praktisk arbeid i butikken (Jensen & Nergaard 2017, Bråten & Jensen 2018).

Selv om de vi intervjuet mente at det ikke er nye krav til medarbeiderne, la de vekt på at service og det å møte kunder på en god måte, blir enda viktigere. I dag er dagligvarebutikkene forholdsvis like. Informantene mener at det som skiller en butikk fra

en annen, er de som jobber der. Teknologiske endringer gjør at menneskene i butikken blir viktigere.

Sentralt i Kiwi var de også opptatt av betydningen av kommunikasjon og språk. I den grad det å gå i butikk handler om gode opplevelser, vil kundenes forventninger til service og kundebehandling øke. Det betyr at butikkyrket i enda større grad enn i dag vil være et serviceyrke.

Et annet utviklingstrekk er at utdanningsnivået i samfunnet generelt øker, også hos de som jobber i butikk. Butikksjefene var opptatt av at et generelt høyere utdanningsnivå sammen med teknologiske endringer setter større krav til dem som ledere.

En av butikksjefene la vekt på at de får mer informasjon av kundene, i tillegg til at de får mye informasjon fra Kiwi sentralt. Det setter krav til at lederne klarer å bruke denne informasjonen. Å være interessert i data/statistikk er også en fordel. Butikksjefen la samtidig vekt på at teknologien de bruker i butikken ikke er så avansert, men at det alltid tar tid å få inn nye rutiner og systemer.

Kiwi sentralt mener de har gode opplæringssystemer, blant annet Kiwi-skolen, og at der er rigget for endringer i kompetansebehov og opplæring.

5.5.5 Netthandel

Verken sentralt i Kiwi eller i butikkene så de for seg at netthandel kom til å overta for de fysiske butikkene. De mente at netthandel i dagligvarehandel i dag er helt marginalt og at det nok har større konsekvenser for enkelte faghandlere og spesialbutikker. I den ene butikken ga også butikksjefen uttrykk for at nettbutikk ser vanskelig ut:

«Ser på dem som prøver seg at det er vanskelig å tjene penger på det så langt. Vi kan innføre det, men ser ikke at det kommer. Vi sparer når kunden gjør mer»

- Butikksjef

I den andre butikken mente butikksjefen at dette ikke var et tema, verken hos ledelsen eller blant de ansatte. Det ble også pekt på at netthandel gjør det nødvendig med ansatte personer som plukker varene. Deres oppfatning er at selv med vekst i netthandel, vil det fortsatt være behov for folk i butikk.

5.5.6 På lang sikt: færre ansatte, men medarbeiderne er viktige

I en gjennomsnittlig Kiwibutikk er det i dag rundt 2-3 på jobb samtidig. Å klare seg med færre enn det, vil være vanskelig ifølge våre informanter og de ser ikke for seg en drastisk endring i antall ansatte, i hvert fall på kort sikt.

På lengre sikt ser de imidlertid for seg at det sannsynligvis vil bli færre og større butikker. Selvbetjening vil bli mer utbredt. Dette betyr at det blir behov for færre ansatte, men det vil fortsatt være ansatte og det å bistå kunder og yte service vil bli viktigere.

Kiwi har lang erfaring i å ta imot personer på tiltak og praksis fra NAV. Verken Kiwi sentralt eller butikkene ser for seg at dette vil endres, men de legger vekt på at krav til språk, det vil si å beherske et minimum av norsk og kundebehandling, blir viktigere.

Et trekk ved norsk dagligvarehandel er at kjedene, i hvert fall i lavprissegmentet, ligner hverandre når det gjelder vareutvalg. Kjedene, det gjelder både sentralt og butikksjefene, legger derfor stor vekt på at de som jobber i butikken utgjør forskjellen. Det å gjøre handelen til en god opplevelse, og som gjør at folk kommer igjen, handler ifølge dem vi intervjuet i stor grad om hyggelige og hjelpsomme ansatte.

5.5.7 Oppsummering

- For butikkene oppleves ikke nye teknologiske løsninger som en trussel, teknologien gjør først og fremst hverdagen lettere.
- Det vil fortsatt være behov for folk. Kiwi har mange små butikker og det er vanskelig å se for seg at det skal bli færre ansatte, i hvert fall på kort sikt.
- Service blir viktigere, kundene setter pris på kontakt med ansatte – det å hjelpe kunden og å skape en god handelsopplevelse er viktig.

5.6 Jernia

Jernia er en faghandel med om lag 139 fysiske butikker i store deler av Norge og en fullverdig netthandelsløsning. Casebeskrivelsen baserer seg på intervju med representanter fra både kjedeleddet, butikker og tillitsvalgt i Jernia.

Det overordnede tema i intervjuene var teknologiske endringer i Jernia og hvilke konsekvenser slike endringer har for bemanning og kompetanse hos medarbeiderne.

I intervjuene ble følgende endringer eller satsninger framhevet som viktige for Jernias strategi; Netthandel, rask lokal levering, selvbetalingsløsninger, innføring av nye serviceelementer.

5.6.1 Netthandel har blitt et fokusområde

Jernia har hatt netthandel i flere år⁷, men den har gått fra å være et relativt forsømt område til å bli et fokusområde for dagens virksomhet. I dag har Jernia ambisjoner om å bli en fullintegrert flerkanalvirksomhet, jf. kapittel 3.3.

Som en del av satsningen på netthandel har kjeden tatt inn en betydelig mengde ny digital kompetanse

⁷ Siden 2013 har Jernia utviklet sine nettløsninger på egen hånd, etter å ha samarbeidet med Komplett i perioden 2010–2013.

på kjedenivå for å utvikle og drifte nettsidene. Det forventes at sysselsettingen i denne avdelingen vil fortsette å vokse med omsetningen på nett.

I forbindelse med nettsatsingen, og for å utnytte en allerede bred geografisk tilstedeværelse i store deler av Norge, ser Jernia på sine fysiske butikker som små nettlagre. Dette er annerledes enn hva som er vanlig i dagligvarehandelen, hvor større sentraliserte lagre utgjør kjernen i logistikk-løsningene.

Lokal lagerdrift gjør at Jernia kan posisjonere seg for å kunne levere lokalt på svært kort tid. I Oslo har man for eksempel begynt å tilby hjemlevering på samme dag ved kjøp i nettbutikken før kl. 12. Det er personalet i den enkelte butikk som plukker, pakker og bestiller transport for varene.

En mobilapplikasjon (fra en tredjepart) muliggjør bruk av overskuddsressurser i budbilbransjen til å gjennomføre fleksibel levering uten at Jernia trenger å binde opp ressurser i en fast transportflåte.

Jernia har også innført pick-up-punkter i sine butikker. Bruken av butikkene som små mellomlagre legger til rette for korte ventetider og bred tilgjengelighet for nettbutikkundene.

5.6.2 Selvbetalingsløsninger prøves ut

I løpet av 2019 igangsetter Jernia en prøveordning med selvbetalingsløsninger i enkelte butikker. Fra intervjuene forstår vi det slik at formålet ikke er å redusere antallet direkte, men å frigjøre ressurser til å fokusere på andre, og nye arbeidsoppgaver.

De frigjorte ressursene vil ventelig brukes til å fokusere mer på kundebehandling enn før, i tillegg til å drifte pick-up i butikk og vareplukk i forbindelse med hjemlevering o.a. Arbeidet skal få en ny dimensjon ved å kombinere kunderettet arbeid og lagerarbeid.

5.6.3 Tjenestetilbudet utvides for å opprettholde attraktiviteten til fysiske butikker

For å tiltrekke kunder til de fysiske butikkene, innfører Jernia også stadig flere tjenester. En målsetning er for eksempel å tilgjengeliggjøre interiørdesign-tjenester ved å tilby faglig rådgivning knyttet til farge- og materialvalg. Jernia tilbyr også knivsliping o.a. Generelt ønsker Jernia at det å handle i fysisk butikk skal ha en merverdi utover kundetransaksjonen.

5.6.4 Kompetansekrav påvirkes av endringene

Endringene Jernia går gjennom påvirker hvilke krav til kompetanse som stilles ved rekruttering, hovedsakelig som et resultat av endringer av organiseringen av arbeidshverdagen. Det har aldri vært mulig å arbeide i en Jernia-butikk uten kundekontakt utover kassatransaksjonene. I dag vektlegges imidlertid kundekontakt stadig tyngre.

Økt vektlegging av kundekontakt krever at Jernia organiserer den interne opplæringen av medarbeiderne på en slik måte at alle medarbeidere i prinsippet skal kunne utføre alle oppgaver.

Det vil fortsatt være noe spesialisering, bl.a. fordi ikke alle medarbeidere må kunne tilby fargerådgivning eller knivsliping. Alle medarbeidere må imidlertid kunne gi god kundebehandling. I en faghandel betyr det økt fokus på både salgskompetansen og den tekniske produktkunnskapen. I tillegg må alle medarbeidere kunne bruke systemer for plukk og pakk av varer, samt transportbestilling.

For å sikre at medarbeidere har korrekt kompetanse, har Jernia flere interne opplæringskanaler. En opplæringsapplikasjon for mobiltelefoner, *Motimate*, benyttes for kontinuerlig kompetanseoppbygging så vel som opplæring av nye medarbeidere. Applikasjonen er utformet slik at alle skal ha forutsetninger til å kunne bruke den på en hensiktsmessig måte. Gjennom Motimate kan medarbeiderne

gjennomføre ulike moduler. En modul kan for eksempel være en produktbeskrivelse, gjerne med en video som forklarer bruk og nyttige salgsargumenter. I tråd med ønsket om at enhver medarbeider skal kunne løse enhver arbeidsoppgave i butikken er alle moduler åpent tilgjengelige for alle. Gjennom applikasjonen gis også opplæring i Jernias «Hva-konsept» for kundebehandling.⁸

Jernia arrangerer også egne kurs, ofte i samarbeid med ulike eksterne aktører. Kursene omhandler typisk tjenester Jernia tilbyr, så som knivsliping, nøkkelsliping og fargerådgivning.

5.6.5 Rekruttering og samarbeid med NAV

NAV-samarbeidet er velkomment i Jernia og benyttes i betydelig grad. Men, i bevegelsen fra «transaksjon til relasjon» har Jernia forsterket kravene til rekrutteringen noe. Jernia, som andre faghandlere, har flere komplekse varer. Komplekse varer øker kravene til produktkunnskap. Det stiller også større krav til medarbeidernes villighet til å sette seg inn i produktenes egenskaper. Likevel er innstilling og arbeidsmoral de viktigste kvalitetene som skiller kandidater fra hverandre. Ordtaket «Hire for attitude, train for skills» gjelder fortsatt hos Jernia – det vil det også gjøre i framtiden.

5.6.6 Oppsummering

- Jernia har ambisjoner om å bli en flerkanalvirksomhet og satser tungt på netthandel og tilhørende tjenester, som rask lokal levering muliggjort av mellomagre i butikk.
- Jernia fokuserer på at driften skal gå fra kunde-transaksjoner til kunderelasjoner. Selskapet ar-

beider derfor for å frigjøre ressurser til kundebehandling. Samtidig krever organiseringen av kort leveringstid og mellomlagring at medarbeidere også arbeider med lagerfunksjoner. Jernia ønsker ikke å dele medarbeiderne i butikk mellom kunde- og vareoppgaver.

- For å tiltrekke kunder til fysiske butikker øker Jernia fokuset på å kunne levere verdi gjennom tjenestetilbud og styrket kundebehandling.
- Jernias strategi fordrer at kompetanseutviklingen legger økt vekt på både sosiale, faglige og tekniske kompetanser.

5.7 Jysk

Jysk er et internasjonalt konsern som forhandler varer til alle deler av hjemmet. De viktigste segmentene er imidlertid varer til soverom, stue, uterom og hage. Jysk ble etablert i Danmark i 1979, men har i dag butikker i 51 land. I Norge har Jysk 95 butikker og rundt 1 000 ansatte. Butikkene er lokalisert over hele landet. Samlet sett opplever Jysk vekst i Norge og har som mål å åpne flere butikker de kommende årene.

Casebeskrivelsen av Jysk baserer seg på intervjuer med representanter fra både konsernledelsen og en butikkleder.

I intervjuene ble følgende endringer eller satsinger framhevet som viktige for Jysks strategi: Netthandel, tilgjengelighet gjennom alle kanaler, fysiske butikker vil bestå, lokal logistikkhåndtering.

⁸ Hva-konseptet går ut på at man skal vite hva kunden har av behov, hva man kan gjøre for å møte behovet og så videre – rett og slett en oppskrift på hva Jernia definerer som god kundeservice.

5.7.1 Teknologi effektiviserer rutinearbeid og frigjør ressurser til andre oppgaver

I intervjuene trekkes innføringen av et automatisert system for varebestilling og elektroniske hylleforkanter som de viktigste teknologiske endringene som har påvirket arbeidshverdagen til medarbeiderne i butikk de siste årene. Begge endringene har digitalisert oppgaver som tidligere i stor grad var manuelle oppgaver.

Det semi-automatiserte varebestillingssystemet gir bedre oversikt over vareflyten i butikken og forenkler både bestilling av varer og kontroll på varebeholdningen. Basert på innsamlet informasjon om leveringer, varetellinger og salg genererer systemet automatisk en bestillingsliste. Den ansvarlige sparer mye tid på å kontrollere og eventuelt justere en ferdig generert liste, sammenlignet med manuelle systemer. Systemet gir også mer effektiv vareflyt og bedre kontroll på varebeholdningen.

Elektroniske hylleforkanter er den siste store teknologiske endringen som er innført i Jysk-butikkene. På samme måte som det automatiserte bestillingssystemet effektiviserer elektroniske hylleforkanter prissettingsarbeidet, som tidligere var en omfattende manuell oppgave. Elektroniske prisskilt er en svært effektiv måte for Jysk å være konkurranse- og tilpasningsdyktige i markedet.

Både elektroniske hylleforkanter og automatiserte bestillingssystemer reduserer tidsbruken som går med til denne type rutinepregede manuelle og administrative oppgaver betydelig. De sparte timene brukes på annet produktivt arbeid, som økt fokus og kvalitet på kundebehandlingen og varepåfylling.

5.7.2 Netthandel er en del av strategien – også for de fysiske butikkene

Jysk rullet ut sin nettbutikk i Norge i 2012. Nettbutikken har, som netthandel generelt, opplevd betydelig vekst siden den gang. Hjemmesidene har,

sammen med andre sosiale kanaler, blitt betydelige deler av både markedsføring, salg og distribusjon. Erfaringene så langt er at de digitale kanalene for å kommunisere med både eksisterende og potensielle kunder i stor grad har støttet opp under eller kommet i tillegg til salget i de fysiske butikkene.

Jysk har en ambisjon om å sømløst integrere alle arenaene hvor de kommuniserer og interagerer med kundene for å bli en fullverdig omnikanal-virksomhet, jf. kapittel 3.3. Informantene opplever at de har kommet langt i omnikanal-arbeidet, men at det fortsatt er mange områder med forbedringspotensial.

En viktig del av omnikanal-arbeidet er å innse at en kunde er en kunde, uavhengig av hvilken kanal som benyttes for å komme i kontakt med kjeden. Gjennom tjenester som «klikk-og-hent» og «order-online-pick-up-in-store» er eksempler på hvordan kunder på nett også blir kunder i butikk. Denne sammenhengen mellom nettbutikk og fysisk butikk er et eksempel på hvordan integrert netthandel bygger opp under de fysiske butikkene. Med disse tjenestene blir oppgaver knyttet til vareplukking i butikken viktigere.

Motsatt er det også slik at Jysks distribusjonslager (som ligger i Danmark) har større sortiment enn de enkelte butikkene. I dette ligger det et uforløst potensial hvor fysiske butikker kan utnytte fortrinn nettløsningen har for å tilfredsstille kundenes behov.

Når de ulike delene av konsernet knyttes tettere sammen gjennom nye digitale løsninger og systemer stiller det også krav til at de ansatte klarer å håndtere og bruke de ulike systemene. Det resulterer også i et behov for at de ansatte i butikk kan håndtere kommunikasjon med kunder og medarbeidere gjennom flere ulike medier.

5.7.3 Teknologiske endringer får konsekvenser for kompetansebehovet

Informantene fra kjeden opplever ikke at de nye teknologiske løsningene som er implementert i butikkene setter betydelig strengere krav til teknisk kompetanse enn tidligere. Medarbeiderne må imidlertid ha en grunnleggende digital kompetanse og evne til å ta i bruk digitale systemer. I det praktiske arbeidet i butikk er imidlertid systemene utviklet for å være enkle og intuitive, slik at med riktig innstilling kan stort sett alle lærer seg å mestre de digitale hjelpemidlene. For en butikkmedarbeider kan den praktiske bruken av de digitale systemene i stor grad sammenlignes med bruk av en smarttelefon.

Når nye teknologiske løsninger forenkler og effektiviserer rutinepregede manuelle oppgaver i butikkene, frigjøres ressurser som brukes til å øke fokuset og kvaliteten på kundebehandlingen i butikken. Som en konsekvens av dette legges det relativt mer vekt på medarbeidernes salgskompetanse, samt personlige egenskaper som å være sosial og omgjengelig, stå-på-vilje og pålitelig. Som én av informantene presenterer det:

«Vi vil ha selgere, ikke butikkekspeditører».

I tillegg til pris er det kundebehandling, produktkunnskap og mulighetene for kundene til å se og teste produktene fysisk som er avgjørende faktorer for å være konkurransedyktige i møbel- og interiørsegmentet.

I rekrutteringen av medarbeidere er det særlig tre egenskaper ledelsen ser etter. At personen er resultatorientert, evner å lære seg selv og andre og er besluttsom. For å identifisere personer med de rette egenskapene brukes for eksempel tester som kan

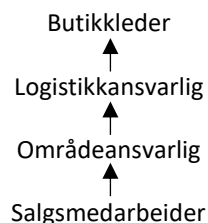
identifisere personers egenskaper i en DISC-profil⁹. Utdanning er ikke en ulempe, men det legges større vekt på personlige egenskaper og eventuell relevant erfaring i rekrutteringsprosessen.

For å sikre at både dagens og potensielt nye ansatte utvikles og har de rette egenskapene har Jysk sentralt opparbeidet et omfattende opplærings- og utviklingsprogram. Alle nyansatte medarbeidere i Jysk går gjennom et introduksjonsprogram til virksomheten, som inkluderer gjennomgang av arbeidsrutiner, produktkjennskap og læring om kundeservice. Introduksjonsprogrammet består av både e-læring og opplæring gjennom praktisk arbeid og øvelse. E-læringen består av alt fra korte segmenter om riktig løfteteknikk og produktinformasjon til lengre kurs om helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen. Lederne kan også følge opp læringen gjennom e-læringsportalen for å sikre at alle medarbeiderne har fullført de nødvendige kursene. E-læringstjenesten har gjort opplæringen mer fleksibel, men essensen og innholdet i opplæringen er i stor grad det samme som tidligere. Videre består opplæringen og videreutviklingen av medarbeidere i stor grad av opplæring gjennom praktisk arbeid. Hovedfokuset ligger på å legge til rette for en best mulig kundeopplevelse i møte med Jysk.

For medarbeidere med de rette egenskapene og den rette innstillingen er det også viktig for Jysk å fremstå som en attraktiv karrierevei. Internrekruttering er viktig for å bygge opp en virksomhetskultur og det er et uttalt mål om å rekruttere 80 prosent av sine ledere gjennom intern utvikling. Figur 5.1 illustrerer hvordan en karriere i Jysk kan utvikles fra salgsmedarbeider i butikk til å få mer lederansvar.

⁹ En DISC-profil er et verktøy for å forstå og sammenligne ulike personers oppførsel og egenskaper.

Figur 5.1 Mulig karriereutvikling i Jysk



Note: Områdeansvarlig har ansvar for en av salgskategoriene i en butikk, for eksempel tekstiler.
Kilde: Jysk.

Videre kan veien gå til lederstillinger på distrikt-, regionalt og nasjonalt nivå, som i større grad er stillinger ved hovedkontoret. For å legge til rette for denne type karriereutvikling er det etablert tre trainee-programmer for utvikling av de viktigste talentene til henholdsvis butikkleder, distriktsleder og regional leder. I trainee-programmene er opplæringen mer formalisert gjennom deltakelse i tradisjonelle kurs, men på alle nivåer er det et fokus på å bygge opp realkompetansen gjennom praktisk arbeid.

På spørsmål om butikkmedarbeidere som ansettes i dag er betydelig forskjellige fra butikkmedarbeidere som ble ansatt i Jysk for 5 år siden, sier imidlertid den intervjuede butikklederen at endringene ikke nødvendigvis er særlig store. Språk og personlige egenskaper var stort sett like viktige den gang som nå.

5.7.4 De fysiske butikkene vil fortsatt være grunnfjellet i Jysk

At Jysk har som mål å utvide konsernet med flere butikker gjenspeiler en tro på at de fysiske butikkene har en sentral plass i varehandelen, også framover. Dette skyldes blant annet et behov for å oppleve og teste produkter i møbel- og interiørsegmentet før kjøp. En typisk Jysk-butikk er allerede i dag relativt liten og med et mindre antall medarbeidere på plass til enhver tid. Med mindre butikkene skal være ubemannet er det derfor lite sannsynlig at

mer effektive teknologiske løsninger vil redusere bemanningen ytterligere per butikk.

Med opprettholdelse av strategien om relativt små butikker vil også en fortsatt fortetting av befolkningen få relativt mindre konsekvenser for hvordan Jysk som kjede vil utvikles. Små butikker har et kapasitetstak og dersom etterspørselen blir for stor er derfor løsningen å utvide med en ny butikk.

En type teknologi som imidlertid kan forandre arbeidsoppgavene i butikken på lang sikt er innføring av RFID-teknologi, som ytterligere forenkler oversikt over og kontroll på vareflyten. Dette vil kunne spare inn mange timer som, også med dagens systemer, går med til å holde kontroll på varebeholdningen. I sum kan en slik type teknologi være avgjørende for at behovet for arbeidskraft samlet sett går noe ned i Jysk.

En motvirkende kraft kan imidlertid være at økende netthandel fører til et økende behov for logistikk-løsninger. I dag håndteres hjemlevering av en tredjepart. Større omfang av disse oppgavene kan imidlertid gjøre at det er hensiktsmessig å integrere disse tjenestene i kjeden. Med mer hjemlevering blir kundens møte med Jysk først og fremst formet av møtet med transportøren. Å integrere dette leddet i organisasjonen kan derfor gi mer kontroll over service og håndtering av dette møtet med kundene.

5.7.5 Samarbeid med NAV

Jysk sentralt er positive til å ha et konstruktivt samarbeid med NAV, for å kunne skape gjensidige gevinster for Jysk, personer som deltar på arbeidsrettede tiltak og samfunnet. Det er imidlertid viktig at alle partenes interesser ivaretas i dette samarbeidet og at det jobbes målrettet med å sikre god kommunikasjon mellom Jysk og NAV. Dette går blant annet på å ha god kommunikasjon om potensielle arbeidstakers egenskaper og motivasjon, for at det skal

være oppnåelig å skape et samarbeid som bærer frukter for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Butikklederen vi har intervjuet i forbindelse med prosjektet har over tid inkludert og ansatt flere personer på arbeidsforberedende trening, som senere har jobbet seg oppover. Butikklederen har mange gode, men også uheldige erfaringer, med personer på tiltak. Samtidig er det slik at tiltaksordningene gir bedriften gode muligheter til å teste om de personene egner seg i en butikkjobb. Tiltakene gir også personer som ikke nødvendigvis ville blitt ansatt i en ordinær ansettelsesprosess muligheter til å delta på arbeidsmarkedet. Dette er også et samfunnsoppdrag butikklederen er opptatt av å støtte opp under.

«Andre godkjente AFT aktører legger bedre til rette for oppfølging og gjennomføring for personer på arbeidsforberedende trening. Både før, under og etter endt praksisperiode.»
- Butikkleder

I prosessen rundt personer på tiltak oppleves det imidlertid at andre godkjente aktører gir den beste tilretteleggingen for både arbeidstaker og arbeidsgiver når personer skal delta på tiltak, sammenlignet med NAV.

For Jysk samlet sett er det også særlig interessant hvis man i samarbeid med NAV kan arbeide for å skape en tjeneste som på en god og effektiv måte kan løse logistikkoppgavene knyttet til hjemlevering av varer fra lokale butikker.

5.7.6 Oppsummering

- Effektivitetsgevinster som følger av ny teknologi allokteres til å øke kvaliteten på kundeservice, framfor å redusere bemanningen.
- Ny teknologi setter et minimumskrav til digital kompetanse, men nivået er ikke betydelig høyere enn bruk av smarttelefon.

- De fysiske butikkene vil fortsatt være en betydelig del av varehandelen, selv om netthandel fortsatt vil vokse.
- Kundeservice og rask tilgang til varer er butikkens fremste fortrinn i handelen, derfor blir service- og salgsegenskaper blant ansatte viktigere over tid.
- I samarbeidet med NAV er det også relevant å vurdere andre stillinger og arbeidsoppgaver i varehandelen enn kun tradisjonelle butikkmedarbeiderstillinger.

5.8 Coop dagligvarehandel

Casebeskrivelsen av Coop baserer seg på intervjuer med ledelsen i Norsk butikkdrift (datterselskap), ledelsen ved distribusjonslageret Clog, butikkledere, medarbeidere og tillitsvalgt.

Det overordnede temaet i intervjuene var hvordan teknologiske endringer påvirker krav til bemanning og kompetanse, både i detaljist- og grossistledet.

Coop skiller seg fra de øvrige virksomhetene i denne casestudien fordi organisasjonen er eid av forbrukere gjennom 79 samvirkelag. Coop har mer enn 1 250 butikker i Norge og sysselsetter til sammen rundt 28 000 personer. Om lag 5 000 av disse jobber Coop Norge SA, som organiserer oppgaver som innkjøp, logistikk, kjededrift og markedsføring på vegne av de ulike butikkjedene under Coop-paraplyen.

I intervjuene ble følgende endringer eller satsinger framhevet som viktige for Coops dagligvarehandel: selvbetjeningskasser, automatiserte distribusjonslagre, døgnåpne butikker.

5.8.1 Selvbetjente kasser

Coop har tatt i bruk selvbetjente kasser i mange butikker. Enkelte steder bruker opp mot 60 prosent av kundene selvbetjeningskassene. Dette endrer hvor-

dan de ansatte samhandler og interagerer med kundene. Med selvbetjente kasser som benyttes av kundene reduseres behovet for arbeidskraft i tradisjonelle kasseoppgaver.

De selvbetjente kassene har ikke, per dags dato, ført til redusert bemanning i butikkene. Det er fortsatt viktig at personalet er tilgjengelig for å hjelpe kunden. På denne måten har de selvbetjente kassene ført til at de ansatte har fått en mer variert arbeidshverdag som kundevert, sammenlignet med det mer rutinepregede arbeidet med å fullføre transaksjoner i tradisjonelle kasser. En ansatt oppgir imidlertid at selvbetjente kasser kan redusere kundekontakten noe, fordi en stor del av kundekontakten tidligere har skjedd i dette området. Dette er også oppfatningen fra den tillitsvalgte, som opplever at lite av den frigjorte tiden avsettes spesifikt til økt kundeoppfølging i butikken, men til andre oppgaver.

Samlet sett har selvbetjeningskassene redusert behovet for arbeidskraft knyttet til transaksjonsoppgavene i butikkene. Den frigjorte tiden er imidlertid om-disponert til andre oppgaver, som kundeservice, varepåfylling eller andre rydde- og kontrolloppgaver.

Informantene opplever at selvbetjeningskassene medfører at butikkene kan håndtere et større salgsvolum med samme bemanning som tidligere.

Det er også mange Coop-butikker som har fått nye oppgaver knyttet til levering av post og pakker i butikken. Dette gjelder både Post i Butikk og andre logistikkfirmaer som har utleveringstjenester i Coops butikker.

5.8.2 Pilot for døgnåpen butikk

I løpet av våren 2019 åpner Coop sin første døgnåpne butikk som skal være delvis ubemannet. Butikken skal fungere som en «vanlig» dagligvarebutikk i tidsrommet 07-23. Ut over dette vil kundene ha anledning til å låse seg inn i butikken ved bruk av

mobilen og handle, selv om det ikke er bemanning til stede. For å ivareta sikkerheten vil butikken være tilknyttet et vekterselskap og ha installert avanserte overvåkningssystemer.

På kort sikt vil med andre ord denne butikken i stor grad fungere som en hvilken som helst annen Coop-butikk, men med et tilbud utover ordinære åpningstider. Derfor vil effekten på bemanning være relativt begrenset.

På lengre sikt kan en imidlertid se for seg at dette konseptet kan utvides, ved at tiden en butikk er bemannet reduseres. Dette kan for eksempel være en mulighet i distrikter, hvor alternativet er at butikken legges ned. Det vil fortsatt være behov for ansatte som rydder og fyller i hyllene, men det samlede arbeidskraftsbehovet ville i så fall være betydelig lavere. Per i dag er imidlertid medarbeiderne fortsatt en av Coops viktigste ressurser i konkurranse med andre aktører, og det er ingen konkrete planer om å bygge ut denne type butikker.

5.8.3 Effektive distribusjonsløsninger internaliserer varepåfyllingsoppgavene

Etter etableringen av det nye distribusjonslageret på Jessheim har vareflyten blitt betydelig mer effektiv. Når varene ankommer butikker er paller og pakker sortert i henhold til hvordan butikken er organisert, i en mest mulig hensiktsmessig og effektiv rekkefølge. Det sparer mye tid i arbeidet med varemottak og varepåfylling i hyllene.

I tillegg har butikkene fått nye håndterminaler som er direkte tilkoblet systemet for varebeholdning og kommuniserer direkte med varebestillingssystemet. Terminalene har systemer som er omtrent på nivå med bruk av en smarttelefon.

Som følge av både mer effektive distribusjonsløsninger og frigjort tid som følge av selvbetjeningskasser har Coop valgt å internalisere varepåfyllingen.

Tidligere var det leverandørene som gjorde denne jobben.

Effektive vareflytsystemer har positive effekter på driften av butikken. En medarbeider opplever at oppgaver som skal gjennomføres på dagtid i større grad er ferdige før kveldsskiftet nå enn tidligere.

5.8.4 Netthandel er vanskelig i det norske dagligvaremarkedet

Det norske dagligvaremarkedet opererer med svært pressede marginer. Samtidig er tilgjengeligheten på butikker veldig god. Disse to faktorene kombinert gjør at det er vanskelig for nettbutikker å konkurrere på pris og enkelhet. Dette er et punkt hvor dagligvarehandelen sannsynligvis skiller seg fra øvrige segmenter i varehandelen.

Informantene observerer at ulike aktører har forsøkt å etablere seg med netthandel i segmentet, men også at det er svært vanskelig å lykkes.

En av butikklederen opplever også at den sosiale kontrakten i samfunnet fortsatt er svært viktig. De har for eksempel opplevd at kunder ikke ønsker å ta i bruk selvbetjeningskasser, fordi de er bekymret for butikkpersonalets jobber.

5.8.5 Endringene gir behov for mer servicekompetanse

Fellesnevneren ved de teknologiske endringene som skjer i Coop sine butikker er at de forenkler og effektiviserer det mer rutinepregede arbeidet i butikkene. De frigjorte ressursene går i hovedsak til økt fokus på kundeservice, varepåfylling og å holde generell orden i butikken.

Selvbetjeningskassene gjør at kassaarbeidet endrer seg fra å være en teknisk rutineoppgave til å preges mer av problemløsning. Blant annet for å hjelpe og veilede kunder. Det tekniske systemet er på sin side omtrent likt som det vanlige kassasystemet og

den tekniske delen av oppgavene er derfor ikke endret i særlig grad. Å komme i kontakt med kundene for å kunne yte kundeservice krever imidlertid at medarbeiderne er mer utadvendte, imøtekompende og evner å lese og forstå kunder på en annen måte enn tidligere.

Fordi det er et mål om at medarbeiderne i butikken skal opptre mer som kundeverters enn tidligere stilles det også strengere krav til språkkunnskaper. For å kunne kommunisere godt med kundene er det en forutsetning å beherske norsk. Coop som arbeidsgiver er positive til at en del av språkopplæringen skjer gjennom det praktiske arbeidet, men det er avgjørende at arbeidstakerne mestrer norsk på et visst nivå før de kan begynne å arbeide i butikk. Å opptre som kundevert stiller strengere krav til norskkunnskaper enn tradisjonelle oppgaver i kassene.

Ut over at arbeidstakerne må være motiverte til både å ta i et tak og lære seg nye ting, framstår språkkunnskapene som den viktigste forutsetningen for å jobbe i en Coop-butikk. I tillegg oppgir en informant at å jobbe i en butikk er fysisk krevende arbeid, som stiller minimumskrav til den fysiske formen til medarbeiderne. Ellers er den rådende holdningen at alle med den rette innstillingen kan lære seg oppgavene en står ovenfor som medarbeider i dagligvarehandelen, både i dag og framover. Eventuelle tekniske kvalifikasjoner som måtte følge av nye teknologiske løsninger er det ingen av informantene som opplever som en betydelig utfordring for arbeidstakere i butikkene.

I tillegg til oppgavene som er direkte knyttet til varehandelen og butikkdriften er det innslag av at butikkene har flere funksjoner enn tidligere. Særlig Post i Butikk og tjenester til andre logistikkfirmaer stiller nye krav til organisering og varehåndtering i butikkene. Disse oppgavene er også ofte relativt fysisk krevende manuelle oppgaver, sammenlignet med det tidligere kassaarbeidet.

Den tillitsvalgte er også bekymret for at digitaliseringen og ny teknologi kan gi et generasjonsskille, som følge av at unge arbeidstakere har bedre forutsetninger for å ta i bruk de nye digitale løsningene enn eldre. Dette kan også gjøre det vanskeligere for varehandelen å nyttiggjøre seg av den realkompetansen de eldre arbeidstakerne har opparbeidet seg gjennom et langt arbeidsliv.

«I en tid der det er generelt behov for at arbeidstakerne står lenger i jobb er det avgjørende å få med alle på den digitale utviklingen.»
- Tillitsvalgt

5.8.6 Ny teknologi kan gi lavere sysselsetting på lang sikt

De nye teknologiske løsningene som er innført i Coops butikker har så langt ikke fått særlig betydning for sysselsettingen i butikken. Det er heller ikke et mål for Coop sentralt at bemanningen i butikkene skal reduseres. Det er først og fremst arbeidshverdagen og oppgavene til den enkelte som har blitt påvirket av nylig implementert teknologi.

På lenger sikt kan imidlertid nye og mer effektive løsninger få effekter på den samlede sysselsettingen. Informantene tror dette først og fremst vil komme gjennom en form for «naturlig avgang», ved at teknologi gjør at det ikke er nødvendig å erstatte personer som slutter med nye medarbeidere.

5.8.7 Samarbeid med NAV

Både Coop samlet sett og butikkene som er intervjuet i dette prosjektet har bred erfaring i samarbeid med NAV om å inkludere arbeidstakere gjennom ulike arbeidsmarkedstiltak. Mange av de som kommer inn gjennom NAV har også endt opp i faste stillinger. Dette forutsetter imidlertid at det er god kommunikasjon mellom NAV og Coop, med hva som forventes av begge parter og at det også stilles krav

til de som kommer inn i virksomheten gjennom ulike arbeidsmarkedstiltak.

Alle informantene i Coop er positive til å ta et samfunnsansvar gjennom å gi personer på arbeidsmarkedstiltak en mulighet i arbeidslivet. Gitt et visst nivå på språkferdighetene til personer på tiltak er dette også en samfunnsrolle Coop ønsker og har tro på at de kan opprettholde framover. God kommunikasjon med NAV er imidlertid avgjørende, fordi å ta inn personer som ikke passer inn i dagligvarehandelen på arbeidsmarkedstiltak gir negative effekter på både arbeidstakere og arbeidsgivere. Derfor er det viktig for Coop å sikre en balansegang.

Når det gjelder bruk av personer på arbeidsmarkedstiltak er det også viktig for Coop å ivareta interessene til de som er fast ansatt. Tillitsvalgte stiller for eksempel krav til at ordningen ikke skal gå på bekostning av den ordinære arbeidsstokken, blant annet ved at overtidsarbeid håndteres av de som er fast ansatt.

«Det er behov for tydelige krav og regler knyttet til hvilke funksjoner personer på tiltak skal ha i den daglige driften»
- Tillitsvalgt

Innføring av tydelige krav og regler er med på å sikre at bruk av personer på arbeidsmarkedstiltak ikke undergraver arbeidsplassen for ordinære ansatte. Denne holdningen deles også av de to butikklederne, som begge oppgir at de kun ønsker å tilby plass til personer på arbeidsmarkedstiltak når det er et faktisk behov for nye medarbeidere, ikke som et alternativ til bruk av de faste ansatte.

5.8.8 Oppsummering

- Ny teknologi har gitt økt fokus på kundeservice i Coops dagligvarebutikker.
- Nye teknologiske løsninger påvirker ikke de tekniske kompetansekravene i nevneverdig grad.

- Et visst nivå av språkkunnskaper er en forutsetning for å kunne jobbe i butikk. Å være utadvendt, imøtekommande, pålitelig og ha et ønske om å lære er andre viktige punkter i rekrutteringen av nye medarbeidere.
- Over tid kan ny teknologi gjøre at sysselsettingen i varehandelen reduseres.
- Coop har gode erfaringer med, og ønsker å opprettholde, samarbeidet med NAV og personer på arbeidsmarkedstiltak. Samarbeidet forutsetter imidlertid fortsatt god kommunikasjon om kvalifikasjoner og forventninger mellom NAV, arbeidsgiver og arbeidstaker.

5.9 Meny

Casebeskrivelsen baserer seg på intervjuer med HR-sjef og driftssjef, butikksjefer, tillitsvalgt og butikkmedarbeidere. Det overordnede temaet i intervjuene har vært teknologiske endringer i varehandel, hvilke konsekvenser har det for bemanning og kompetanse hos de ansatte.

Meny er en av kjedene i NorgesGruppen. Den består av 198 butikker, med rundt 10 000 ansatte. Meny har et bredt vareutvalg med ferskvare og er størst på lokalmat i markedet og samarbeider med 450 lokalmatprodusenter. Meny er en dagligvarekjede som tilbyr ferskvare, kjøtt og fisk, og har i tillegg til butikkmedarbeidere også ansatte kokker og kjøttskjærer med krav om fagbrev. Det er imidlertid en utvikling mot at mindre gjøres i butikken og mer kommer ferdig oppdelt og pakket. Kundene forventer imidlertid at de ansatte kan gi råd og veiledning når det gjelder valg og tilberedning av kjøtt og fisk.

5.9.1 Nye teknologiske løsninger

Sentralt hos Meny fremholdt de at teknologiske løsninger endrer varehandelen, men at det skjer gradvis og det tar tid før man ser de store endringene når det gjelder bemanning. Den teknologiske endringen de trakk frem er at det i dag er en «app

for alt». De viste til at opplæringen av ansatte i stor grad foregår digitalt via en opplæringsapp.

Også andre tjenester kommer gjennom apper som for eksempel, «Too good to go» som er lansert for å redusere matsvinn. Dette illustrerer at digital kompetanse er viktig og at det blir viktigere. Samtidig understreket de vi intervjuet at det ikke nødvendigvis viser veldig avansert teknologisk kompetanse som trengs. Og både Meny sentralt og butikksjefene peker på at de fleste ungdommene har mye av denne kompetansen. Det kan være en litt større utfordring for eldre arbeidstakere, men da handler det ifølge dem vi snakket med om la dem få tid til å lære og bli trygge.

I de to butikkene vi intervjuet trakk de frem automatisk varebestilling, oppfølging av varelevering og selvbetjeningskasser som de største teknologiske endringene. Butikksjefene trakk også frem at lønns- og styringsverktøy hadde forenklet deres arbeid. I tillegg viser de til hvordan bruk av sosiale medier, først og fremst Facebook, brukes for å kommunisere både internt i butikken med de ansatte, og ut mot kunder. Det setter krav til at de ansatte leser og forstår informasjonen som kommer på de ulike digitale plattformene.

Butikksjefene mente at den viktigste endringen er at det meste har blitt enklere. Det gjelder både opplæring og arbeidsoppgaver. De la imidlertid også vekt på at det tar tid å lære nye løsninger, selv om de ikke nødvendigvis er så kompliserte.

Ingen av butikkene vi intervjuet i hadde selvbetjeningskasser, men de venter på å få det. Butikksjefene mente dette var noe de ansatte så frem til, og at ingen fryktet at de kom til å miste jobben.

Utfordringen ligger ifølge butikksjefen i at behovet for å ansette nye vil bli mindre. Den ene butikksjefen som selv hadde startet å jobbe i dagligvarehandel da han var 15 år, viste til at det i de 17 årene han

har vært i butikk, er det blitt behov for færre hender. Butikksjefenes vurdering var at de som jobber i Meny-butikker er trygge og vil få andre arbeidsoppgaver, men at det vil bli mindre behov for å ansette nye.

Heller ikke de ansatte vi intervjuet ga uttrykk for bekymring over at jobben deres kunne bli borte, i hvert fall ikke på kort sikt. Samtidig mente de at selvbetjeningskasser isolert sett reduserer behovet for ansatte, men som en av medarbeiderne formulerte det:

«Vi tenker ikke så mye på det. Her i butikken er vi egentlig blitt flere ansatte fordi vi har hatt omsetningsvekst».

Tillitsvalgt var mer pessimistisk og mente at i løpet av en femårsperiode vil selvbetjeningskasser ha overtatt og det vil ikke lenger være behov for folk i kassene.

5.9.2 Selvbetjeningskasser

Ingen av butikkene vi intervjuet i hadde, som skrevet, selvbetjeningskasser. Når selvbetjeningskassene kommer, vil det være en «vert» som skal betjene seks kasser. Butikksjefene var overbevist om at kasser er noe som kom til å forsvinne helt, selv om man foreløpig må ha en betjent kasse for å kunne ta imot kontanter. Enkelte Meny-butikker med selvbetjeningskasser har innført fingeravtrykkregistrering ved kjøp av aldersbestemte varer som alkohol og tobakk. Dette krever at man registrerer fingeravtrykket sitt før første gangs bruk. Ifølge Meny sentralt er erfaringen med fingeravtrykksregistrering i selvbetjente kasser at det fører til redusert stress og kø i butikkene i rushtiden.

I den ene butikken vi intervjuet var butikksjefen oppatt av at svinn er et problem i butikkene som har innført selvbetjeningskasser, delvis overlatt, men

også fordi kunder trykker feil på varer. Om eller hvordan dette kan løses var han usikker på.

Butikkmedarbeiderne i begge butikker trakk frem at internkommunikasjonssystemet som er kommet har gjort hverdagen enklere. Dette har de festet i øret og kan kommunisere enkelt med hverandre, man slipper f. eks å finne frem telefon og ringe dersom man trenger flere i kassen.

5.9.3 Varebestilling

Butikksjefene fremhever at den største endringen har skjedd er innenfor varebestilling og at alt relatert til bestilling og varetelling er blitt mye enklere:

«Varebestilling er blitt enklere, det er en flyt fra lager til butikk. Også varetelling er blitt mye enklere, nå telles det hele året, en rullerende varetelling. Alt i alt er det blitt mindre lagerarbeid»
- Butikksjef

Det meste som har med varebestilling å gjøre er automatisert. Antall varer man skal ha legges inn basert på data og justeres automatisk ut fra antall enheter som er solgt. Det betyr at man hele tiden er oppdatert på hva som skal bestilles. En følge av automatiseringen er at alle oppgaver relatert til varebestilling er blitt mye enklere, selv om det fortsatt er behov for å følge med og kontrollere systemene. Det er også slik at pallene man får med varer er ordnet etter soner i butikken, mens man før fikk litt av alt på en pall, er dette nå systematisert på en bedre måte. Man vet hvilke varer som kommer på hvilke dager. I tillegg er varepåfylling effektivisert, i den ene butikken hadde de egne lag som gjør dette på ettermiddag/kveld og mange av de som jobber da er skoleelever/studenter.

Samtidig er varepåfylling en oppgave som må gjøres fysisk og her mente butikksjefene og butikkmedarbeidere at det er vanskelig å se hvordan dette kan

automatiseres. Roboter i butikkene så de ikke for seg med det første. Det som derimot ble diskutert var om man kunne få rene lagerbutikker, hvor varepåfylling også var automatisert.

Et siste forhold som ble trukket frem var elektroniske hylleforkanter som har gjort prising mye lettere. Endring av priser manuelt er ifølge dem vi intervjuet tidkrevende arbeid. Elektroniske hylleforkanter gjør at det er raskt å endre pris og produktinformasjon.

5.9.4 Netthandel

Meny har netthandel i noen utvalgte butikker, men ikke i de to butikkene vi gjennomførte intervjuer. Netthandelen er organisert ved at kunden går inn og bestiller på nett, og henter varene i den aktuelle butikken, eller på et hentepunkt. Det er også noen butikker som kjører hjem, men da betaler kunden for transporten. På spørsmål om hva de tenker om omfanget av netthandel i dagligvarehandel fikk vi litt ulike vurderinger. Noen av de vi intervjuet hadde liten tro på at netthandel i dagligvare var noe som kom til å bli veldig omfattende. Det knyttet de blant annet til nordmenns handlevaner, som er å handle ofte og lite. De var også skeptiske til at man ikke hadde funnet noen billige løsninger på transport av varene. Per i dag må varene bestilt på nett stort sett hentes i butikk, eller på et hentepunkt, og en av butikksjefen formulerte det slik:

«Det er dyrt å kjøre varer til kundene, og ingen har knekket den koden».

Samme butikksjef pekte på at butikkene tjener på at kundene gjør mest mulig selv, utkjøring av varer bryter med det.

Et par av de vi intervjuet var imidlertid overbevist om netthandel kommer til å øke betraktelig. Det som er avgjørende er prisen på tjenesten og kvaliteten på nett. Butikkene er avhengig av at de som plukker

varer har forståelse for kundenes ønsker og kjenner kvaliteten på produktene. Dette gjelder først og fremst ferskvarer og frukt og grønt. Det ble som eksempel vist til hvordan man kan gi beskjed om at man ønsker at bananene skal være grønne. En av butikksjefene pekte på at «plukker-jobben» er krevende og at her er digitalkompetanse viktig. Alle henvendelser kommer via nett, og skal håndteres og besvares via nett.

Den samme butikksjefen mente at han hadde tapt omsetning til netthandel, men var samtidig positiv til at Meny som kjede rigger seg for dette. Ingen av dem vi intervjuet mente at fysiske butikker vil forsvinne, men at det vil være lokale tilpasninger, avhengig av beliggenhet og kundegrunnlag.

5.9.5 Kompetanse

Butikksjefene viser til at de har en ung arbeidstokk som tar den nye teknologien lett i bruk. Samtidig er det ikke sånn at all må beherske alt. Noen av de digitale verktøyene er det bare avdelingslederne som bruker. Det er heller ikke sånn at de verktøyene som er i bruk er så veldig avansert, men de ansatte må få tid til å lære det nye. Butikksjefene understreker at det viktige er at det er en endringsvilje blant de ansatte, hvis den mangler blir det problematisk.

På spørsmål om hva de ser etter når de rekrutterer svare butikksjefene at de ser etter vilje for å jobbe i butikken:

«Vi ser etter vilje og passion. Det er et yrke med høyt tempo, det er krevende og passer ikke for alle. Det er fortsatt en fysisk krevende jobb».

På spørsmål om de teknologiske endringene betyr noe for hvilken kompetanse butikkmedarbeiderne må ha, er svaret at personlighet blir enda viktigere. Det handler om å møte mennesker på en god måte, å være serviceinnstilte. Men butikksjefene legger

også vekt på at de bygger team, og at det kan være ulike personer med ulike egenskaper i disse. Den ene butikksjefen formulerte det slik:

«Her er det er plass til både ekstroverte og introverte».

Butikksjefene legger vekt på at selv om det har skjedd endringer i hvordan de arbeider i butikk, er holdninger og innstillingen fortsatt det de ser etter når de skal ansatte. Ifølge dem vi intervjuet kan det teknologiske læres og trenes, og det er ikke slik at man trenger ansatte med en helt annen type kompetanse.

Konkret ble det i intervjuet med en av butikksjefene vist til at det å sitte i kassen ikke krever så mye kundebehandling utover å si et vennlig «god dag» og «tak», og ta imot penger. Det å ha ansvar for selvbetjeningskassene, å være det de omtaler som en «servicevert», vil derimot kreve at man ser kundene på en annen måte, at man ser hvem som trenger hjelp, men uten å bli påtrengende. Det krever en øvelse i å se folk og kjenne igjen når man skal hjelpe, og når man ikke skal. Serviceforståelse og språk ble trukket frem – og butikksjefene mente at det betyr at man i butikkene blir litt mer selektive med hvem man tar inn. Dette henger også sammen med at butikkene opplever at når de lyser ut en stilting så får de mange hundre søkere.

I den ene butikken tok de inn få på tiltak/praksis fra NAV, det var ut fra en vurdering av at det skulle være en læringsarena for dem som kom. Butikksjefen mente imidlertid at de teknologiske endringene ikke endret dette, han kom fortsatt til å ta inn personer. Den andre butikksjefene hadde to på tiltak/praksis og vurderte at det var en viktig del av samfunnsansvaret. Han var samtidig opptatt av at det var viktig å være i en god dialog med NAV, slik at de som kom både har interesse for å være i butikk og kan utføre arbeidsoppgavene.

Ingen av butikksjefene mente altså at den teknologiske utviklingen vil føre til at de slutter å ta inn personer fra NAV, men de understreket at kravene til å beherske norsk vil bli strengere.

Meny sentralt deler mange av de samme vurderingene som butikksjefene. De mente at det i et langsiktig perspektiv vil være behov for færre ansatte, men det vil fortsatt være behov for ansatte som kan møte mennesker på en god måte, samt folk til å fylle på med varer. Det betyr at det ikke vil være dramatiske endringer i kompetansekrav til de som jobber i butikk, men de vi intervjuet, både sentralt og ute i butikkene, mente at kundeservice vil bli viktigere. Samtidig fremholdt de at det fortsatt vil være plass for ufaglærte i dagligvarehandel.

I Meny sentralt var de opptatt av at det er viktig med ledere som har IKT-kompetanse og som forstår de nye teknologiske utviklingene. De viser også til at de er gode både på internrekruttering og internopplæring. De mener at de ser hvem som har det som trengs for å bli ledere. Og så har de egen lederkurs. De fleste som blir ledere/butikksjefer i dag har imidlertid en eller annen formell bakgrunn, som f. eks BI varehandelsledelse.

5.9.6 Oppsummering

- Det vil på sikt bli behov for færre ansatte.
- Nye teknologiske løsninger endrer ikke kompetansekravene i særlig grad.
- Fortsatt er det innstilling, lyst og vilje til å jobbe i butikk som er avgjørende i rekrutteringen.
- Butikkarbeid er fortsatt åpnet for mange. Så legger de vi intervjuet, både sentralt og butikksjefene, vekt på at serviceinnstilling og kundebehandling blir viktigere, og i dette legger de vekt på at å beherske norsk blir viktigere.
- Å beherske grunnleggende norsk er en forutsetning for å jobbe i butikk, enten man rekrutteres gjennom utlysninger eller kommer via NAV.

5.10 Norli

Casebeskrivelsen baserer seg på intervjuer med administrerende direktør, butikkleder, medarbeider og tillitsvalgt. Intervjuene har rettet oppmerksomheten mot konsekvenser på sysselsetting og kompetansebehov som følger av teknologisk utvikling, samt hvordan markedssituasjonen påvirker driften i bokbransjen i varehandelen.

Norli Libris er eid av Norgesgruppen og Aschehoug. Selskapet har en lang historie, og enkelte av butikkene har bestått i over 150 år. Over tid har Norli Libris blitt dannet som følge av oppkjøp og andre strukturendringer, til den bokhandlerkjeden det er i dag. Til sammen utgjør kjeden nærmere 200 butikker over hele landet. Flesteparten av butikkene er markedsført under Norli-kjeden.

5.10.1 Klikk-og-hent integrerer netthandel og fysisk butikk

Norli har hatt nettbutikk over lang tid. I dag er nettbutikken og den fysiske butikken i stor grad integrert, hovedsakelig gjennom klikk-og-hent-funksjonen i nettbutikken. For butikkens del er dette en tjeneste som bygger opp under det lokale salget. Kundene bestemmer seg for en bok på internett, sjekker beholdningen i den lokale butikken og kan deretter gå innom for å kjøpe og hente den. Det gir også butikken mulighet til å øke omsetningen, ved økt kundegjennomstrømming og aktivt mersalg.

En bieffekt av nettsalget er imidlertid at kunden allerede har bestemt seg for en bok, og dette påvirker hvordan transaksjonen gjennomføres. En butikkansatt opplever det som at:

*«Dette kan gjøre at man blir litt mer en ekspeditør enn en fagperson»
- Butikkmedarbeider*

5.10.2 Aktivitet på internett påvirker butikkene i større grad enn tidligere

Selv om netthandel gjennom klikk-og-hent-funksjoner støtter opp under omsetningen i de lokale butikkene, har den generelle netthandelen blitt en tydeligere aktør i markedet. I butikkene merkes dette for eksempel ved at kundene sier at de «bare kan bestille på nettet» dersom butikken ikke har den aktuelle tittelen på lager.

Bokbransjen er også et segment hvor ikke bare transaksjonen av varer kan digitaliseres, men også selve produktet digitaliseres gjennom elektroniske bøker. Informantene mener at e-bokmarkedet har kommet for å bli og at det vil vokse, men foreløpig er det fortsatt preferanser i befolkningen for fysiske bøker. Dette er sannsynligvis også et resultat av fastprisordningen

De siste årene har også sosiale medier blitt en maktfaktor innen markedsføring av produkter og tjenester. Butikkene opplever at forlagene i bransjen har tatt over en større del av kommunikasjonen med kundene i bokmarkedet enn tidligere. Dette følger av at de kommuniserer markedsføring, utgivelser og informasjon direkte til kundene gjennom sosiale medier. Det gjør at kommunikasjonen i større grad går utenom bokhandlene enn tidligere.

5.10.3 Annen teknologi spiller en relativt mindre rolle i bokhandelen

Det har skjedd få «radikale» teknologiske endringer i Norli over de siste årene.

Rent teknologisk er det først og fremst en delvis automatisering av varebestillingssystemene i butikk som har vært den største utviklingen. Dette systemet har spart inn timer, som av nødvendige lønnsomhetshensyn i hovedsak har gått med til å redusere bemanningen i butikkene.

Ut over dette har behov for å bedre lønnsomheten i stor grad presset fram organisatoriske endringer i kjedestrukturen, samt en gradvis utvikling og forbedring av de eksisterende teknologiske løsningene. Noe av årsaken til at det ikke er mer radikale teknologiske endringer er at de enkelte butikkene ofte er relativt små. Det gjør det mindre lønnsomt å gjøre tunge teknologiske investeringer i hver butikk.

5.10.4 Sammensatte kompetansebehov, men få endringer som følge av teknologi

Informantene opplever ikke at teknologi og digitalisering har påvirket kravene til kompetanse i bokhandelsbransjen betydelig de siste årene. Når personer skal ansettes er det imidlertid særlig to sentrale egenskaper som vurderes som viktige. Serviceinnstilling og en generell interesse for litteratur. Formell utdanningsbakgrunn relatert til varehandel eller litteratur er naturligvis ingen ulempe, men det er heller ingen krav til dette. Det er først og fremst personlig egnethet som vurderes i ansettelsesprosessen.

De siste årene har det vært et økende fokus på mer salg, og derfor medarbeidernes salgsegenskaper og serviceinnstilling. Tidligere kunne bokhandler være en arena i varehandelen for personer som var litt mer innesluttet eller beskjedne, men dette er ikke tilfelle lenger. Fordi det i mange butikker kun er én person på jobb til enhver tid er det et krav om at medarbeiderne må kunne håndtere alle de ulike delene av den daglige butikkdriften. Dette stiller krav til at de ansatte er selvgående og evner å håndtere mange ulike oppgaver, og må dermed ha gode språkkunnskaper og tilstrekkelige fysiske forutsetninger for å håndtere arbeidshverdagen i butikk.

I tillegg til generelle sosiale egenskaper og salgskunnskaper er det behov mer spesiell interesse for og kunnskap om litteratur og samfunn. Dette følger av at markedet for bøker ofte er knyttet relativt tett opp mot aktuelle temaer i samfunnsdebatten.

«Trenger ikke nødvendigvis å være litteraturfaglig kompetanse, men først og fremst god allmennkompetanse»

- Butikkleder

I sum innebærer dette at bokhandelen har behov for ansatte som har en balansegang mellom interesse for litteratur og samfunn, samtidig som de er imøtekommende og serviceinnstilt, som har blitt viktigere over tid. Når det kommer til rekruttering opplever intervjuobjektene at det er en god match mellom personer som «naturlig» søker seg til bokhandelen og behovene for kompetanse. I butikken som deltok i undersøkelsen har for eksempel alle de ansatte høyere utdanning som er relevant for litteraturfaget. Dette varierer imidlertid fra butikk til butikk, og er normalt ikke et krav som stilles i ansettelsesprosessen.

Alle nyansatte går gjennom et standardisert opplæringsløp i tre hoveddeler. Den ene delen er teknisk opplæring i kassasystemet og innføring i kundeservice og hvordan man imøtekommer kundene. Den neste delen består av opplæring i det interne data-systemet, som å sjekke beholdning av varer o.l. Videre er det praktisk opplæring i den daglige driften av butikken. Ut over dette er det først og fremst opparbeiding av realkompetanse gjennom praktisk arbeid som er viktigste kilde til læring.

Selv om de teknologiske endringene i Norli framstår som mer beskjedne enn i de andre casene i denne undersøkelsen, er det en bekymring at noen arbeidstakere ikke henger med i utviklingen. Den teknologiske utviklingen kan skape et generasjonskille i arbeidsstyrken, hvor de eldre blir hengende etter. Dette følger i hovedsak av at yngre personer har teknologi i «fingerspissene» og dermed har bedre forutsetninger for å nyttiggjøre seg av nye løsninger, ikke nødvendigvis at teknologien er for avansert til at noen ikke klarer å lære seg den.

Internt brukes også sosiale medier til å spre kunnskap og kommunisere på tvers av enheter i kjeden. Her kan spørsmål stilles både oppover i hierarkiet og på tvers, slik at det foregår en konstant strøm og deling av kunnskap innad i kjeden. Dette er også et verktøy unge personer generelt sett er mer komfortable med enn de eldre.

5.10.5 Fastprisordningen skjermer segmentet, men venter redusert sysselsetting framover

Bemanningen i den enkelte butikk er allerede så lav at ytterligere arbeidsbesparelser framstår som lite sannsynlige. Erfaringene fra både Norli sentralt og butikkene tilsier imidlertid at bokhandlerbransjen ikke framstår som en reell langsiktig karrierevei med dagens marked, bortsett fra for de som leder en butikk. Med unntak av butikklederen er det i hovedsak små stillingsprosjenter, som gjør at butikkarbeidet først og fremst er en bijobb, for eksempel ved siden av studier.

Norli sentralt mener en generell overetablering av butikker i Norge over tid vil få konsekvenser for sysselsettingen i varehandelen framover. Det er ventet at antall butikker vil reduseres, og dette vil sannsynligvis være den viktigste kilden til nedbemanning i varehandelen. Dette drives imidlertid i også av strukturene i markedet og konsumentenes handlingsmønstre, ikke nødvendigvis kun arbeidsbesparende teknologisk utvikling.

En faktor som imidlertid fortsatt skjermer sysselsettingen i bokbransjen er fastprissystemet for bøker, som begrenser priskonkurransen blant aktørene. Informantene fra både Norli sentralt og butikken er enige i at bokbransjen vil se helt annerledes ut, uten fastpris på bøker.

5.10.6 Ressursmangel begrenser muligheten til å ta inn personer på tiltak

Informantene fra både Norli sentralt, butikkene og den tillitsvalgte er positive til samarbeid med NAV

om å være en inkluderingsarena for personer på tiltak. Presset lønnsomhet i bokbransjen gjør imidlertid at det er lite ressurser til over til å legge til rette for dette i de enkelte butikkene. Som følge av dette er det også et relativt lite omfang av personer på tiltak i Norli i dag, sammenlignet med andre segmenter. Administrasjonen oppfordrer til å samarbeide med NAV og legge til rette for personer på tiltak, men det er opp til den enkelte butikkleder/regionsjef å tilpasse dette i praksis.

I mange Norli-butikker er det kun én person på jobb til enhver tid. Det er vanskelig for denne personen å skulle legge til rette for opplæring og oppfølging av personer på tiltak, samtidig som andre oppgaver må gjennomføres.

*«Lite tid til å legge til rette for opplæring når man har så lite tid til de oppgavene en selv skal gjøre»
- Tillitsvalgt*

Omfanget er begrenset på tross av at bokhandlerne har behov for flere medarbeidere for å yte kundeservice og gjøre andre oppgaver i butikkene. Samtidig kan det i en del tilfeller være at personer som deltar på arbeidsmarkedstrening ikke oppfyller behovet for noe bredere allmennkompetanse i bokbransjen, som gjør at antall personer som er relevante for dette segmentet er mindre. For at Norli skal ha mulighet til å ta inn flere på tiltak må ordningene gjøres mer generøse, for å frigjøre ressurser som kan legge til rette for opplæring og oppfølging.

6 Sammenstilling av funn fra den overordnede analysen og casestudiene

Så langt i denne rapporten har vi analysert sammenhengen mellom ny teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen gjennom to ulike tilnæringsmetoder.

I den første delen av analysen brukte vi observert utvikling i sysselsettingen i varehandelen, særlig i de seneste årene, til å framskrive en – etter vår vurdering – realistisk sysselsettingsutvikling i varehandel (målt i antall årsverk).

Framskrivningsmetoden egner seg imidlertid mindre godt til å utforske andre bakenforliggende drivere for sysselsettingsutviklingen og framtidige kompetansebehov i varehandelen. For å belyse denne delen av problemstillingen har vi ovenfor gjennomført casestudier i ulike segmenter av varehandelen, både i faghandel (Norli, Jysk og Jernia) og i dagligvarehandel, innenfor lavpriskjeder (Kiwi og Coop) og supermarkeder (Meny).

Casestudier er ikke representative for varehandelen samlet. Dette følger av at caseintervjuer er kritisk avhengige av den spesifikke situasjonen til intervjuobjektene og markedssituasjonen disse befinner seg i. Det er generelt heller ikke formålet med casestudier. Casestudier er imidlertid egnet når vi ønsker å få en dypere forståelse av hvordan teknologiske endringer påvirker prosesser og vurderinger hos forskjellige aktører i ulike deler av varehandelen, samt hvilke konsekvenser teknologiendringer får for arbeidskraft- og kompetansebehov

I dette kapittelet vil vi sammenstille konklusjonene fra de to tilnæringsmetodene, for å gi en overordnet vurdering av hvordan de sammenfaller eller avviker fra hverandre. I tillegg til caseintervjuene vil vi trekke på funn fra andre intervjuer og arbeidsverksted som er gjennomført i forbindelse med prosjektet. De oppsummerende vurderingene som presenteres i dette kapittelet er våre tolkninger av funn i det samlede kildematerialet, og må ikke forveksles med de enkelte informantenes uttalelser og erfaringer.

6.1 Svakere sammenheng mellom konsum og sysselsetting i varehandelen

I den statistiske analysen i kapittel 4 fant vi at det er sannsynlig at den samlede sysselsettingen i varehandelen vil falle gradvis framover. Framskrivningen er basert på de siste års sammenheng mellom befolkningsutvikling og sysselsetting i varehandelen.

Analysen finner at det er en svakere sammenheng mellom befolkningsvekst og sysselsettingsvekst i varehandelen de siste årene, sammenlignet med tidligere år. En del av svekkelsen kan sannsynligvis forklares med at konsumveksten per innbygger har avtatt de siste årene. Det ser imidlertid ut til at sysselsettingsveksten i varehandelen er enda svakere enn endringen i befolkningens konsumutvikling skulle tilsi. En plausibel forklaring på dette er at varehandelsaktørene over lang tid har tatt i bruk nye, arbeidsbesparende teknologiske løsninger. Ny teknologi legger til rette for at omsetningen kan øke, uten at det er behov for flere sysselsatte.

I sum tilsier framskrivningene i figur 4.1 at sysselsettingen i varehandelen, målt i antall årsverk, gradvis vil reduseres i de kommende årene. Sysselsettingen i varehandelen antas å gå ned, på tross av kontinuerlig befolkningsvekst i samme periode.

Blant informantene i casene beskrevet i kapittel 5 er oppfatningene om sannsynlig sysselsettingsutvikling til en viss grad sammenfallende, ved at de fleste av disse også mener at den samlede sysselsettingen kan komme til å reduseres framover. Det er imidlertid fortsatt slik at de fysiske butikkene er en sentral del av kjedenes strategier, og det er ingen som venter at den fysiske varehandelen skal forsvinne innenfor en anskuelig tidshorisont.

Den praktiske erfaringen fra kjedene og butikkene som deltok i undersøkelsen er at ny teknologi foreløpig ikke har redusert behovet for ansatte.¹⁰ Det har imidlertid endret arbeidsoppgavene betydelig, særlig ved at kassaoppgaver og administrativt arbeid er effektivisert, mens det er mer tid til å hjelpe kundene, stable varer og ellers holde orden og kontroll i butikken.

En viktig nyanse å ta med, når vi skal vurdere den samlede sysselsettingsutviklingen i næringen, er at økt aktivitet i butikkene får konsekvenser for andre aktører i varehandelen. Særlig i dagligvarehandelen er det innført selvbetjeningskasser og annen arbeidsbesparende teknologi. Som et resultat av dette har de fleste dagligvarekjedene valgt å ta over varerestabling og vareplassering i butikkene og Post i Butikk, oppgaver som tidligere ble utført av tredjepart. Deler av sysselsettingsnedgangen i varehandelen vil dermed statistisk vises i redusert sysselsetting innen transport og industri, avhengig av bedriftstilknytning blant transportørene.

På tross av at varehandelen har tatt over enkelte oppgaver som tidligere ble utført av andre, har ikke sysselsettingen i butikkene økt. Denne dynamikken taler for at det avviket vi har sett mellom befolkningens varekonsum og sysselsetting i varehandelen heller er mer negativ enn hva vi har sett de siste årene. Framskrivningen vi har gjennomført i kapittel 4 tar delvis hensyn til dette ved at oppgaveoverføringene har skjedd gradvis og mer før 2010 enn etter.¹¹

Når framskrivingene baseres på observerte sammenhenger mellom sysselsetting i varehandelen og befolkningsutviklingen innebærer det implisitt også

at de siste års konsummønster legges til grunn i analysen. Dersom netthandelsveksten framover blir betydelig sterkere enn den siste tiden eller at befolkningens handlemønster endres betydelig er dette potensielle feilkilder i framskrivingene som vil kunne påvirke sysselsettingsutviklingen betydelig.

Samlet sett peker både den statistiske analysen og funn i casene i retning av at det kan bli noe sterkere konkurranse om arbeidsplassene i varehandelen framover. Framskrivningen tilsier at varehandelen fortsatt vil være en stor næring, men utgjør en noe mindre andel av total sysselsetting.

6.2 Ny teknologi gjør serviceinnstilling og sosiale egenskaper enda viktigere

Resultatene fra den første delen av analysen kan gi en indikasjon på hvordan varehandelen vil utvikles i antall, og som andel av den samlede sysselsettingen. Den gir imidlertid lite informasjon om bakenforliggende trender og eventuelle konsekvenser av disse for arbeidshverdagen og kompetansebehov for de som skal jobbe i næringen framover. Casene, som kartlegger både ledere og medarbeideres erfaringer og meninger om utviklingen i varehandelen de siste årene og framover, er derfor den viktigste kilden til å få en dypere forståelse av disse sammenhengene.

I casene er oppmerksomheten først og fremst rettet mot hvilke konsekvenser digitalisering og ny teknologi har for kompetansebehovet i varehandelen. I denne analysen er det gjennomført relativt mange intervjuer, med informanter fra ulike deler av varehandelen. Antallet er så mange at vi kan trekke noen overordnede sammenfatninger fra casene,

¹⁰ Norli skiller seg imidlertid ut, ved at det av hensyn til lønnsomhet har vært nødvendig å redusere bemanningen når ny teknologi eller nye måter å arbeide på har spart inn timer i butikk.

¹¹ Post i butikk skjøt fart fra 2001. Overtakelse av varepåfylling har særlig kommet de siste fem årene

selv om vi ikke uten videre kan generalisere til hele varehandelen.

På et overordnet nivå finner vi noen fellestrekk på tvers av casene: de teknologiske endringene som framheves er forholdsvis like på tvers av faghandelene og dagligvarehandel. Det handler først og fremst om ulike selvbetjeningsløsninger (som selvbetjeningskasser og klikk & hent), automatisert varebestilling og netthandel (se også kapittel 3). Varepåfylling er den oppgaven som er lengst unna og bli automatisert.

Det er også et fellestrekk at de fleste butikkene ser at de teknologiske endringene i et lengre tidsperspektiv vil innebære behov for færre ansatte. Til en viss grad vil ny teknologi også stille nye krav til ansattes kompetanse. Det er imidlertid ingen av dem vi har intervjuet som på kort sikt ser for seg dramatiske endringer.

Det er få som tror at fysiske butikker vil forsvinne – de fleste ser for seg en kombinasjon av netthandel og fysiske butikker. Dagligvarebutikkene er de som vurderer at netthandel er lengst unna å overta for fysiske butikker. Det handler både om forbrukernes handlemønster, som karakteriseres som at vi handler ofte og lite, og at transportkostnadene foreløpig er for høye. Noen av dagligvarebutikkene tilbyr imidlertid netthandel, ved at kunden selv henter varene i butikken. Så langt er erfaringen at det ikke er et stort marked for dette. Slike klikk-og-hent-ordninger er mer utbredt i faghandelene, hvor alt fra bøker, elektronikk og verktøy kan reserveres på forhånd og hentes i butikk senere.

Faghandelene ser i noe større grad på netthandel som en tydeligere konkurrent i markedet. For alle faghandelene i undersøkelsen er nettbutikker derfor blitt en sentral del av strategiene, og alle ser på kombinasjonen av fysiske butikker og netthandel som et konkurransefortrinn. Dette gjelder særlig å være sømløst tilgjengelige for kundene, uavhengig

av hvilken kanal som benyttes for den enkelte transaksjon, noe som fordrer at kanalintegrasjon (se kapittel 3) er et satsingsområde for alle.

Selvbetjeningskasser er allerede i bruk i flere av dagligvarebutikkene i vår studie, men foreløpig er det få som ser for seg at betjente kasser vil bli fullstendig overflødig.

I dagligvarebutikkene har de per i dag begge løsninger. I de selvbetjente kassene er det en «vert» som har ansvar for å hjelpe og bistå kunder som trenger det. En slik arbeidsoppgave krever ifølge våre informanter en litt annen kompetanse enn den som trengs i de tradisjonelle kassene. Som vert må du kunne «lese» kundene, det handler om å kunne hjelpe og veilede, men uten å være kontrollerende og påtrengende. Det som i kapittel 3 ble karakterisert som «høyere krav til problemløsning og sosiale egenskaper hos de ansatte». Oppgavene relatert til selvbetjeningskassene forutsetter også bedre språkkunnskaper enn tradisjonelle kassaoppgaver.

I faghandelen utgjør betjening av kasser i utgangspunktet en mindre del av arbeidsoppgavene, her er veiledning og produktkunnskap viktigere. Innføring av selvbetjeningskasser er dermed mindre aktuelt og vil også ha mindre betydning for bemanningen.

Også i noen dagligvarebutikker er produktkunnskap og det å veilede kundene i for eksempel valg og tilberedning av kjøtt og fisk viktig. I vår studie er det noen som ser for seg en todeling av dagligvaremarkedet, i et lavprissegment og et supermarkedssegment. Lavprisbutikkene vil nærmest bli uten ansatte, mens det i supermarkedene vil være ansatte, fortrinnsvis med fagbrev i f.eks. kokkefag. De fleste ser imidlertid ikke for seg lavprisbutikker uten ansatte, men vektlegger tvert imot at den personlige kontakten vil bli viktigere. Dette knytter de til at når butikkene ligner hverandre, både i vareutvalg og pris, er det den personlige kontakten som skiller. Det å gjøre handelen til en god opplevelse, som gjør at

folk kommer igjen, vil bli viktigere. Dette er noe som fremheves av de aller fleste vi har intervjuet: kravene til kundebehandling, service og opplevelser vil bli etterspurt og det setter til dels nye krav til de ansatte.

Oppsummert er det lite som tyder på at kravene til kompetanse blant de som skal jobbe i varehandelen framover er helt nye eller annerledes enn dagens kompetansesammensetning. Det å være god på service og kundebehandling er allerede en sentral arbeidsoppgave i varehandel. Det er også fortsatt

en utbredt oppfatning blant de som ansetter at kompetansebehovene kan oppfylles gjennom opplæring.

Det som er helt avgjørende er innstillingen, at man har en motivasjon og et ønske om å jobbe i varehandel. Denne holdningen gjennomsyrrer i hvert fall dagligvarehandel: Alt kan læres, og det meste kan læres gjennom praktisk arbeid og trening i butikk. Det gjelder også nye teknologiske løsninger og kundebehandling.

7 Behov for å tenke nytt om offentlige virkemidler

Samlet sett finner analysen at det er sannsynlig at sysselsettingen i varehandelen vil reduseres noe i tiden framover, til tross for økt befolkningsmengde. Samtidig finner casestudiene overordnet at dagens utvikling går i retning av at det stilles strengere krav til personlig egnethet og selvstendig arbeid i varehandelen framover

Funnene i rapporten har også potensielt viktige konsekvenser for varehandelens forutsetninger for å være en inkluderingsarena i arbeidslivet. Per mars 2019 deltar rundt 73 000 personer i Norge på arbeidsrettede tiltak, om lag 54 000 av disse er personer med nedsatt arbeidsevne. Tilgjengelig statistikk fra NAV inkluderer ikke bransjeopplysninger for alle deltakere, men ser vi på deltakere som er registrert med bransjeopplysninger finner vi nesten to tredeler i varehandel eller helse- og omsorg. Varehandelen stod per 2016 for 28 prosent av tiltaksdeltakere som var registrert med bransjeopplysninger. Til sammenlikning utgjør de sysselsatte i varehandel om lag 13 prosent av den totale sysselsettingen (Saltkjel & Steen, 2017).

Konsekvensen er at endringer i varehandelen vil påvirke den største gruppen sysselsatte i næringslivet generelt. Samtidig vil det få konsekvenser for en viktig inkluderingsarena for personer med svak tilknytning til arbeidsmarkedet.

Dette kapittelet innleder med å oppsummere analysen om endringskrefter og konsekvenser for sysselsetting og kompetansebehov, basert på den statistiske analysen og casestudiene. Videre drøfter kapittelet hvilke konsekvenser sannsynlige endringer i

varehandelen har for næringens funksjon som inkluderingsarena og gjennom det NAVs kvalifiseringsarbeid.

7.1 Kan varehandelen fylle den samme inkluderingsfunksjonen som tidligere?

Selv om antall sysselsatte i varehandelen sannsynligvis vil bli lavere framover, vil varehandel fremdeles være blant de største næringene i arbeidsmarkedet. Spesielt vil næringen være viktig for personer med lite formell utdanning i utgangspunktet.

Intervjuobjektene i vår casestudie er også klart positive til å ta inn personer fra NAV. Noen ser det som en del av et samfunnsansvar, mens andre opplever at de får nyttig arbeidskraft og for noen ender det med en fast ansettelse.

Det er imidlertid interessant å merke seg at når sysselsettingsbehovet går ned, er det grunn til å regne med mer konkurranse om de gjenværende jobbene. I og med at varehandelen sysselsetter relativt mange med lite formell utdanning, vil konkurransen om arbeid bli særlig sterk for disse arbeidstakerne.

Andelen arbeidstakere med kort eller lite formell utdanning (til og med videregående utdanning) går ned, men utgjør likevel ca. halvparten av samlet arbeidsstyrke.¹² Når vi tar hensyn til forventet framtidig innvandring er det trolig at ønske om arbeid innen næringer og yrker med få krav til formell utdanning vil holde seg (SØA, 2019).

Vi har i denne studien ikke studert arbeidsmarkedet i sin helhet, men andre studier viser at det heller ikke er høy nok vekst innen andre næringer med få krav til formell utdanning til å sysselsette alle som går inn

¹² For å anskueliggjøre hvor mange som har videregående som høyeste fullførte utdanning, kan det nevnes at i 2017 utgjorde personer mellom 30 og 50 år og med kun grunnskole som høyeste utdanning 18 prosent av

personer i denne aldersgruppen. Personer i samme aldersgruppe med videregående som høyeste fullførte utdanning utgjorde 33 prosent. Kilde: SSB, utdanningsstatistikk.

i arbeidsmarkedet med lite formell utdanning (SØA, 2019). Andre næringer med relativt lave krav til formell utdanning er service, som har vokst noe de senere år og transport som har opplevde noe redusert sysselsetting.¹³

Basert på ovenstående er det rimelig å legge til grunn at det er arbeidstakere som ønsker en karriere innen varehandel som vinner fram i arbeidsmarkedet.

Konsekvensen av dette er at varehandelen fortsatt vil kunne være en viktig inkluderingsarena i arbeidslivet for personer på tiltak, men ikke i like stor grad som den har vært historisk.

7.2 Konsekvenser for kompetanseutvikling for personer på arbeidsmarkedstiltak

Funn i casene tyder også på at det er liten grunn til å vente betydelige endringer i formelle kompetansekrav til de som skal jobbe i butikkene framover. Det indikerer at varehandelen fortsatt vil være en viktig næring for personer som deltar på arbeidsmarkedstiltak framover, selv om antall på arbeidsmarkedstiltak trolig blir lavere.

NAV og personer som skal delta på tiltak må imidlertid til en viss grad tilpasse seg endringer som skjer i næringen. Arbeidstakere som ønsker karriere vil trolig også raskt tilpasse seg kompetansekravene som er i endring. Arbeidstakere som «må lokkes inn» kan få større utfordringer.

Endringene i varehandelen tilsier at medarbeiderne vil få ansvar for mer variert kundeveiledning i butikkene. Det stiller økte krav til språkkunnskaper, noe som er særlig relevant for innvandrere som skal

delta på arbeidspraksis. Selv om butikkene fortsatt vil bidra i språkopplæringen, er det behov for at språkkunnskapene er på et høyere nivå når de kommer inn i praksisperioden enn tidligere.

Økt konkurranse om å få arbeide innen varehandel øker behovet for at de som skal delta på arbeidsmarkedstiltak må være motivert og ha de rette personlige egenskapene for å delta og arbeide i næringen på sikt.

Det er ingen i vår undersøkelse som sier at teknologiske endringer og nye krav til kompetanse vil gjøre det uaktuelt å ta inn personer på arbeidspraksis og tiltak. Men flere legger vekt på at kontakten med NAV er viktig. Det handler om sikre at det er et samsvare mellom virksomhetens behov og den som kommer sine behov og forventninger.

Det er også en utfordring at selv om kjedene i varehandelen tilbyr en systematisert opplæring, leder internopplæringen ikke til noen formell kompetanse utenfor de enkelte kjedene. Det kan derfor være vanskelig å synliggjøre kunnskapen arbeidstakerne opparbeider seg innenfor et varehandelssystem overfor andre deler av arbeidsmarkedet. En utfordring som er særlig relevant dersom noen arbeidstakere må eller ønsker å omstille seg til andre næringer.

7.3 Hva betyr endringene i varehandelen for NAVs kvalifiseringsarbeid

Både våre intervjuer og observert utvikling tilsier at varehandelen fortsatt vil være en stor mottaker av arbeidskraft formidlet via NAV, samt deltakere på arbeidsrettede tiltak.

¹³ Antall årsverk innen hotell og restaurant har hatt en årlig vekst på 2,4 prosent i perioden 2009-2018. Tilsvarende for post og distribusjon og landtransport var henholdsvis -1,4 prosent og 0,6 prosent. Kilde: SSB, nasjonalregnskapet.

Utviklingen i varehandelen og analysen i denne rapporten tilsier imidlertid at NAV bør være oppmerksomme på utviklingen i bransjen, og særlig vurdere følgende syv utviklingstrekk og hvordan de kan påvirke mulighetene til arbeidsformidling og arbeidsrettede tiltak i varehandelen:

Utviklingen tilsier imidlertid at NAV særlig bør ha en gjennomtenkning langs følgende linjer:

1. Økt vektlegging av at personer som formidles til varehandelen kan norsk. Opplæring i norsk vil være avgjørende for innvandrere. Dette gjelder naturligvis i hele arbeidsmarkedet. Men norsk kunnskaper vil sannsynligvis bli viktigere enn før i varehandelen, som følge av økt vektlegging av service og kundebehandling.
2. Fordi service blir viktigere, vil det være behov for at NAV grundig vurderer om arbeidssøkere og tiltaksdeltakere har de egenskaper som kreves i en servicejobb. God realkompetansevurdering og orientering om hva servicearbeid innebærer blir dermed nødvendig for vellykket arbeidsformidling og opplæring.
3. Fordi varehandelen også framover vil ha betydelig internopplæring, vil aktivt samarbeid og samordning av opplæringstilbud i NAV og varehandelens egne opplæringstilbud være fornuftig. Jo mer integrert, jo lavere kostnader vil det være for både virksomheter og arbeidstakere.
4. Ny teknologi kan også gi betydelige muligheter for effektiv opplæring, eksempelvis ved hjelp av apper og adaptiv, persontilpasset læring – også før ansettelse eller utplassering, dersom det legges til rette for det.
5. Fordi andelen sysselsatte i varehandelen synker, vil andre næringer framstå som relativt viktigere. Det gjelder særlig transport, servering og andre husholdningsrettede tjenester og omsorg – alle næringer med relativt lave krav til formell utdanning.

6. For både NAV og varehandelsaktørene blir det viktig å analysere hvilke nøkkelkvalifikasjoner som kreves innen de forskjellige næringene. Salgsinteresse og produktkunnskap blir viktigere i varehandel. Innenfor spesielt transport kan det være mindre behov for slik kompetanse. Mer spesialisert kunnskap om hvilke kompetanser som etterspørres hvor vil øke sannsynligheten for god tilrettelegging og formidling fra NAV.
7. Når NAV utvikler egne opplæringstilbud er det viktig at tilbudene utvikles i samarbeid med næringer som potensielt kan rekruttere arbeidskraft via NAV. Økt bruk av opplæringsmoduler i NAV, som varehandelens egne opplæringstiltak kan bygge videre på, kan være en vei å gå.
8. NAV kan også ha en testingsrolle, som kan være nyttig for flere typer arbeidsgivere. Dersom NAV utvikler nyskapende og bedre systemer for kompetansekartlegging og «soft skills» relevant for ulike typer næringer, kan formidlingsarbeidet bli mer treffsikkert – også i forhold til behov som blir viktigere framover.

Når det gjelder personer som har utfordringer med å komme inn i det ordinære arbeidsmarkedet, tilsier våre intervjuer at varehandelsvirksomheten fortsatt er interessert i samarbeid med NAV om å gi personer som deltar på arbeidsrettede tiltak muligheter i arbeidsmarkedet. Det må imidlertid legges til rette for at dette skjer på både arbeidsgivers og arbeidstakers premisser, for å sikre at bruk av personer på tiltak er til det felles beste for begge parter og ikke utnyttes.

Både kjedene og butikkene vi har intervjuet indikerer at det viktigste er at denne type ordning ikke blir utnyttet for å skaffe «gratis» arbeidskraft i en periode. Det må i alle fall kommuniseres om det er en reell mulighet for fast ansettelse etter prøveperioden for at tiltaket skal virke etter hensikten.

Når det gjelder hvilke næringer som kan kompensere for den reduserte etterspørselen etter arbeidskraft som kommer fra varehandelen, vil det spesielt være viktig å identifisere næringer med lave krav til formell utdanning og med økende eller konstant sysselsettingsbehov. Varetransport i nærmiljøer kan være en slik næring. Internetthandel gir som nevnt økt behov for lokale transporttjenester.

Flere av intervjuobjektene indikerer at det er svært interessant hvis et samarbeid med NAV kan gjøre det mulig å lage billige og effektive løsninger for lokale transporttjenester. På lenger sikt kan det tenkes at flere av disse transporttjenestene blir mer automatiserte, men tidsperspektivet kan være langt og

behovene trolig så mangfoldige at det kan legges til grunn at transporttjenester vil ha behov for sysselsatte lenge. Det synes imidlertid som at lokale transporttjenester som følge av økt internetthandel først og fremst er levedyktig næringsvirksomhet i sentrale strøk, fordi etterspørselen er størst her. I noen områder har også allerede private tredjepartsaktører etablert seg i markedet for lokale transporttjenester, for eksempel Porterbuddy.

Et annet alternativ er å se på helt andre sektorer, og da er sannsynligvis omsorgssektoren og serveringsnæringen de næringene med størst vekstpotensial og til dels sammenfallende krav til formell utdanning og personlige egenskaper.

8 Referanser

- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 18-24.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries. A comparative analysis*. OECD Social, Employment, and Migration Working Papers 189.
- Autor, D. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30.
- Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116.
- Bloomberg. (2018). *Amazon will consider opening up 3,000 cashierless stores by 2021*. Hentet fra <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-19/amazon-is-said-to-plan-up-to-3-000-cashierless-stores-by-2021>
- Bore, L., Nyen, T., Reegård, K., & Tønder, A. (2012). *Itternopplæring i varehandelen*. Fafo-rapport 2012:23.
- Bråten, B., & Jensen, R. (2018). *Inkludering og mangfold i REMA 1000. Sluttrapport*. Fafo-rapport 2018:09.
- Brynolfsson, E., Mitchell, T., & Rock, D. (2018). What can machines learn, and what does it mean for occupations and the economy? *American Economic Association Papers and Proceedings*, 108, 43-47.
- Carlin, M., Skjellaug, B., Nygaard, S., Vermesan, O., Svagård, I., Andreassen, T., . . . Boysen, E. (2015). *Effekten av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv*. SINTEF-rapport A27222.
- Citi GPS. (2017). *Technology at Work v3.0: Automating e-Commerce from Click to Door*. Citigroup.
- DIBS. (2017). *Norsk E-handel*.
- DIBS. (2018). *Norsk e-handel*. DIBS Payment Services.
- Digital21. (2018). *Digitale grep for norsk verdiskaping*.
- Dølvik, J., & Steen, J. (2018). *The Nordic future of work: Drivers, institutions, and politics*. TemaNord 2018:555.
- E24. (2018). *Utsetter beslutning om bygging av varehus - igjen*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/ikea/utsetter-beslutning-om-bygging-av-varehus-igjen/24521354>
- Faulds, D., Mangold, W., Raju, P., & Valsalan, S. (2018). *The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process*. Business Horizons.
- Frey, C., & Chen, C. (2017). *The End of Retail Employment? Automation and the Future of Jobs*. i *Technology at Work v3.0: Automating e-Commerce from Click to Pick to Door*. Citigroup.
- Frey, C., & Osborne, M. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Fuentes, C., Bäckström, K., & Svingstedt, A. (2017). Smartphones and the reconfiguration of retailscapes: Stores, shopping, and

- digitalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 270-278.
- Fulgoni, G., & Lipsman, A. (2016). The future of retail is mobile: How mobile marketing dynamics are shaping the future of retail. *Journal of Advertising Research*, 56(4), 346-351.
- Grewal, D., Bart, Y., Spann, M., & Zubcsek, P. (2016). Mobile advertising: A framework and research agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 3-14.
- Grewal, D., Roggeveen, A., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.
- Groß, M. (2015). Mobile shopping: A classification framework and literature review. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(3), 221-241.
- Hagberg, J., Jonsson, A., & Egels-Zandén, N. (2017). Retail digitalization: Implications for physical stores. *Journal of Retailing and Consumer services*, 39, 206-269.
- Hagberg, J., Sundström, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), 264-269.
- Hagen, A., & Nyen, T. (2010). *Kjedeskoler - internopplæring i varehandelen*. Fafo-rapport 2010:20.
- ILO. (2019). *Work for a brighter future*. Genève: Global Commission on the Future of Work.
- Jensen, R., & Lidahl, N. (2018). *Realkompetanse i varehandelen. En følgeevaluering*. Fafo-notat 2018:10.
- Jensen, R., & Nergaard, K. (2017). *Varehandelen som inkluderingsarena. Rekruttering, opplæring og arbeidstrening*. Fafo-rapport 2017:25.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2014). *The second machine age*. WW Norton.
- MGI. (2017). *A future that works: Automation, employment, and productivity*. McKinsey Global Institute .
- NHO. (2018). *Handel - Statistikk og trender 2018*. NHO Service og Handel.
- Olberg, D., & Jordfald, B. (2000). *Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen. En kartlegging av perosnalsammensetning, arbeidstidsordninger og organisasjonsforhold*. Fafo-rapport 327.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ekeland, A. (2015). *Computerization and the Future of Jobs in Norway*.
- Pedersen, P., Solem, B., & Kristiansen, E. (2018). *Digitaliseringens påvirkning på varehandel - En litteraturstudie*. Horten: Universitetet i Sørøst-Norge.
- Recode. (2019). *Amazon's cashierless Go stores could be a \$4 billion business by 2021, new research suggests*. Hentet fra <https://www.recode.net/2019/1/4/18166934/amazon-go-stores-revenue-estimates-cashierless>
- Reegård, K. (2015). En selger in spe. Orienteringer mot butikkarbeid blant unge på yrkesfag. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(3), 206-222.
- Saltkjel, T., & Steen, J. (2017). *Arbeidsrettede tiltak - Oversikt og erfaringer fra varehandelen*. Oslo: Fafo.

- Scott, P., Scott, T., Stokes, P., Moore, N., Smith, S., Rowland, C., & Ward, A. (2017). Reconceptualising buyer behaviour in the digital era: An emergent journey. *International Journal of Technology Marketing*, 12(2), 165-179.
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). Mobile marketing in the retailing environment: Current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 111-120.
- Shavel, M., Vanderzeil, S., & Currier, E. (2017). *Retail Automation: Stranded Workers? Opportunities and Risks for Labor and Automation*. Global Thematic Research May 2017, IIRC Institute.
- SØA. (2017). *Hvordan endres arbeidskraftbehovet i varehandelen som følge av eskalerende digitalisering?* SØA-rapport 58-2017.
- SØA. (2017a). *Demografiske endringers betydning for sysselsettingen i varehandelen*. SØA-rapport 70-2017.
- SØA. (2019). *Possibilities for low-skilled immigrants in the Norwegian labour market of tomorrow*. SØA-rapport 7-2019.
- SSB. (2016). *Drivkrefter bak endringer i yrkesstrukturen*. Økonomiske analyser 4/2016.
- Steen, J., Oldervoll, J., & Walbækken, M. (2018). *Fagarbeidernes og fagopplærings betydning for innovasjon*. Fafo-rapport 2018:1.
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to OmniChannel Retailing. Introduction to the Special issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Virke. (2018). *Handelskonferansen. Retail Apocalypse*. Hentet fra <https://www.virke.no/konferanse/handelskonferansen/program-handelskonferansen/>



SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE