

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Forandre for å bevare

En studie av Vinmonopolets omdømmefremmende arbeid sett i lys av "Fombrun & Van Riel" sine fem stjerne-kvaliteter.

Jørgen Hansson Eng

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi – erfaringsbasert master
Emnekode: STV - 3906



FORORD

To og et halvt år med studiet på «Master of Business Administration» avsluttes nå med denne masteroppgaven. Det har til tider vært tøft ved siden av full jobb, men det har også vært en reise hvor jeg har lært mye. Masteroppgaven har gitt meg mulighet til å fordype meg i min arbeidsplass, Vinmonopolet, og det har vært særdeles spennende.

Det er mange som fortjener en stor takk for å ha hjulpet til i prosessen. Veilederen min, Hilde Bjørnå, fortjener en takk for raske og konstruktive tilbakemeldinger.

Kommunikasjonsdirektør i Vinmonopolet Halvor Bing-Lorentzen har hjulpet meg mer enn jeg noensinne kunne forventet. Mine utrolig fine kollegaer Ida Brenden Engholt, Svein Strand og Mari Svardal har bidratt med korrekturlesning og gode råd. Jeg er dere evig takknemlig.

Til slutt vil jeg takke mine svigerforeldre, Ulf og Astrid Berit som har bidratt med bopel under Tromsø-besøk, moralsk støtte og god mat! Min far som alltid er en stor støtte, og mest av alt min samboer Ingebjørg, du er verdens aller beste.

Oslo, november 2016 Jørgen Hansson Eng

SAMMENDRAG

Bakgrunn:

Vinmonopolet har de siste årene vunnet flere store omdømmemålinger. At et alkoholmonopol hvis fremste oppgave er å begrense det norske alkoholkonsumet er blant Norges mest populære organisasjoner er spesielt, og noe som jeg mener det er interessant å forske på.

Formål:

Masteroppgaven tar sikte på å beskrive og drøfte Vinmonopolet i lys av stjerne kvaliteten til Fombrun og van Riel (2004). Dette for å undersøke om den høye scoren på omdømmemålingene kan ha sammenheng med hvordan man fremstår på de nøkkelparametere Fombrun og Van Riel trekker frem som fundamentale for en organisasjons omdømme og suksess.

Resultat:

Masteroppgaven viser at Vinmonopolet siden starten av 2000 tallet, og spesielt etter Ekjord-saken og ansettelsen av ny administrerende direktør i 2006, har gjennomgått flere strategiske paradigmeskifter. Jeg vil empirisk vise hvordan Vinmonopolet strategiske endringer har ført til at man i stor grad oppfyller stjerne kvaliteten til Fombrun og Van Riel, og at dette igjen kan forklare det gode omdømmet.

Innhold

1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Teoretisk utgangspunkt	8
1.3 Metode.....	8
2.0 Bakgrunn: skandaler og omdømmemålinger	10
2.1 Ekjord-saken.....	10
2.2 Omdømmeundersøkelser.....	12
2.2.1 Synovates store Norske Omdømmeundersøkelse.....	13
2.2.2 TNS Gallup.....	15
3.0 Teorikapittel- omdømmebygging og stjerne­kvaliteter	19
3.1 Omdømmebygging, branding og organisering.....	19
3.2 Stjerne­kvalitetene	20
3.2.1 Stjerne­kvaliteten Synlighet.....	21
3.2.2 Stjerne­kvaliteten Unik	24
3.2.3 Stjerne­kvaliteten Ekte.....	25
3.2.4 Stjerne­kvaliteten Åpenhet	26
3.2.5 Stjerne­kvaliteten konsekventhet	27
4.0 Metode	28
4.1 Kvalitativ forskningsdesign og metodebruk.....	28
4.2 Datainn­samling.....	28
4.2.1 Dokumentanalyse	28
4.2.1 Intervju	29
4.2.2 Etikk	30
4.2.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet	31
5.0 Empiri: Vinmonopolets arbeid med sitt omdømme	32
5.1 Vinmonopolets holdning til ansatte: kompetanse og opplæring	32
5.1.2 Stjerne­kvaliteter og ansattekompetanse.....	35
5.2 Vinmonopolets tilnærming til sine kunder	38
5.2.2 Kundemøtet og stjerne­kvalitetene	43
6.0 Vinmonopolets takling av sin spesielle rolle	44
6.1 Kampanjene.....	44
6.2 Samfunnsansvar og stjerne­kvalitetene	47
7.0 Drøfting: Vinmonopolet og stjerne­kvalitetene	49
7.1 Synligheten av Vinmonopolet	49
7.2 Unikheten i Vinmonopolet	51
7.3 Ekteheten i Vinmonopolet.....	52

7.4 Åpenheten i vinmonopolet	53
8.0 Forandre for å bevare	57
8.1 Et kontrafaktisk tankeeksperiment	57
9.0 Kilder	61

1.0 Innledning

Vinmonopolet har gjennom sin snart hundreårige historie vært statens viktigste alkoholpolitiske virkemiddel. Vinmonopolet ble opprettet for å dempe og minimere bruken av rusmidler gjennom at man begrenset tilgjengeligheten, og sørget for at den sosiale kontrollen hindret mindreårige og åpenbart berusede mennesker tilgang til alkohol. I størsteparten av den snart hundreårige historien har dette vært nok, men de siste tretti årene og spesielt siden årtusenskiftet har endret situasjonen for Vinmonopolet. Statlige monopoler er nærmest ikkeeksisterende i dagens samfunn, og blir av mange sett på som en ubehagelig anakronisme, en dinosaur i en høyteknologisk fremtidsrettet verden. Hvordan har det da seg at Vinmonopolets omdømme gang på gang er blant landets fremste bedrifter på ulike omdømmemålinger? At størsteparten av det Norske folk er fornøyd med og vil beholde et monopol som begrenser deres tilgang og valgmuligheter?

I 2014 gjorde Vinmonopolet det nok en gang særdeles godt på en omdømmemåling. For andre år på rad på topp i TNS Gallup sin omdømmeundersøkelse. Med en score på 72 poeng inntok Vinmonopolet førsteplassen, med Toyota på 67 poeng og Skandiabanken på 64 poeng på plassene bak. Vinmonopolet er eneste bedrift av 66 målte som oppnår ”usedvanlig sterkt omdømme”. I en annen undersøkelse fra Apeland, RepTrak, hvor Norges 50 mest synlige selskaper er målt, fikk Vinmonopolet 79,1 poeng og var kun 0,9 poeng fra å oppnå ”fremragende omdømme”. I samme undersøkelse kom Vinmonopolet aller best ut av det når norske forbrukere ble bedt om å vurdere hvor tilfredse de er med varehandelen her til lands.

Dette er enestående resultater for et statseid monopol som på sett og vis regulerer folks privatliv, noe man i utgangspunktet ikke vil anta er populært. Hvordan har restriktiv alkoholpolitikk blitt populært og hvorfor er Vinmonopolet blant Norges best likte bedrifter? At Vinmonopolet er populært er interessant, for Vinmonopolet er statens viktigste alkoholpolitiske virkemiddel og dermed viktig for folkehelsen. Men selv om det er interessant, kan man hevde at det ikke er viktig for oppfyllelsen av samfunnsoppdraget, at omdømmet ikke er av avgjørende betydning for Vinmonopolets regulerende rolle. Jeg vil hevde at omdømmet er essensielt for Vinmonopolets samfunnsoppdrag og eksistens, er ikke folk og politikere fornøyd med Vinmonopolet vil det bli avskaffet. Vi lever i et deregulert samfunn hvor monopol ikke har en naturlig plass, men også i et samfunn hvor rusmisbruk skader enkeltpersoner og pårørende. Et alkoholmonopol har vært statens måte å regulere Norsk alkoholkonsum på siden 1922 og er fortsatt statens viktigste alkoholpolitiske virkemiddel. For at Vinmonopolet skulle oppfylle sitt alkoholsregulerende samfunnsoppdrag og relevans måtte man endre og modernisere organisasjonen fra topp til bunn, man måtte forandre for å bevare. I min oppgave vil

jeg vise empirisk hvordan Vinmonopolet gjennom grunnleggende endringer av bedriften på de fleste nivåer endret Vinmonopolet til den organisasjonen som fremstår i dag. Det er kun gjennom målrettet arbeid at man har snudd omdømmet fra nærmest katastrofale tall på midten av nittitallet til en av Norges best likte bedrifter.

Jeg ønsker å ta for meg årene fra 2000 frem til i dag. Dette på grunn av de store endringene Vinmonopolet har gjort i disse årene, endringer som har ført til dagens sterke posisjon i samfunnet. For når man ser utviklingen over de årene har Vinmonopolet bevisst jobbet med kompetanseøkning, etisk standard, kundemøter, sosial kontroll, offentlig profil og lønnsomhet. De er ikke alene om det, men resultatene er ganske så unike. Spesielt kan man se store endringer etter at nylig avdøde sjef for Vinmonopolet, Kai Henriksen, overtok i 2006.

Henriksen var den første polsjefen som også var faglig sterk, og dette hadde stor betydning i måten han vektla hva Vinmonopolet skulle satse på når det gjaldt kompetansebygging, tilstedeværelse, utviklingen av sortiment og strategi med en styringspyramide som sentralt punkt for alle ansatte. Den retningen Henriksen valgte, førte Vinmonopolet fra å være en aktør med lite støtte i befolkningen til å bli aktør med overveldende støtte i befolkningen, som nå sist vant TNS Gallup sin omdømmeundersøkelse for tredje år på rad. Kausaliteten i alle de siste års omdømmeundersøkelser er entydig, Vinmonopolet står sterkt på grunn er at kundene synes at Vinmonopolet er en enestående servicebedrift og da står monopolordningen sterkt i befolkningen.

1.1 Problemstilling

Min tese er at Vinmonopolet bevisst har arbeidet for å bedre sitt omdømme for å kunne forsvare sin legitimitet som i stor grad kommer av om folk er fornøyd med et Vinmonopol. I oppgaven vil jeg empirisk redegjøre for de konkrete grep Vinmonopolet har gjort for å modernisere organisasjonen og vise ved hjelp av relevant teori hvor viktig de grepene har vært for dagens gode omdømme. Jeg vil hevde at de ulike grepene Vinmonopolet har gjort, spesielt etter Ekjord-saken, har vært avgjørende for dagens gode omdømme og Vinmonopolets solide posisjon i samfunnet. Spørsmålet jeg stiller i denne oppgaven er:

Hva kjennetegner Vinmonopolets omdømmearbeid, og kan det forklare Vinmonopolets sterke stilling på ulike Norske omdømmemålinger?

Jeg vil empirisk vise hva organisasjonen har gjort av konkrete grep i en del utvalgte kategorier som har ført til dagens situasjon.

Jeg vil først kort gå igjennom Vinmonopolets nære forhistorie og den potensielt omdømmeskadende krisen Ekjord saken var, saken som førte til en ny direktør og en annen retning. Deretter vil gå igjennom omdømmeundersøkelser, oppgavens teoretiske forankring før jeg empirisk går igjennom hvordan Vinmonopolet har arbeidet seg frem til dagens omdømmeposisjon.

1.2 Teoretisk utgangspunkt

Mitt teoretiske utgangspunkt vil være at organisasjoner som har et godt omdømme må oppfylle Charles J. Fombrun og Cees B.M Van Riel sine fem identifiserte stjerne kvaliteter, «the roots of fame»: synlighet, unik, ekte, konsekvent og åpen. Jeg vil gå kort igjennom punktenes teoretiske bakgrunn i teorikapittelet, før jeg analyserer hva Vinmonopolet har gjort og om Vinmonopolet har lyktes på punktene. Stjerne kvalitetene har identifisert og gitt et verktøy for å vise hva som kjennetegner organisasjoner som skårer høyt på omdømmemålingene.

Jeg vil også bruke relevant teori for å belyse hvorfor omdømmemålinger er viktig og hvorfor så mange organisasjoner nå jobber aktivt med omdømme på konsernnivå. Her vil jeg bruke Kjell Arne Rørviks Trender og Translasjoner og Peggy Simcic Brønn/Øyvind Ihlen sin Åpen eller innadventd, Omdømmebygging for organisasjoner.

1.3 Metode

Metodisk har jeg valgt det åpne intervjuet og dokumentundersøkelse som mine verktøy. Styrken til intervjuet er når relativt få enheter undersøkes, når det er viktig hva det enkelte individ sier og når vi er opptatt av den enkelte persons fortolkning av et spesielt fenomen. (Jacobsen, 2005:142,143). Dette mener jeg er riktig valg for min oppgave. Jeg skal empirisk vise hva slags endringer Vinmonopolet som organisasjon har gjort de siste ti årene og dette mener jeg best kan belyses gjennom enkeltintervjuer av nøkkelpersoner som har vært tilstede og sentrale under endringsprosessene. Min dokumentanalyse i oppgaven vil bestå av analyse av omdømmeundersøkelser og hvordan Vinmonopolets posisjon på undersøkelsene teoretisk kan forankres i hvordan man fremstår på Charles J. Fombrun og Cees B.M Van Riel sine 5 identifiserte stjerne kvaliteter, «the roots of fame». I tillegg

har jeg gått igjennom en stor mengde skriftlige kilder i form av årsrapporter, stillingsmanualer og strategiske dokumenter. Sammen mener jeg metodevalget gir et empirisk bakteppe som kan belyse min problemstilling.

2.0 Bakgrunn: skandaler og omdømmemålinger

Vinmonopolet har som nevnt i innledningen i dag et av Norges beste omdømmer, det har ikke alltid vært tilfelle. På nittitallet ville en solid overvekt av befolkningen ha vin i butikk, og det var ingen selvfølge at en så upopulær ordning ville overleve EØS forhandlingene. Monopolordningen var i strid med EFTAS regler, og import- og engrosmonopolet i strid med den nylig inngåtte EØS avtalen. Resultatet var Vinmonopolet ble splittet, men fikk sammen med de Sverige, Finland, Island og Færøyene beholde et monopol på detaljistsalg. Vinmonopolet skulle bestå, men kun som et utsalgssted, produksjon og logistikk ble skilt ut i selskaper som senere ble privatisert. Så Vinmonopolet på slutten av nittitallet var halvert og en helt annerledes organisasjon enn den som innledet tiåret. Borte var fabrikken, sjåførene, skjenkekontrollen og produksjonen, nå skulle man kun konsentrere seg om det viktigste alkoholpolitiske oppdraget, et ansvarlig salg av alkohol. Mange spådde at dette på sikt ville føre til at polordningen ville bli avviklet, og at organisasjonen over tid ikke ville være i stand til oppfylle de krav et stadig mer kresent publikum krevde. Vinmonopolet klarte gjennom strukturelle grep, selvbetjening og økt tilgjengelighet å øke oppslutningen om polordningen, men en skandale kunne ha gjort uopprettelig skade på omdømmet. I dette kapitlet vil jeg kort gå igjennom Vinmonopolets største skandale i moderne tid, så vil jeg gå igjennom ulike omdømmemålinger og Vinmonopolets plassering på de.

2.1 Ekjord-saken

Ekjord-saken var en stor skandale som ble avdekket gjennom en arbeidstvist i firmaet Ekjord, som på det tidspunktet var den største grossisten til Vinmonopolet. I konflikten mellom arbeidstager og arbeidsgiver kom det flere store avsløringer om hvordan Ekjord som grossist forholdt seg Vinmonopolet. Det ble igangsatt en granskning som avdekket omfattende smøring av ansatte og enkelte butikksjefer. Smøringen hadde foregått i form av gaver, vin og utenlandsturer, og hadde som formål at Vinmonopol ansatte skulle fordelsbehandle Ekjord-varer ved innkjøp og vareplassering. Granskningen avdekket mange kritikkverdige forhold, seks butikksjefer ble sparket og to ble degradert. Firmaet Ekjord fikk en markant omsetningsnedgang og gikk fra en omsetning på 283 millioner kroner i toppåret til 18,6 millioner i 2015, og har gått fra å være en ledende grossist til en marginal grossist med liten portefølje. I tillegg endte 2005 med at både styreleder og administrerende direktør gikk av. De gikk ikke av på grunn av Ekjord-saken direkte, men hvordan de hadde agert i forhold til ansatte som var under mistanke hvis e-post hadde blitt lest uten at de var informert. Dette førte til et tillitsbrudd med fagforeningene og en anmeldelse fra Datatilsynet. Hvis man skal bruke

annus horribilis om et år i Vinmonopolets historie så må det være dette året eller som det stod i årsberetningen:

2005 har vært et krevende år for Vinmonopolets styre, ledelse og ansatte. Ekjord-saken og granskingen som fulgte i kjølvannet av denne, har preget organisasjonen og medført store belastninger både internt og eksternt. Saken er nå i hovedsak avsluttet, og det er fra styrets side grunn til å understreke at granskingen som ble gjennomført i 2005 ikke avdekket noen generell ukultur blant selskapets ansatte. Det ble imidlertid funnet grunnlag for å iverksette reaksjoner overfor enkelte medarbeidere samt overfor leverandøren Ekjord AS. I tillegg er det iverksatt tiltak for å sikre uavhengighet og objektivitet i forbindelse med enkelte utsatte forretningsprosesser. Datatilsynets pålegg knyttet til behandling av personopplysninger er oppfylt, mens Datatilsynets politianmeldelse med påstand om brudd på personopplysningsloven er uavklart. Styreleder Harald Arnkværn valgte åfratre i slutten av oktober 2005, og Siri B. Hatlen ble utnevnt til ny styreleder den 4. november 2005. Administrerende direktør Knut Grøholt besluttet deretter å fratre sin stilling ved årsskiftet.

(Vinmonopolets årsberetning 2005).

Det var ikke bare at saken fikk oppmerksomhet i bransjen eller internt, men også i pressen. For å illustrere medieoppmerksomheten kan man nevne at daværende administrerende direktør Knut Grøholt var den suverent meste omtalte næringslivsleder i 2005.

(<http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2005/04/Skandaler-selger>).

2005 er ikke veldig lenge siden, men nyhetssirkelen var annerledes. Det vil si at en nyhetssirkel var vesentlig lengre enn hva som er tilfellet i dag, og mediene gikk ikke videre til neste sak like raskt. Omdømmekrisen for Vinmonopolet var så stor at man kan hevde at Vinmonopolet hadde brutt "kontrakten" med eier og folk ved sin forretningsførsel. Ekjord saken hadde avdekket intern ukultur og ledelsens håndtering førte til en politianmeldelse og avgangen til administrerende direktør og styreformann. I boken til Peggy Brønn viser hun til forskerne Hon og Grunui sin definisjon av en god relasjon mellom organisasjon og befolkning: tillit, gjensidighet, forpliktelse og tilfredshet. (Brønn og Ihlen:2015, s 89). Her kan man hevde at Vinmonopolet hadde strøket på alle kriteriene og at relasjonen var å anse som brutt. Hvor stor var denne omdømmekrisen, var det noen vei tilbake?

Seniorforsker Gary Honey ved Senter for risikoforskning ved Universitetet i Southampton har satt opp tillitstapets fem stadier i et tillitsbarometer. (nevner kort 1-3, 4 og 5 i sin helhet)

1. *Skuffelse over inkonsekvent atferd,*
 2. *Overraskelse over dårlig vurderingsevne eller dårlig styring,*
 3. *Bekymring over en ulykkeshendelse og problemstilling knyttet til sikkerhet,*
 4. *Avsky over organisasjonens inkompetanse og dårlige beslutningstakingsprosess, slik at tilliten får et kraftig skudd for baugen og aldri helt gjenopprettes igjen.*
 5. *Raseri over at organisasjonen kunne begi seg inn på ting som bedrageri, underslag og andre ulovlige aktiviteter – all tillit er ugjenkallelig tapt og uopprettelig.*
- (Brønn og Ihlen:2015, s 89).*

Man kan da hevde at Vinmonopolet ved utgangen av 2005 var på punkt fem på dette barometeret, at tillitsbruddet var så graverende at omdømmet var ugjenkallelig tapt. Det høres dramatisk ut, men det er sannsynlig at Vinmonopol-ordningen ikke ville overlevd hvis man ikke hadde foretatt omfattende endringer. Det var under 10 år siden Vinmonopolet ble delt opp og ikke stort lenger siden man fikk et ekstraordinært unntak fra EUs monopollovgivning. Man hadde på sett og vis akkurat overlevd og så fikk man en ny omfattende krise. I tillegg var ikke lenger den politiske støtten det den hadde vært. Det var et skadeskutt skip som den nye administrerende direktøren Kai Henriksen overtok i 2006.

2.2 Omdømmeundersøkelser



(Daværende kjededirektør Lasse Erik Moen og adm dir Kai G. Henriksen og kommunikasjonsdirektør Halvor Bing Lorentzen med diplom for Norges beste omdømme 2011 fra Apeland)

Kjell Arne Røvik forstår omdømmehåndtering som en utbredt og dominerende organisasjonstrend i det 21. århundret, og definerer omdømmehåndtering som «tiltak rettet bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disse oppfatningene av og tillitt til organisasjonen. (Rørvik, 2007, s196). Vinmonopolets legitimitet står og faller på befolkningens tillitt, derfor er omdømmemålinger viktig for Vinmonopolet, på sett og vis er det karakterkortet for hvordan man oppfyller sitt samfunnsoppdrag, og Vinmonopolet har jevnt over gjort det veldig godt i de fleste omdømmemålinger over lang tid.

Apeland var tidlig ute med å se viktighetene av omdømmemålinger med sin Reprak-undersøkelse som de begynte med i 2004, og som mange ser på som den viktigste omdømmeundersøkelsen. Vinmonopolet vant kåringen i 2011, men Reprak-undersøkelsen viser kun organisasjoner som har betalt for å være med på undersøkelsen. Dette har ikke Vinmonopolet gjort hver gang, derfor har man ikke data fra den undersøkelsen over tid. Men at Vinmonopolet skåret høyest i 2011 viste jo at man har skåret særdeles høyt de gangene man har deltatt. En annen undersøkelse som får mye oppmerksomhet i offentligheter er BI sitt kundebarometer, her har Vinmonopolet skåret høyt ved mange anledninger, men Vinmonopolets kommunikasjonsavdeling har aldri vurdert denne målingen som valid på grunn av antall respondenter. Det er for få respondenter per organisasjon til at tilfeldig bias kan utelukkes mener Vinmonopolet. To målinger som Vinmonopolets har lagt stor vekt på i sin interne jobbing med omdømmemålinger og de tilbakemeldingene man får, er Synovate sin store Norske Omdømmemåling og TNS Gallup. Begge er målinger med mange respondenter som har målt Vinmonopolet over flere år.

2.2.1 Synovates store Norske Omdømmeundersøkelse

Vinmonopolet har blitt målt i den store Norske omdømmemålingen siden 1995, og i 2015 viste undersøkelsen at 79% av befolkningen er fornøyd med Vinmonopolet, en betydelig økning fra 61% i 2005. Verdt å legge merke til er omdømmet i denne undersøkelsen ikke endret seg dramatisk totalt sett etter Ekjord-krisen, men man gikk ned 12 plasser i kategorien samfunnsansvar og moral. Det er i seg graverende, for det er den kategorien som er mest avgjørende for Vinmonopolets relevans og samfunnsoppdrag.

År	Vinmonopolets plassering	Totalinntrykk i prosent (godt inntrykk)	Miljøbevissthet	Samfunnsansvar og moral	Økonomi og lønnsomhet	Reklame og informasjon
1995	36		31	19	13	61
1996	28		30	26	16	58
1997	35		28	18	14	74
1998	36		21	22	12	70
1999	*		*	*	*	*
2000	15		17	17	8	67
2001	12		12	10	7	51
2002	10	64	10	11	6	42
2003	8	71	7	8	4	29
2004	11	66	9	10	8	36
2005	12	61	14	22	9	52
2006	8	66	12	10	8	40
2007	7	66	13	10	8	40
2008	7	67	7	6	6	30
2009	10	63	11	8	7	6
2010	10	65	10	10	6	30
2011	9	74		6		
2012	6	78		5		
2013	5	77				
2014	5	77		4		
2015	2	79	7 (48)	3 (60)	9 (70)	34 (49)

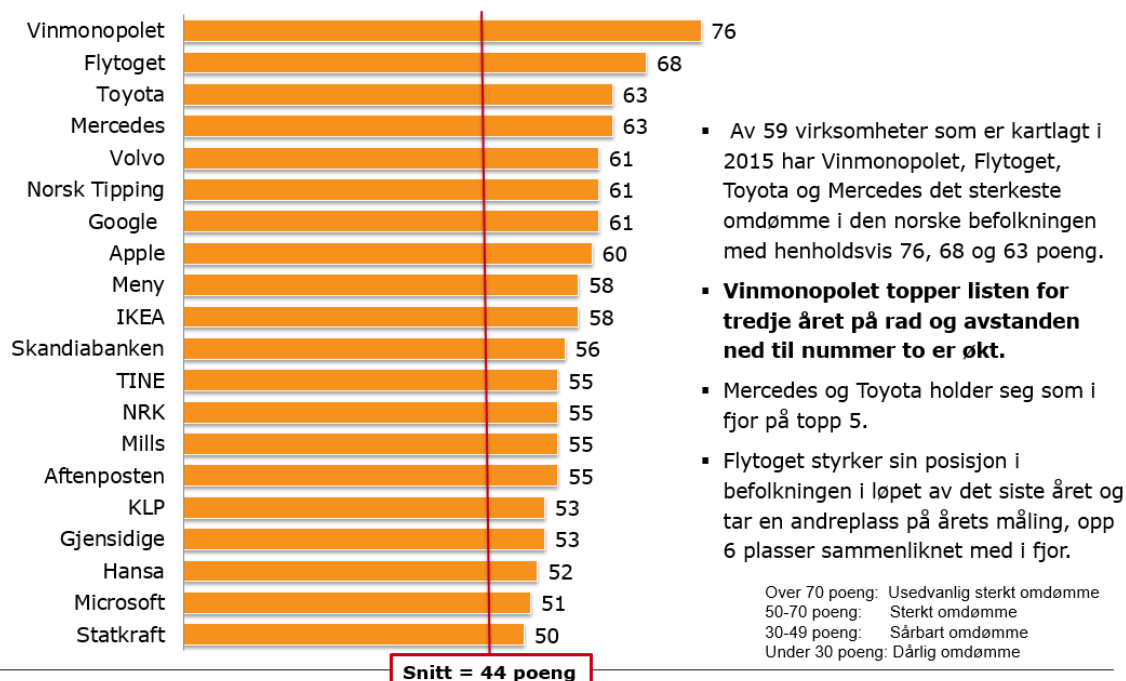
(Tabell 1, Synovates store Norske omdømmeundersøkelse)

Undersøkelsen viser at befolkningen i stor grad scorer Vinmonopolet høyt på samfunnsansvar og moral noe som er viktig for Vinmonopolet da det går direkte til kjernen av samfunnsoppdraget, med unntaket for året etter Ekjord saken. At man skårer Vinmonopolet lavt på reklame og informasjon er naturlig på grunn av at man kun har lov til å drive med holdningskampanjer og nøktern informasjonsformidling. At man skårer stadig bedre på miljøbevissthet er en indikator på at en sterk mangeårig miljøratsing, men hvis flere viste at Vinmonopolet er Norges eneste kjede hvor alle butikkene er sertifiserte miljøfyrtårn, ville man kanskje havnet høyere enn 7 plass og man kan da identifisere en kommunikasjonsutfordring som man kan jobbe med.

2.2.2 TNS Gallup

TNS Gallups årlige syndikerte omdømmeundersøkelse gjennomføres blant et utvalg av Norges største og mest kjente virksomheter. I undersøkelsen måles et bredt spekter av områder som forklarer hvorfor virksomheter har et godt eller dårlig omdømme, noe som gjør undersøkelsen til et godt verktøy for forbedring og styring av eget omdømme.

Omdømmeindekser 2015: Topp 20 virksomheter

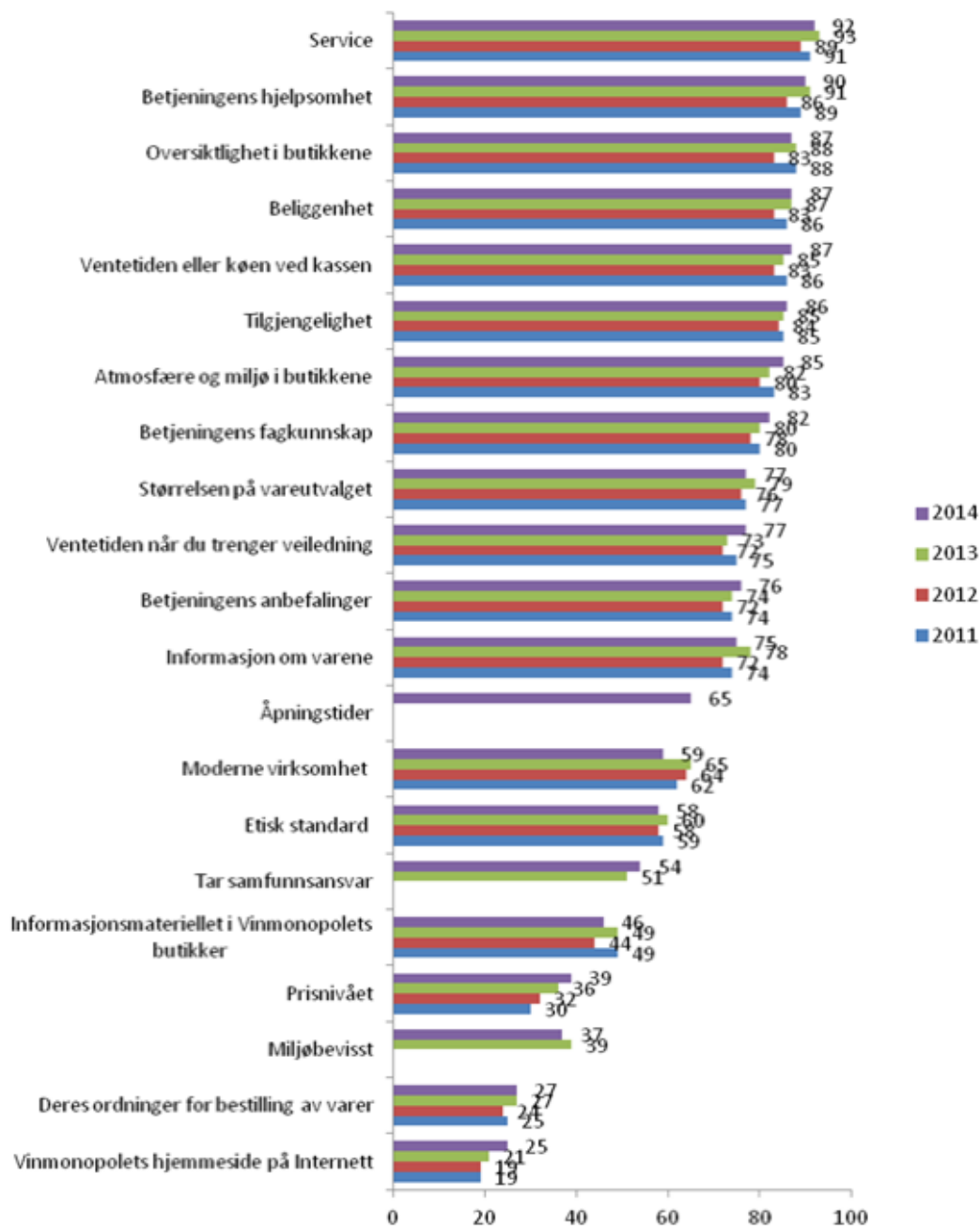


©TNS 2015

16

(Tabell 2, Omdømmeindekser 2015)

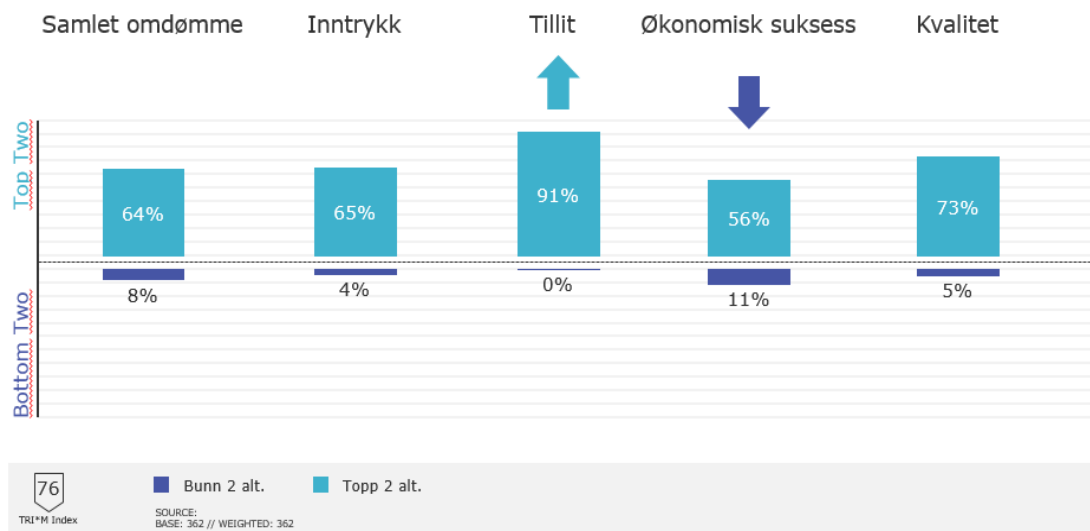
Andel med godt inntrykk av Vinmonopolet på ulike områder



(Tabell 3, Inntrykk av Vinmonopolet)

Oppsummering omdømmeindeks - Vinmonopolet

- Av enkeltspørsmålene i omdømmeindeksen til Vinmonopolet er det som tidligere spørsmålet om tillit, at man er til å stole på i det lange løp, som i særlig stor grad trekker indeksen opp.
- Spørsmålet om økonomiske resultater, hvor godt Vinmonopolet gjør det økonomisk, trekker fortsatt noe ned.
- Andelen Topp 2 på spørsmålet om inntrykk øker fra 60% i fjor til 65% i år, og andelen Topp 2 på spørsmålet om tillit øker fra 89% til 91%.



©TNS 2015

(Tabell 4, Oppsummering omdømmeindeks Vinmonopolet)

Oppsummeringen fra TNS Gallup sin omdømmeundersøkelse i 2015 viste at det generelle omdømmet økte med 4 poeng, igjen er det spørsmålet om tillit og at man er til å stole på som særskilt trekker omdømmet opp. Tillit og at folk er veldig fornøyd med jobben medarbeidere i Vinmonopolet gjør. De ansatte blir sett på som svært dyktige og TNS konkluderer med at Vinmonopolet blir oppfattet som sympatiske og troverdige.

Spørsmål om økonomiske resultater trekker her som i Synovates og andre ned. Om Vinmonopolet gjør det godt økonomisk er av liten interesse for befolkningen da de ikke ser dette som vesentlig for Vinmonopolet. Et annet vesentlig trekk som blir trukket frem at 62% befolkningen er «ambassadører» for Vinmonopolet, det vil si at de er så glad i Vinmonopolet at de vil snakke pent om organisasjonen til andre. 18% liker Vinmonopolet, men mener at man har en del å gå på når det kommer til produktutvalg og økonomi. 7% er motstandere av Vinmonopolet og vil avvikle det.

Når man ser på figuren på side 4 som oppsummerer ulike faktorer Vinmonopolet skårer høyt på er det de ansattes væremåte og kompetansenivå, butikkens innredning og atmosfære, beliggenhet og tilgjengelighet som er vesentlige plussfaktorer. Faktorer Vinmonopolet har jobbet profesjonelt, bevisst og strategisk med i mange år, men jeg vil hevde at dette i større grad ble internalisert og satt i system etter Ekjord-saken og at dagens målinger er et resultat av arbeidet som har blitt gjort siden det. Omdømme er viktig for alle organisasjoner, men for Vinmonopolet er det særdeles viktig. For omdømmet er på mange måter karakterkortet på samfunnsoppdraget og hvor godt man oppfyller det, og hvis det kortet er dårlig er man heller ikke relevant og da er det heller ingen grunn til å opprettholde et alkoholmonopol.

3.0 Teorikapittel- omdømmebygging og stjernekvalliteter

I teorikapitlet vil jeg si litt om omdømmebygging og gå igjennom relevant teori for oppgaven og presentere Charles J. Fombrun og Cees B.M. Van Riel Fame & Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations fem stjernekvalliteter som er avgjørende for en organisasjons omdømme (Fombrun og Van Riel:2004, s. 86). De fem identifiserte stjernekvallitetene vil være den teoretiske bakgrunn for min analyse av Vinmonopolets omdømmeutvikling. Etter å ha sagt noe om omdømmebygging, branding og organisering vil de fem stjernekvallitetene vil bli presentert, før jeg i neste kapittel vil gå igjennom empirisk hvordan Vinmonopolet har lyktes med stjernekvallitetene.

3.1 Omdømmebygging, branding og organisering

Alle organisasjoner har omdømme, men slett ikke alle bedriver strategisk omdømmebygging. (Rørvik:2007,s.196).

I boken Trender og Translasjoner av Kjell Arne Rørvik definerer han organisatorisk omdømme som ideer og grep for å presentere organisasjonen på en mest mulig fordelaktig måte ovenfor aktører i omgivelsene. (Rørvik: 2007, s. 196) Definisjonen er bred og altomfattende, men sier kort hva omdømme egentlig handler om. Organisasjoner vil presentere seg for omgivelsene på en mest mulig fordelaktig og troverdig måte. Et godt omdømme samsvarer som regel med en god bunnlinje, og i en verden full av konkurrenter er det da viktig at kundene velger deg, og da bør de like deg. Men er dette overførbart til Vinmonopolet som et statlig eid monopol? Det er det definitivt. At befolkningen har en positiv innstilling til Vinmonopolet er en nøkkel for at de monopolet skal beholde sin legitimitet. For å klare dette er det en del grep Vinmonopolet kan ta for å påvirke befolkningens sosiale fortolknings og meningsdannelsesprosesser. (Rørvik:2007,s.196) Så Vinmonopolet driver som andre store bedrifter strategisk omdømmebygging for å bevare sin legitimitet. En del av denne omdømmebyggingen foregår gjennom branding.

Rørvik mener i Trender og Translasjoner at «Samtiden preges av at organisasjonene selv blir en merkevare».(Rørvik:2007,s.199) Det vil si at merkevaren som før var synonymt med produktet nå mange steder er underordnet organisasjonen. Fokuset flyttes fra produktet til organisasjonen, til det abstrakte fenomenet det er å lage en merkevare av en organisasjon basert på organisasjonens identitet og verdier. (Rørvik:2007,s.196) Jeg vil hevde, og at Vinmonopolet på sitt vis driver med «branding». Ikke i tradisjonell forstand på grunn av at man har sterke restriksjoner relatert til hva man kan gjøre

markedsmessig, men gjennom holdningskampanjer, langingskampanjer, servicefokus, tilgjengelighet, sortiment og CSR arbeid, bygger man en merkevare. Man kunne tenkt seg et Vinmonopol som ikke drev med holdningsskapende arbeid eller var opptatt av sortimentsutvikling og tilgjengelighet, som kun konsentrerte seg om sin kjernevirksomhet og la butikker til befolkningstette profittsikre områder, men da hadde man mest sannsynlig mistet folkets og politikernes tillitt. At man bygger et «brand» rundt troverdighet og tillitt har vært og er essensielt for at Vinmonopolet skal beholde sin posisjon og utføre sitt samfunnsoppdrag.

Store organisasjoner som Posten og Telenor har tatt idestrømmen om organisatorisk omdømmehåndtering opp på konsernnivå.(Rørvik:2007,s.199) Det vil si at de har opprettet avdelinger som enten jobber kun med omdømmehåndtering eller har det som en del av sine sentrale arbeidsoppgaver og rapporterer direkte til administrerende direktør. Dette sier noe om en endring i hvordan man vurderer viktigheten av kommunikasjon, hvor det tidligere var underordnet og ofte som en del av stabfunksjoner ser man nå at det krever en helt annen prioritering. I en moderne medial hverdag hvor omdømmekriser kan oppstå raskt har mange sett behovet for at arbeidet rundt kommunikasjon er på strategisk nivå slik at man er best mulig rustet og har den nødvendige kompetansen intern hvis noe oppstår.

3.2 Stjernekvallitetene

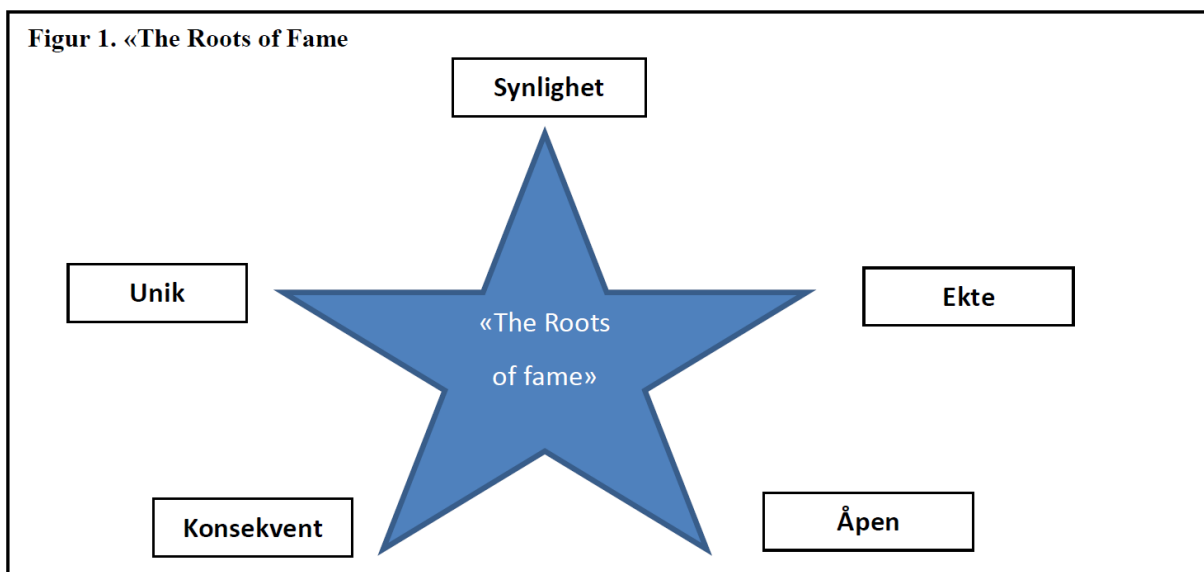
Hvordan har da Vinmonopolet endret sitt omdømme fra selskapets største krise i moderne tid i 2005, hvordan har det seg at selskapet nå stadig toppe omdømmemålinger? Det er ikke et entydig svar, men det finnes en del faktorer som et selskap må skåre høyt på for å oppnå et godt omdømme. Charles J. Fombrun og Cees B.M. Van Riel identifiserer i sin bok *Fame & Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations* fem stjernekvalliteter som er avgjørende for en organisasjons omdømme.(Fombrun og Van Riel:2004,s. 86).

Stjernekvallitetene ble identifisert av forskerne etter at de undersøkte et stort antall organisasjoners med utgangspunkt i fire kriterier:

1. *Organisasjonenes intern og – eksterkommunikasjon på deres respektive nettsider, reklame og pressemeldinger*
2. *Hva slags type aktiviteter organisasjonen utfører relatert til menneskerettigheter/humanitært arbeid internasjonalt.*

3. *Organisasjonens synlighet i form av priser man har blitt tildelt, mediasynlighet og i hvilke artikler man blir nevnt.*
4. *Intervjuer med en rekke ledende skikkelser i ulike organisasjoner.*
(Fombrun og Van Riel:2004,s. 86)

Etter at forskerne hadde samlet inn dataene var det funnet fem unike kvaliteter som organisasjonene som skåret høyt på omdømmemålinger hadde felles, og likeså hadde organisasjonene med dårlige omdømme skåret dårlig på de samme fem stjerne-kvalitetene. De fem unike faktorene forskerne fant avgjørende for å ha inneha et godt omdømme var. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 86).



(Figur 1, « The Roots of Fame)

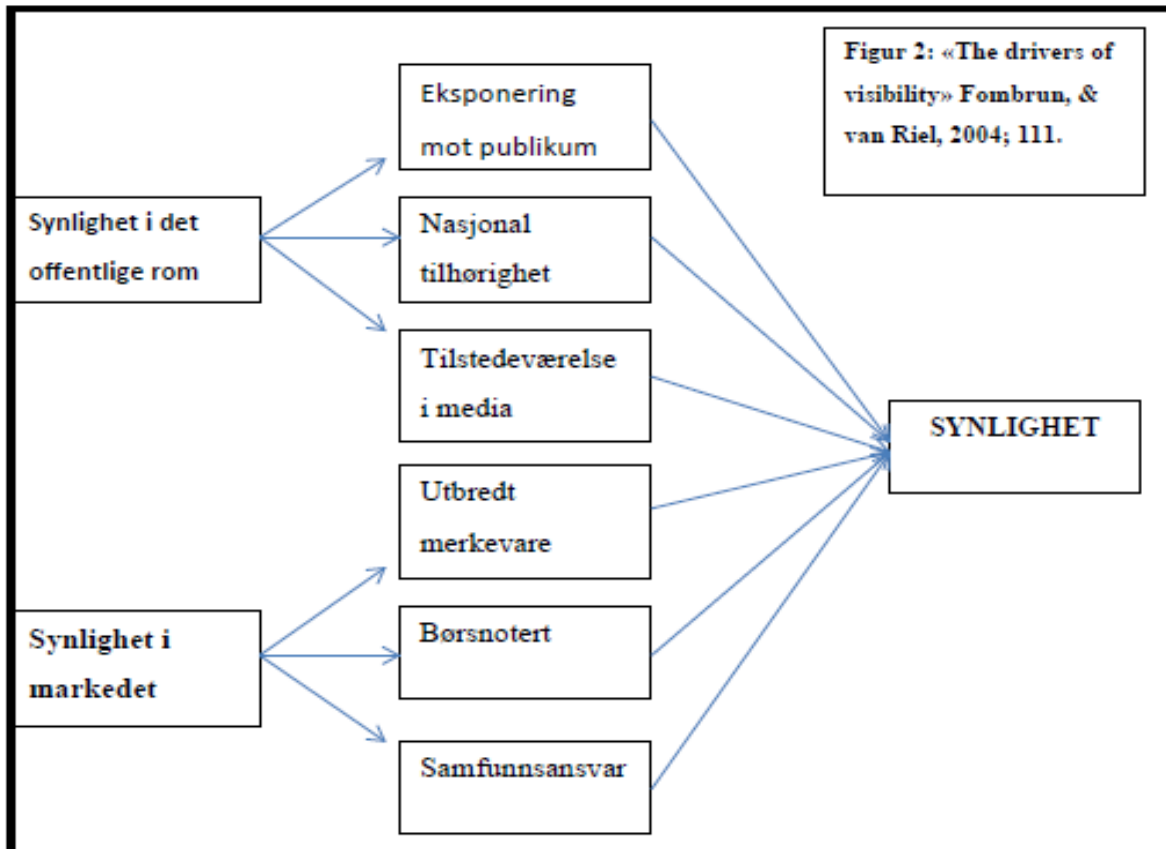
3.2.1 Stjerne-kvaliteten Synlighet

Pour vivre bien, il faut vivre cache er et fransk uttrykk som betyr at for å leve et godt liv må man leve i skjul (Fombrun og Van Riel:2004,s. 103).

Det var kanskje tilfelle tidligere, men i en verden som er preget av en 24 timers nyhetssirkel og et nærmest umettelig behov for informasjon er dette ikke lenger en god kommunikasjonsstrategi. Synlighet er en av stjerne-kvalitetene som ble identifisert som essensielt for omdømmet, og hypotesen var at organisasjoner med sterkt omdømme, også var tilsvarende mer synlig i media enn organisasjoner med svakt omdømme. Dette viste seg å stemme. Selskaper som gjorde det bra var

vesentlig mer synlige, og ikke minst, de delte mer informasjon med omverdenen og var villig til å gå i dialog og engasjere stakeholdere. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 87).

Forskerne fant ut at den enkeltes organisasjons synlighet i offentligheten avhenger av merkevarens utbredelse, at selskapet er børsnotert og om den graden av samfunnsansvar organisasjonen tar/blir oppfattet til å ta.



(Figur 2, ”The drivers of visibility”)

Med nasjonal tilhørighet mener Fombrun og Van Riel at organisasjonen har en større nasjonal tilknytning enn internasjonal. At firmaet i stor grad oppfattes som det kommer fra et land. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 112). Hvis man skårer høyt på nasjonale tilhørigheten vil det innebære at forbrukeren heller foretrekker det nasjonale produktet fremfor utenlandske konkurrenter.

Eksposering mot publikum, tilstedeværelse i media og samfunnsansvar

Fysisk tilstedeværelse i folks dagligliv er en faktor for graden av synlighet. I England viser en undersøkelse at 60% av de mest velkjente organisasjonene var kjedebutikker og banker. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 112). Det vil si organisasjoner med mange og synlige filialer som gir en stor offentlig gjenkjennelighet. Dette er igjen bra for merkevaren og omdømmet. Utbredelse og lokasjon er to nøkkelbegreper når det kommer til eksposering mot publikum, man bør være mange steder og ikke minst de riktige stedene. En butikkjede som Vinmonopolet velger aldri tilfeldige lokasjoner og vil da alltid tenke strategisk rundt butikketablering og butikkplassering.

Media spiller en stor rolle i hvordan en organisasjon blir oppfattet av opinionen. Fombrun og Van Riel viser til flere undersøkelser som viser en korrelasjon mellom mediesynlighet og skår på omdømmemålinger. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 121). Korrelasjonen er ikke i like stor grad til tilstede mellom omdømmemålinger og penger organisasjonene bruker på reklame. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 122). For eksempel brukte Phillip Morris nest mest penger av samtlige på reklame i år

2000 i USA uten at det hadde nevneverdig å si for omdømmet som året etter fortsatt var under 60. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 123). Nå er Phillip Morris for mange synonymt med tobakk og det kan nok være en del av forklaringen på den manglende korrelasjonen, men den viser uansett at det er ingen automatikk i at store annonsebudsjetter vil gjøre underverker for folks oppfatning av organisasjonen. Det er viktig for en organisasjon at man blir oppfattet som en seriøs arbeidsgiver som oppfører seg ordentlig, men hvor viktig er det for eksempel med filantropiske virksomheter på siden av organisasjonens kjerneområder og hvor mye skal man dele av de tiltakene man utfører? Mange Norske firmaer engasjerer seg i mindre eller større grad, men det er ikke gitt at man vil få tilbake innsatsen i form av økt effekt på omdømmemålinger. Fombrun og Van Riel viser også at det er store globale forskjeller i hvordan ulike befolkninger ser på at organisasjoner bevisst viser frem sitt filantropiske arbeid. I USA sier 9% at de helst ser at organisasjoner i liten grad «skryter» av sin veldedige innsats, mens i Danmark er andelen 18% og i Italia 24%. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 126). Så det kan ha en negativ boomerang effekt og det er ikke gitt at befolkningen ønsker å vite om virksomhet utenfor kjernevirksomheten for eksempel. De som til fulle har lyktes og som skårer høyt på samfunnsansvar er de organisasjonen hvor dette er fullintegret. Stormberg for eksempel hadde Norges beste omdømme i 2012,2013 og 2014. (<https://www.apeland.no/stormberg-har-best-omdomme-norge/>).

Selskapet er spesielt kjent for sitt engasjement for et inkluderende arbeidsliv, og har fått massiv medieoppmerksomhet ved sin ansettelse av tidligere kriminelle og rusmisbrukere. Internasjonalt har

skoprodusenten Tom stått for det samme, hvert enkelt skopar du kjøper hjelper noen andre. Begge eksempler på at man ved å integrere samfunnsansvar i kjernevirksomheten både for mye medieomtale og godt omdømme.

3.2.2 Stjerne kvaliteten Unik

Unik blir av Fombrun og Van Riel definert som de faktorene man er alene om og som skiller en organisasjon fra en annen. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 133). Det unike ved en organisasjon danner en Omdømmeplattform som viser organisasjonens egenart og forteller «verden» hva organisasjonen står for og hvem man er. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 133). Plattformen er det unike og genuine ved en organisasjon, de faktorene omverdenen bedømmer og kjenner igjen organisasjonen ved. Desto sterkere og bedre likt platformen er, desto sterkere vil organisasjonen fremstå.

En god omdømmeplattform er basert på tre faktorer i henhold til Fombrun og Van Riel: aktivitet, fordeler og følelser. (Fombrun og Van Riel:2004, s. 137-138).

1. **Aktivitet:** *Hvis en organisasjon er opptatt av å knytte sitt omdømme rundt sin kjernevirksomheten sin er de aktive her. Det vil si at Statoil er i energibransjen, Telenor i telebransjen og Felleskjøpet i landbruksbransjen.*
2. **Fordeler:** *Her vil man fremheve det unike ved organisasjonen som gjør at kunden bør velge de fremfor andre konkurrenter. One Call er et godt eksempel på dette, du vil få et like godt tilbud til en billigere penge.*
3. **Følelsesmessig:** *Her ønsker man å knytte et bånd til omverdenen ved å knytte et følelsesmessig bånd. Forsikringsselskaper for eksempel bygger gjerne sin plattform rundt dette, i gode og onde dager, vi er der for deg.*

To andre faktorer Fombrun og Van Riel trekker frem er å ha tydelige loger og et narrativ om organisasjonen som både ansatte og offentlighet kjenner tilhørighet til.

Majoriteten av organisasjoner som forskerne trekker frem har unike logoer som bygger merkevare og gjør organisasjonen gjenkjennelig. (Fombrun og Van Riel:2004,s. 133). Coca Cola for eksempel har en logo og et navn store deler av verdens befolkning forbinder med selskapet.

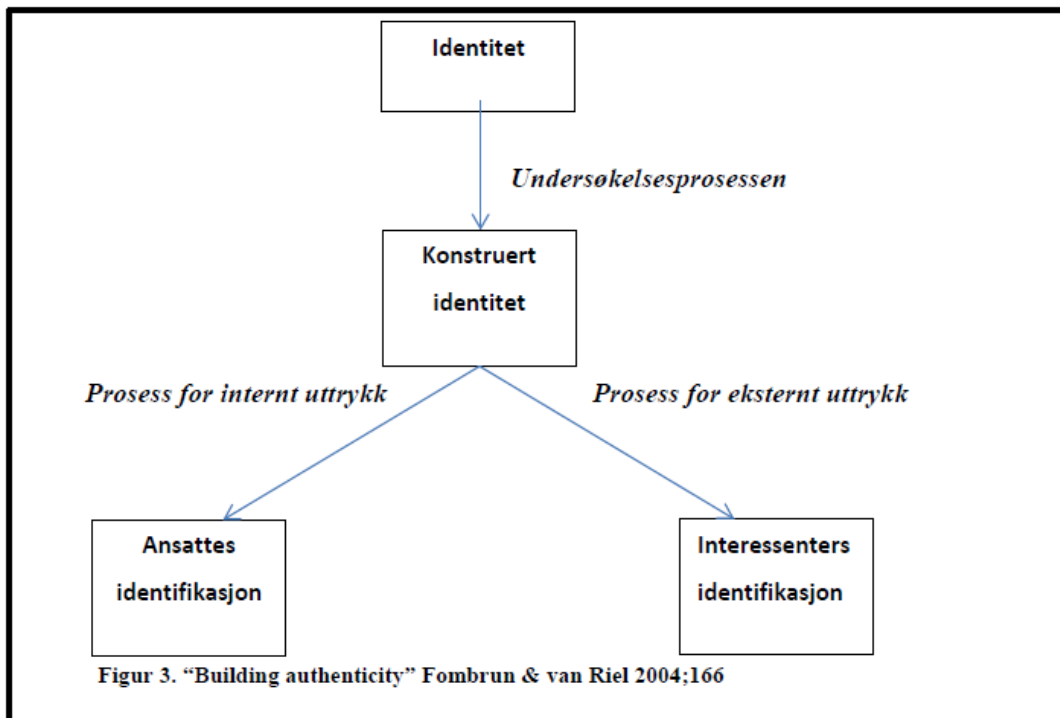
Når det kommer til narrativet, handler det om at en organisasjon har en «fortelling» om seg selv som både blir oppfattet troverdig, eksternt og internt. Det vil si at man har en «fortelling» som definerer hva de ansatte oppfatter som organisasjonens DNA, som sier noe om hvem man er og hjelper å skaffe en tilhørighet til organisasjonen.

3.2.3 Stjerne kvaliteten Ekte

Ekte er den av stjerneverdiene som går på om det er samsvar mellom «liv og lære». Det vil si at det må være en konsistens mellom hva organisasjonen kommuniserer og hvordan organisasjonen interagerer med omverdenen. Hvis de to faktorene ikke er konsistente vil organisasjonen ikke bli oppfattet som genuin og det å fremstå som uærlig er særdeles omdømmeskadelig. (Fombrun og Van Riel:2004,s.91). Men hvordan finne en organisasjonsidentitet?

En ting er at man opptrer ærlig og redelig, men hvordan finne og definere en organisasjonsidentitet? Fombrun & Van Riel mener at det å finne en organisasjonsidentitet må starte med en prosess hvor leter etter hva som er organisasjonens kjerne. Dette finner man ved å analysere og sidestille funn fra ulike kilder som pressemeldinger, trykket materiell, nettsider, aviser, fokusgrupper og intervjuer satt sammen av ulike grupper av ansatte. Fokusgruppene og intervjuene har som mandat å finne frem til hva som er særegne trekk ved organisasjonen, hva skiller organisasjonen fra andre. Den samlede analysen av kilder vil man da kunne analysere kvantitativt på resten av de ansatte for å se om analyseresultatet er valid og kan være kjernen av en organisasjonsidentitet.

Hvordan bygge stjerne kvaliteten ekte (Fombrun og Van Riel:2004,s.166).



(Figur 3, Building authenticity)

Når man har funnet noe som definerer organisasjonen, som er spesifikt og unikt, kan man begynne prosessen med å implementere og forankre identiteten i organisasjonen. Dette kan gjøres ved forankring hos mellomledere som da skal spre dette videre i organisasjonen, kursing av alle ansatte og ved visuelle hjelpemidler.

Med eksternt uttrykk mener Fombrun & Van Riel den oppfatningen organisasjonens interessenter har av organisasjonen. For at de skal være fornøyd må de respektere og ha tillitt til organisasjonens kjerneverdier. Hva og hvordan organisasjonen kommuniserer utad vil være essensielt for at de rundt organisasjonen skal ha tiltro til og synes godt om organisasjonen.

3.2.4 Stjerne kvaliteten Åpenhet

Kjennetegnet ved en åpen organisasjon er graden av transparens. Fombrun & Van Riel mener at dette måles ved tilgjengeligheten og tilgangen til følgende faktorer: produkter og tjenester, visjoner og lederskap, økonomiske prestasjoner og sosialt ansvar. For at man skal være transparente og gjøre det

skåre høyt på denne stjerneverdien bør informasjon om ledelse, styret, regnskap, pressemeldinger og produktinformasjon ligge tilgjengelig på selskapets nettsider. (Fombrun og Van Riel:2004,s.92).

Fombrun & Van Riel peker også på en del faktorer som kan påvirke og øke en organisasjons transparens. Markedspress, sosialt press, politisk press og krav fra offentlige myndigheter er alle ytre faktorer som kan påvirke en organisasjons transparens.

Markedspress

Markedspress kan for eksempel utspille seg ved det kommer et unisont krav om å vite hva som ligger bak prissettingen til et produkt. Det er ikke gitt at kravet er legitimt juridisk, men det kan oppleves som et press, og responsen fra organisasjonen kan være, og responsen fra organisasjonen kan være omdømmepåvirkende hvis man blir oppfattet som om man har noe å skjule. Eksempler på dette er det ofte i dagligvarebransjen hvor ulike kjeder kan operere med vidt forskjellige og varierende priser på samme produkter, noe som kan føre til at konsumenten kan føle seg bedratt. Dette kan skape et markedspress hvor det kommer et press om offentliggjøring av organisasjonens prissetting. Presset om offentliggjøring vil være problematisk for de fleste organisasjoner, pris og marginer er konkurransesensitiv informasjon, og noe man ikke vil avsløre.

Politisk- og sosialt press

Det politiske presset og kravet til åpenhet kan raskt oppstå hvis det for eksempel kommer en avsløring om at av organisasjonens produkter er produsert av arbeidere med dårlige eller ingen rettigheter. Sosialt press fra offentligheten kan for eksempel være at det kommer et ytre krav til om at man skal ha en åpen miljøprofil. At det skal være noen som helst tvil om hvor man for eksempel gjør av organisasjonens avfall og hva slags krav og forventninger man har til sine leverandører.

Likeså kan krav myndighetene kreve at en organisasjon tilrettelegger og gjør mer informasjon tilgjengelig som viser at de etterlever evt reguleringer satt fra myndighetenes side.

3.2.5 Stjerne kvaliteten konsekventhet

Konsekvent er en av stjerne kvaliteten til Fombrun & Van Riel som går ut på at alle de andre fire stjerne kvaliteten skal være en del av omdømmeplattformen, og at det av de skal skapes en organisasjonsidentitet man skal stå last og brast ved. (Fombrun og Van Riel:2004,s.240)

4.0 Metode

I metodekapitlet vil jeg gå igjennom valg av forskningsdesign og metode jeg har brukt for besvare min problemstilling. Jeg vil gjennomgå valg av kilder og etiske betraktninger rundt dette. Avslutningsvis vil jeg vurdere oppgavens gode og svake sider opp mot reliabilitet, validitet og overførbarhet.

4.1 Kvalitativ forskningsdesign og metodebruk

Min oppgaveproblemstilling er å vise hvordan Vinmonopolets strategiske grep de siste ti årene har ført til at dagens posisjon og gode omdømme. Oppgavens teoretiske forankring er at selskaper som har godt omdømme skårer høyt på Stjerne kvaliteten identifisert av Fombrun og van Riel i "the roots of fame". Metodisk har jeg da brukt dokumentanalyse og intervjuer for å finne ut hva Vinmonopolet gjør i dag og hva slags grep de har tatt for å komme dit.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Dokumentanalyse

Mitt utgangspunkt for dokumentanalysen var flere omdømmeundersøkelser som de 15 årene, og da spesifikt TNS Gallup og Synovates undersøkelse om store Norske bedrifter.

Omdømmeundersøkelsene viser en del fellesnevner som peker seg ut som unike for Vinmonopolet og avgjørende for hvor bra man skårer på omdømmeundersøkelsene. Ansvarlighet og de ansattes kompetanse er de to faktorene som gjennomgående går igjen i alle omdømmeundersøkelser. Videre dokumentanalyse ble da årsberetninger, nettsider, internt intranett og styringstrategidokumenter for å kunne analysere de grepene Vinmonopolet har tatt og hvordan de grepene har ført til at de skårer høyt på Fombrun og Van Riel sine stjerne kvaliteter.

De funnene jeg fant under dokumentanalysen har jeg vurdert og delt opp etter Fombrun og Van Riel sine stjerne kvaliteter, synlighet, unik, ekte, åpenhet og konsekvent. Etter at funnene ble kategorisert

presenterte jeg de empirisk i kapitel 4 hvor jeg viser til funnene i dokumentanalysen for å vise hvorfor Vinmonopolet skårer høyt på de fem stjerne-kvalitetene.

4.2.1 Intervju

Intervju er interaksjon mellom mennesker og dermed er det viktig at intervjueren på forhånd avklarer rammen for intervjuet, om det skal være åpent eller strukturert. Det vil si om intervjuet skal ha en fast struktur eller om det skal være helt åpent uten noen som helst form for ramme. Fordelen med en samtale uten intervjuguide er at den kan avdekke interessante fenomener, at samtalen gjennom sin frie form avdekker informasjon man ellers ville ha gått glipp av gjennom et mer strukturert intervju. Bakdelen er at den gjør transkriberingen vanskeligere og kan være utfordrende for validiteten. Samtidig vil man kunne hevde at det uansett er en ramme, det er en grunn til at man snakker med et intervjuobjekt og at temaet er en form strukturering uansett. Jeg hadde i utgangspunktet tenkt at jeg skulle bruke en fast intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar. (Jacobsen, D.I, 2005:145). Hvis jeg hadde gått for dette ville databehandlingen vært vesentlig enklere og man kan hevde at det ville ført til økt validitet ved at alle intervjuer har samme spørsmål. Problemet for meg er mine intervjuobjekter har lang og variert erfaring fra Vinmonopolet, jeg mener jeg ville gått glipp av mange nyanser og mistet viktig kausalitet i form av å finne de avgjørende endringene Vinmonopolet har gjennomgått de siste 10-15 årene.

Utvalg og forankring

For å kunne gjennomføre denne oppgaven tok jeg først kontakt med kommunikasjonssjefen i Vinmonopolet, Halvor Bing-Lorentzen, han har vært ansatt i Vinmonopolet siden 1996 i en rekke ulike stillinger. Han sørget for forankring for mitt prosjekt i organisasjonen og var veldig behjelpelig med å tipse om andre nøkkelpersoner jeg burde intervjuer. Utvalget bestod til slutt av fem nøkkelpersoner med ulike roller i organisasjonen, alle med lang erfaring og lederposisjoner i organisasjonen over lengre perioder.

Jeg har intervjuet kommunikasjonssjef Halvor Bing-Lorentzen, pressesjef Jens Nordahl, varefaglig leder Tom Tyrihjel, fagansvarlig jurist Kari-Anne Rønningen og opplæringsleder Linn Huse-Amundsen. Den metodiske tilnærmingen var i utgangspunktet en intervjuguide, men dette gikk jeg bort ifra ved nærmere ettertanke. Alle personene har lang fartstid i Vinmonopolet, og de fleste har vært med siden nittitallet. For meg var det viktig å få frem nyansene i deres erfaringer, , nyanser jeg følte ble borte med en fastsatt spørsmålsrunde.

Utvalget ble gjort på bakgrunn av at denne gruppen kunne gi meg mye og god informasjon (Jacobsen, 2005; 174).

Intervjusituasjonen

Intervjuene ble gjennomført i Vinmonopolets sine lokaler i Akersgata 111 i Oslo. Det at jeg kjenner intervjuobjektene og det var i trygge rammer ga intervjuene en uformell atmosfære som var halvstrukturerte. Jeg hadde en rekke temaer jeg ville igjennom, men intervjuobjektene styrte i stor grad gangen i samtalen selv. Jeg grep inn og endret temaer når jeg følte et emne var utbrodert nok eller det var mange digresjoner.

Jeg er svært takknemlig for den tid de ga meg i en travel hverdag og den tillitten de viste meg ved at de åpent besvarte spørsmål om deres opplevelser og karrierer i Vinmonopolet. Intervjuene varierte i lengde fra 40 minutter til 120 minutter.

Hjelpemidler

Jeg avtalte før intervjuet startet at jeg ville bruke opptaksfunksjonen på min Iphone for å ta opp intervjuet. Hvis jeg skulle notert ville det gått utover samtaleflyten og åpenheten til intervjuobjektene. Etter intervjuet var det en stor jobb å transkribere, men de timene var også veldig nyttige for å finne svar på problemstillingene jeg hadde satt i oppgaven.

4.2.2 Etikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser som denne dreier seg om å studere mennesker. Hva de tenker, hva de gjør, og hvordan de gjør det. Ved en slik forskning begår man også et «innbrudd» i personenes liv, enten det nå gjelder den private sfære eller en mer offentlig sfære (Jacobsen, 2005: 43).

Jeg jobber i Vinmonopolet og kjenner personene jeg intervjuer profesjonelt, og har gjort det i flere år. Dette gjør at de kan ha følt seg presset til å bli med på intervjuet og også kan ufrivillig bekrefte det de oppfatter som min agenda.

Jeg mener at jeg unngikk dette ved å nøye fortelle i forkant hva oppgaven handlet om og hvorfor jeg ville intervju den enkelte, ved at jeg var klar over problemstillingen med bias mener jeg at jeg klarte å unngå at dette influerte mine intervjuer.

4.2.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Reliabilitet

I begrepet reliabilitet ligger det at hvis man tester samme ting flere ganger og får samme svar har man høy reliabilitet, hvis det motsatte er tilfelle har man lav reliabilitet. Det viser også om undersøkelsen er utført på en pålitelig måte. (Jacobsen,2005:87) For meg pekte de ulike intervjuobjektene ut de samme faktorene som har vært viktig for snuoperasjonene Vinmonopolet har vært igjennom uavhengig av hverandre. Dette førte til en høy reliabilitet mener jeg, selv om utvalget var lite. De sitter i ulike posisjoner i organisasjonen, men peker uavhengig av hverandre ut de samme faktorene som essensielle.

Validitet

Oppgavens validitet går på om resultatene jeg har funnet oppleves som korrekte. Dag Ivar Jacobsen bruker i sin bok et begrep han kaller intervjuobjektivet. Han definerer intervjuobjektivet som: desto flere som er enige om en beskrivelse, desto større sannsynlighet er det for at den er riktig. (Jacobsen,2005:87). Her vil jeg mene at den høye reliabiliteten også gir en høy validitet.

Overførbarhet

Overførbarheten i min oppgave handler om i hvilken grad mine funn kan generaliseres. Jeg har tatt utgangspunkt i funnene fra omdømmeundersøkelsene og analysert hvordan Vinmonopolet har jobbet for å skåre høyt på disse områdene de trekker frem som enestående for Vinmonopolet. Har det vært tilfeldig at Vinmonopolet har skåret høyt på disse områdene, eller er det et resultat av målrettet arbeid og en strategiendring, jeg mener at min oppgave vil bevise de siste to, og at jeg empirisk legger ved underlag som underbygger dette.

5.0 Empiri: Vinmonopolets arbeid med sitt omdømme

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan Vinmonopolet jobbet med og jobber med kompetanseutvikling, kundemøtet, strukturelle endringer og varefaglig kommunikasjon. Jeg vil beskrive kort hvordan man tidligere jobbet med de ulike områdene og så gå igjennom de endringene som har ført til dagens praksis.

5.1 Vinmonopolets holdning til ansatte: kompetanse og opplæring

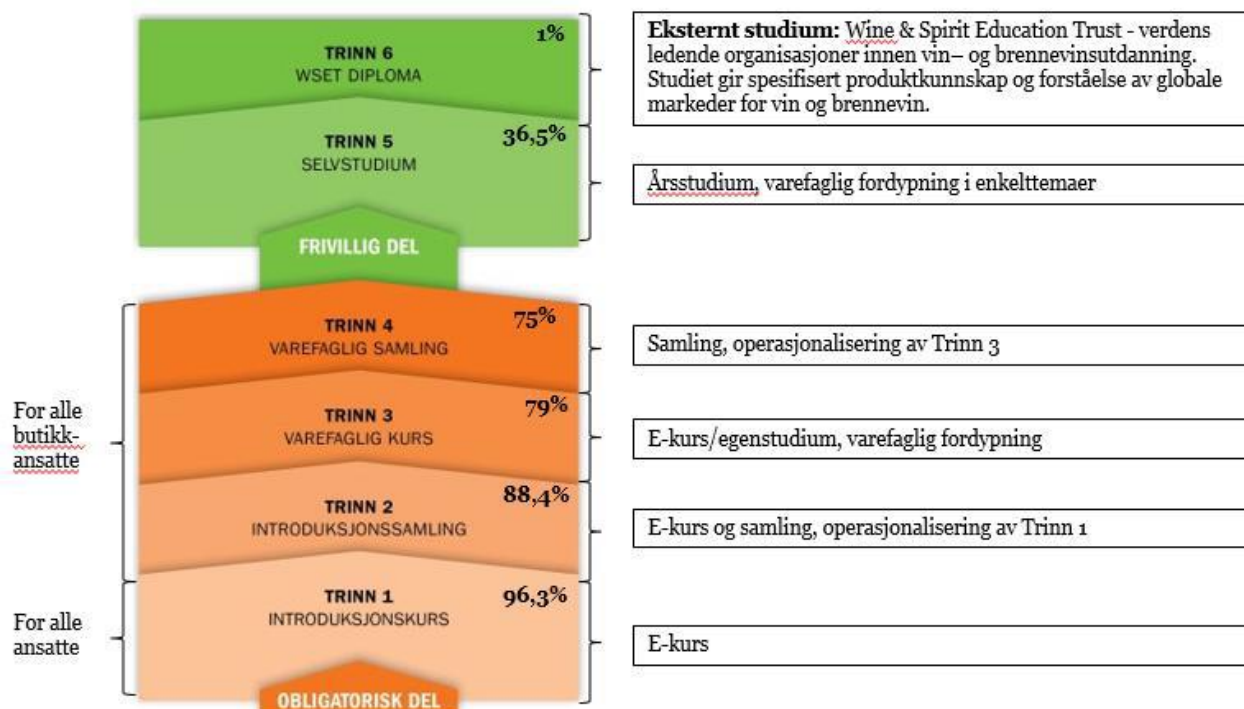
Varefaglig kompetanse har alltid vært viktig for Vinmonopolet. På 70 og 80 tallet måtte alle ansatte på et 14-dagers kurs hvor man smakte seg igjennom hele varekatalogen. Dette er ikke lenger praktisk mulig med over 15 000 varer å velge mellom og 314 butikker, men viktigheten av, og kravene til, fagkompetanse har bare blitt sterkere med årene. I tidligere tider hadde man et introduksjonskurs, mens resten av det faglige utdannelsesløpet var mer tilfeldig. Det førte til at fagkunnskapen hos de ansatte var varierende og mye var overlatt til den enkeltansattes interesse. Dette er ikke lenger tilfelle, det er klart at fagkompetanse vil variere, men den grunnleggende basiskompetansen skal nå være noe alle innehar.

Alle butikkansatte må gjennomgå en modell som består av fem trinn, hvorav de fire første er obligatoriske. To av kursene er nettbaserte og to av kursene foregår over en ukes tid på kjedekontoret.

Alle ansatte får dekket reise og hotellopphold under kursdagene, så det brukes store ressurser hvert år bare på reise og opphold.

Alle internkursenes vinfaglige innhold er sertifisert av Wine And Spirit Education Trust (WSET). WSET er et verdensledende utdanningscenter innen vin. Trinn 5, som er i form av et spesialiserte selvstudium, er frivillig. Det er økonomisk insentiv for å fullføre kurset, for de ansatte som fullfører får en lønnsøkning på 1500 kroner måneden. I tillegg til trinn fem kan man søke om ytterligere vinfaglig utdanning gjennom WSET Diploma. Dette er en 2-årig utdanning i regi av WSET som er sidestilt med en bachelorgrad, og forbeholdt våre mest dedikerte ansatte. Dette er et kostbart og særdeles krevende studium som Vinmonopolet betaler for enkelte av sine ansatte.

Vinmonopolets kompetansestige:



(Figur 4, Vinmonopolets kompetansestige)

Kompetanseheving i tillegg til kompetansestigen

I tillegg til den obligatoriske opplæringen har man i Vinmonopolets opplæringsenhet de siste årene satset tungt på kontinuerlig kompetanseutvikling. Det skal ikke være sånn at når man har fullført den obligatoriske utdannelsen at man er «ferdig utlært». Det kommer stadig ny kunnskap om vin og nye trender som man må sette seg inn i. Derfor har man satset på e-læring de siste årene. En rekke korte e-læringskurs er tilgjengelige for alle ansatte og ekstrahjelper gjennom den nettbaserte læringsportalen. Kursene spenner seg fra varefaglige temaer, brannvern, etikk i sosiale medier, til butikkdrift og økonomiske misligheter. Det tematiske spennet er stort. Kursene har blitt populære og ved utgangen av 2015 var det registrert nærmere 1500 fullførte e-kurs. Dette er en oppgang på 266 % fra samme periode i fjor. Gjennom e-kursene tilbys de ansatte en lett og morsom måte å heve sin kompetanse på. I tillegg er det konstruktiv måte å fylle dødtid i butikk på.

I Vinmonopolet er det mange ansatte som har jobbet i organisasjonen i mange år. For at de også skal ha en løpende varefaglig utvikling er det hele tiden kurs på trinn 4 som er tilgjengelig for de ansatte. Man får ingen økonomisk gevinst etter førstegangsgjennomføringen, men man får lønn for tid man

bruker på samlinger tillegg er pensumlitteraturen gratis, og ofte er det inkludert en studietur til utlandet. Studiene kan handle om for eksempel Champagne, hvor man får en grundig innføring med studietur til det aktuelle området. Til slutt gjennomfører kursdeltakeren en avsluttende eksamen. Felles for alle Vinmonopolets varefaglige samlinger er at pågangen fra de ansatte er enorm. På grunn av den store pågangen må ansatte søke om plass på hvert enkelt kurs. Tildeling av plasser skjer så på bakgrunn av butikkens behov for kompetansepåfyll. Hvis en butikk har en person som nylig har gjennomført et kurs om Champagne vil ikke den butikken bli prioritert neste gang det er Champagne-kurs. Kanskje butikken ikke har tilstrekkelige øl-kunnskaper blant sine ansatte? Da vil det være klokt at en av butikkens ansatte får ta øl-kurset slik at butikkens kompetanse på dette feltet øker. Slik sørger man for at hver butikk har den kompetansen man til enhver tid trenger.

Bruk av egne ressurser

De av Vinmonopolets ansatte som har gjennomført den obligatoriske opplæringen har også mulighet til å bli forelesere på Vinmonopolets internkurs, og nå også eksterne vinkurs fra høsten 2016. Dette får man ekstra betalt for, og er også en mulighet for den ansatte til å utvikle seg ytterligere som fagperson og foreleser. Opplæringsavdelingen vil i størst mulig grad bygge og bruke internkompetanse og sørge for at alle hele tiden skal få nye muligheter til å utvikle seg som fagpersoner.

Lederutvikling

Vinmonopolet har i tillegg valgt å satse på lederutvikling som et viktig strategisk arbeid for å realisere målet om å være Norges ledende faghandelskjede.

Lederutviklingsprogrammet går over tre trinn i en periode på seks måneder. Hver samling går over to dager. Lederutviklingen er obligatorisk for alle ledere i Vinmonopolet.

Ledertreningen er praktisk orientert og knyttet til de situasjonene som ledere i bedriften forventes å håndtere i kraft av sin rolle. Hver enkelt leder får sin personlige treningsplan som et verktøy i Vinmonopolet for å utvikle og forbedre sine prestasjoner. Mellom samlingene forventer Vinmonopolet at lederen arbeider med stoffet, slik at han/hun kan dele erfaringer fra egen utvikling på neste samling.

5.1.2 Stjernekvalliteter og ansattekompetanse

Jeg har nå kort beskrevet hvordan Vinmonopolet jobber med kompetanseutvikling, man jobber hardt, strategisk og strukturert med dette, men kan det være hovedforklaring på hvorfor man skårer så høyt på stjernekvallitetene? De fleste andre organisasjoner jobber jo også med de samme tingene. Hva gjør Vinmonopolet annerledes enn andre sammenliknbare faghandlere, hvorfor skårer man så høyt på omdømmemålinger i forhold til andre?

Da jeg intervjuet nøkkelpersoner i Vinmonopolet, og da spesielt leder for opplæring Linn Huse-Amundsen, ble det tydelig at man de siste ti årene radikalt hadde endret hvordan man jobbet med kompetanseutvikling. (Huse-Amundsen: intervju 03.08.2016) Vinmonopolet har alltid jobbet med kompetanseutvikling, men det var ikke satt i system. Da Huse-Amundsen ble leder i 2007 var hun den eneste i Opplæring med pedagogisk bakgrunn. De øvrige i avdelingen bestod av personer som administrerte kursene, men i liten grad utviklet de. Det var også et arkaisk system hvor man helt frem til 2007 brukte brevkurs som metode. Dette var svært ressurskrevende administrativt og lite konstruktivt hvor kursdeltagerne fikk store mengder materiale i posten som de besvarte per brev tilbake, hvert enkelt brev ble da rettet og resultatene sendt tilbake på nytt brev.

Kursledere hadde også egne individuelle opplegg. Det resulterte i at ansatte som tok kurs i august om Champagne ikke nødvendigvis lærte det samme som de som tok et kurs med samme tema og en annen foreleser i januar. Kursopplegget ble presentert av flinke folk, og kursdeltakerne hadde utbytte av det de lærte, men det var ikke et fast pensum som var kvalitetssikret og konsistent.

I tillegg var det, som i dag en, studietur hvert år for de som gikk på selvstudiet, men turen var ikke nødvendigvis relevant for kurset de ansatte hadde tatt. Hvis man for eksempel hadde lært om vinområder i Nord-Italia var det lite relevant med øl-tur til Belgia. Men det var en tur til et bestemt sted som alle dro til uavhengig av kursets innhold.

Antall studieplasser på kursene ble rettferdig fordelt etter geografiske distrikter, hvor hvert distrikt fikk tildelt et visst antall plasser, men ikke med det reelle kompetansebehovet i butikk som fordelingsparameter. Det vil si at et distrikt som bestod av butikker som var godt kvalifiserte på vin fra Burgund, så sendte man likevel folk herfra på Burgund-kurs. Dette førte til at det ble færre plasser til distrikter som hadde et større behov for faglig påfyll på området. Det ble også alltid foretatt evalueringer av kursdeltagerne om deres utbytte og syn på kurset, men evalueringen ble

arkivert og ikke benyttet. Man hadde heller ingen god og systematisk oversikt over hvilken kompetanse hver enkelt ansatt satt på. Det vil si at det ikke eksisterte noen reell oversikt over enkeltbutikkens fagkompetanse, og da ble det også vanskelig å vurdere hva slags kurs det var behov for. Mye var overlatt til den enkelte butikksjefs egeninnsats for å gi butikken den nødvendige varefaglige kompetansen. Det var avgjort et moderniseringsbehov, og bedriften har vært gjennom et paradigmeskifte knyttet til kompetanseheving.

Automatiseringen av tunge manuelle arbeidsoppgaver var tidkrevende og kostbar. Det ble utviklet systemer som gjorde at alle studieoppgaver ble levert interaktivt og en personalportal hvor man har oversikt over hvilke kurs hver enkelt ansatt har. Slik kunne man hele tiden se hva slags kompetanse hver butikk besatt og hva slags faglig påfyll man trengte. Oversikt over den individuelle kompetansen gjorde også at man endret tildelingen av kursplasser fra et distriktsstyrt til et kompetansestyrt perspektiv. Selv om en ansatt har manglende kompetanse når det kommer til Burgund er det ikke gitt at vedkommende vil få plass hvis butikken har andre ansatte med den kompetansen. Det er nemlig en klar forventning om at de som gjennomfører selvstudiet skal videreformidle kompetansen til resten av butikken. Ved å tildele studieplassene etter kompetansebehov har man sikret seg et system hvor en kunde skal kunne gå inn på hvilket som helst polutsal og få den samme kunnskapsrike servicen på Skøyen som i Hammerfest.

En side ved moderniseringen var automatisering og systematisering av kursene, men viktig var også den overordnede måten å jobbe med kompetanse på vært. Opplæringsavdelingen, som i 2007 ikke hadde en eneste ansatt med pedagogisk bakgrunn, består i dag av flere pedagoger som jobber aktivt med å utvikle og videreutvikle kurs med utgangspunkt i moderne pedagogisk metodikk. Alle kursforelesere er håndplukket og forholder seg til et fast pensum, som foran hvert «skoleår» blir evaluert og gjennomgått slik at det til enhver tid er faglig oppdatert og relevant. Kursforeleserne blir også kurset i hvordan de skal forelese slik at deltagerne får best mulig læringsutbytte. Hvert eneste kurs blir evaluert av deltagerne og man jobber kontinuerlig med tilbakemeldingene og foretar endringer basert på de.

Ressursbruken

Ekte er den av stjerneverdiene som går på om det er samsvar mellom «liv og lære». Det vil si at det må være en konsistens mellom hva organisasjonen kommuniserer og hvordan organisasjonen interagerer med omverdenen. (Fombrun og Van Riel:2004,s.91). Vinmonopolets uttalte mål er at man skal være Norges ledende faghandel, det er den uttalte målsetningen man kommuniserer utad. Hvis man skal lykkes å skåre høyt på denne stjerneverdien må det være samsvar mellom målsetningen og hva man

gjør internt. Den sterke satsingen på internkompetanse vil jeg hevde er årsaken til at man fremstår som konsistente og skårer høyt på denne stjerneverdien.

For automatiseringen, systematiseringen og den pedagogiske endringen har ført til paradigmeskiftet i alt arbeid rundt kompetansebygging, som igjen har hatt betydning for den brede kompetanseutviklingen i organisasjonen. Jeg vil hevde at dette er en vesentlig årsak til at de ansattes fagkompetanse blir trukket frem i samtlige omdømmeundersøkelser som Vinmonopolets viktigste suksessfortrinn. Man legger ned store interne ressurser på kursingen av ansatte og ingen av de jeg har intervjuet i forbindelse med oppgaven kjenner til andre faghandler som bruker tilsvarende eller liknende ressurser på intern kompetanseheving. Jeg vil våge å påstå at ingen andre faghandler i Norge jobber like systematisk med kompetanseutvikling som Vinmonopolet. Apotekansatte har naturlig nok et konstant behov for kompetanseutvikling, men den skjer ofte i regi av en fellesforening eller legemiddelselskaper. Kjedene selv kurser ikke i like stor grad, hvordan har det seg da at Vinmonopolet er alene om å bruke så store ressurser? Når dette åpenbart er en omdømmevinner, hvorfor gjør ikke alle det?

Noe av forklaringen ligger på bevisste strategiske valg relatert til kost/nytte den andre kausaliteten er at Vinmonopolet gjør det fordi de kan. Det vil si at monopolsituasjonen gir noen forutsetninger andre ikke har, både i form av relativt store ressurser, manglende direkte konkurranse og et krevende samfunnsoppdrag. Vinmonopolet har måttet endre sin måte å jobbe med kompetanse på for å kunne løse sitt samfunnsoppdrag og bevare sin legitimitet. Dette har man har hatt økonomisk handlingsrom til å gjøre, kanskje i motsetning til andre faghandlere. Dette kan også være en del av forklaringen på at man skårer så mye høyere på kompetanse enn andre bedrifter. Som kommunikasjonsdirektør Halvor Bing Lorentzen fortalte meg: fraværet av privatøkonomiske interesser gjør at man er i stand til å ta beslutninger og allokere ressurser en vanlig privateid organisasjon ikke ville hatt mulighet til. (Bing Lorentzen: intervju 14.07.2016). Monopolordningen byr altså på en unik mulighet for kompetansesatsing, gitt at man har tatt de riktige strategiske beslutningene. For til syvende og sist tok Vinmonopolet en strategisk beslutning om å radikalt endre måten man jobbet med kompetanseutvikling på, og man tilførte de nødvendige ressursene for å sikre denne endringen. Jeg er overbevist om at Vinmonopolets omdømme hadde vært et ganske annet hvis man ikke man gjennomført de store strukturelle endringene som begynte i 2007, og jeg vil hevde at endringen har vært avgjørende for dagens omdømme. At man hadde økonomiske muligheter en privateid organisasjon ikke har, tyder heller på at dagens monopolordning gir langsiktige rammevilkår og trygghet rundt hovedlinjene i norsk alkoholpolitikk.

5.2 Vinmonopolets tilnærming til sine kunder

Arbeidet med kompetanseutvikling er viktig, men hvis kunden ikke føler seg sett, tatt på alvor eller får den servicen de forventer, vil de heller ikke bli fornøyd og man ville heller ikke skåret høyt stjerne kvaliteten. Hvis kunden ikke har en butikk i nærhet og Vinmonopolet oppleves som utilgjengelig vil monopolordningen heller ikke være populær eller oppfattes legitim. Vinmonopolet har de siste årene gjennomgått endringer i hvordan man jobber med kundemøtet, det, sammen med to store strukturelle endringer vil jeg hevde har vært av stor betydning for at skårer høyt på stjerne kvaliteten og omdømmemålinger.

Det beste kundemøtet:



(Plakat 1, det beste kundemøtet)

Årets butikk

I 2006 tok ledelsen i Vinmonopolet initiativ til et konsept de kalte «Årets butikk». Hensikten var å skape en rekke parametere hver butikk ble målt på kontinuerlig, være helt åpne om resultatene og til slutt kåre en vinner av årets butikk det påfølgende år. Dette førte til at man fikk et helt sett med KPI er man kunne jobbe daglig med og bli målt på.

For 2016 for eksempel er det satt følgende målområder:

- *Kundetilfredshet*
- *Produktivitet*
- *Alderskontroll*
- *Resultatgrad*
- *Varetilgjengelighet*
- *Lavfrekvente varer lokale sortiment*
- *Omløpshastighet*
- *Kompetanse*
- *Vareprøving*
- *Medarbeidersamtaler*
- *Informasjonsmøter/personalmøter*
- *HMS-opplæring*
- *Miljørapport*
- *Aktivitets- og handlingsplan*
- *Tellerutiner*

Hver måned blir butikkenes resultat lagt ut på bedriftens intranett og fulgt opp av distriktssjefene. Dette er en del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet i bedriften. Vinneren av Årets butikk blir kåret på en årlig gallamiddag og vinnerbutikken får en studietur til utlandet for alle ansatte. Dette har blitt en vesentlig del av Vinmonopolets forbedringsarbeid.

Butikketableringer

Vinmonopolet hadde tidligere kun lov til åpne et visst antall butikker. Antall butikker på landsbasis ble fastsatt av sosialdepartementet, og hvis man skulle åpne en ny butikk måtte man legge ned en annen.

Dette førte til at en stor del av befolkningen hadde lang vei til nærmeste polutsalg. Ved utgangen av 1997 hadde Vinmonopolet 114 utsalg fordelt på 80 kommuner. (Vinmonopolets årsrapport for 1997, s. 25) 114 var det fastsatte antall sosialdepartementet hadde satt for polutsalg i Norge, og det førte til at det for eksempel i Aust Agder var én butikk, fire i hele Troms og fem i Norges geografisk største fylke Finnmark. Dette opplevdes naturlig nok som arkaisk og urettferdig, og daværende sosialminister og nåværende styreleder i Vinmonopolet, Hill Marta Solberg, så tydelig at hvis Vinmonopolet skulle beholde sin legitimitet og oppfylle sin samfunnspolitiske rolle måtte den geografiske spredningen av Vinmonopol øke. Man måtte forandre for å bevare.

Hun gikk derfor inn for, og fikk Stortinget med på, at de kommunene som ønsket å ha et Vinmonopol kunne søke Vinmonopolet om å få et utsalg. Vinmonopolet skulle da etter et sett faste kriterier avgjøre om det var økonomisk rasjonelt å drive et utsalg i søkerkommunen, og den endelige beslutningen ville bli vedtatt av Vinmonopolets styre, ikke av sosialdepartementet. Dette førte til en helt annen etableringstakt og ved utgangen av 2016 vil Vinmonopolet ha 315 butikker. Det vil si at ca. 91 prosent av innbyggerne i Norge bor i en kommune med Vinmonopol. 96 prosent vil bo i en kommune med pol eller mindre enn 30 km fra et pol. I perioden 2000–2015 åpnet Vinmonopolet om lag 185 nye butikker - et gjennomsnitt på over 11 butikker per år. (<https://www.vinmonopolet.no/kommuner-uten-pol>)

Selvbetjente utsalg

1. desember 1998 behandlet og vedtok Stortinget proposisjon 58 (1997-1998) og vedtar at Vinmonopolet kan åpne selvbetjente pol i en prøveperiode. (Vinmonopolets årsrapport for 1998, s. 3) Man skulle først prøve med et gitt antall utsalg, og hvis salget på de selvbetjente utsalgene ikke var markant større enn salget på utsalgsstedene med disk, ville man evaluere ordningen og bestemme seg for om man ville gå videre med den. Forslaget gikk ikke i gjennom uten politisk dramatikk.

Under intervjuet mitt med pressesjef i Vinmonopolet, Jens Nordahl, kunne han fortelle at daværende administrerende direktør, Knut Grøholt, hadde et sterkt ønske om selvbetjente utsalg og mente at det var viktig for at Vinmonopolet skulle overleve inn i det nye årtusenet. (Intervju med Jens Nordahl 02.08.2016)

Daværende ansvarlig statsråd Magnhild Meltveit Kleppa var imot dette, men Grøholt var så overbevist om at dette var veien å gå at han gjennom politiske kontakter drev aktiv lobbyvirksomhet for forslaget, mot sin eiers vilje.

Det varefaglige kundemøtet

Tidligere jobbet man i varefaglig avdeling med utviklingen av butikkenes fagkompetanse. Det varefaglige arbeidet var spredt over hele Norge og kurset butikkene jevnlig med smakinger. Organisatorisk lå avdelingen under Innkjøp og Vareforsyning, og mye av kursingen bestod av å presentere sortimentet og hva slags matretter man kunne anbefale til de ulike vinene. I tillegg hadde man en støttfunksjon for butikker som mottok vanskelige spørsmål fra kunder. På 2000-tallet ble det foretatt en gjennomgang av dette arbeidet, og konklusjonen var at datidens måte å jobbe på gjorde at butikkene ikke tok ansvar for sin egen varefaglige utvikling i særlig grad. Det kom noen og holdt et kurs, og så var man ferdig med det. For at butikkene selv skulle ta ansvar for sin faglige utvikling ble det utviklet et konsept kalt «smakesmier». Det vil si at hver butikk skal lage/få laget en bestemt matrett som er populær i befolkningen og så smake vin til den. For eksempel kan man om høsten teste viner til fårrikål, fordi denne retten er i sesong. Ved å desentralisere smakingene opplevde man at butikkene tok mer eierskap over egen kompetanseutvikling. Én ting var arbeidet med den varefaglige kommunikasjonen internt i bedriften, noe helt annet var hvordan man kommuniserte utad til kundene.

Her skjedde det også en vesentlig endring. Vinmonopolet hadde ikke egen nettside før 2001, noe som ble sett på som sent, og skapte et bilde av en organisasjon som ikke evnet å henge med i den teknologiske utviklingen. Et annet eksempel på at man hang etter var fraværet av kunnskapsformidling rundt mat og drikke. De man hadde av materiell var et fåtall brosjyrer om verdens vinland som lå tilgjengelig i butikkene. (Intervju med Halvor Bing-Lorentzen) I 2002 og 2003 foretok man en utadrettet satsing med lanseringen av to nye brosjyrer: Smak og Mat & Drikke. Disse ble en stor suksess, med et opplag på rundt 1000 000. Dette viste til fulle at befolkningen var sulteforet på informasjon rundt mat og drikke, og at man måtte tenke nytt rundt kommunikasjonen på dette området.

Tidligere hadde Varefaglig enhet ligget under avdelingen Innkjøp og Vareforsyning og det var ikke mennesker med kommunikasjonsbakgrunn som jobbet med det. Ved at man la varefaglig avdeling inn under kommunikasjon, tenkte man nytt rundt hvordan man kommuniserte utad, og det ble en helhetlig satsning rundt formidlingen av kunnskap rundt mat og drikke.

DRIKKE TIL GRYTER

Denne butikken anbefaler
disse produktene til
gryteretter



(Plakat 2, Mattema for Januar 2015)

Alkoholreklameforbudet vi har i Norge i dag begrenser Vinmonopolets kommunikative handlingsrom. Nøktern informasjon om vin og mat i kombinasjon er derimot tillatt. Man lanserte derfor kvartalsvise mattema som har vist seg populært blant kundene. Hvert kvartal blir det presentert en meny i brosjyreform med tilhørende drikkeforslag. Menyene er sesonginspirerte og skal være aktuelle. Tipsene man finner i brosjyrene er generelle - det vil si at man anbefaler for eksempel en halvtørr riesling, men ikke fra en bestemt produsent. I tillegg har man en mengde varefaglige brosjyrer, nettsider og Vinbladet som alle kommuniserer mat og vinstoff av en meget høy kvalitet til befolkningen.

De fleste som handler i Vinmonopolets butikker trekker frem kompetansenivået til de ansatte som den viktigste suksessfaktoren. Varefaglig enhet og Opplæring har mye av æren for dette, men jeg vil hevde at måten man kommuniserer rundt mat og vin på også har vært en vesentlig suksessfaktor. Ved å gjøre nyttig informasjon tilgjengelig, har man vært med på å endre drikkekulturen, og gjort forbrukeren mer kunnskapsrik. Det har skjedd en markant endring av det norske drikkemønsteret - folk drikker mindre brennevin og mer vin. Driker folk mer av produkter med et lavere alkoholinhold blir

skadevirkningene for samfunnet mindre. Jeg vil hevde at informasjonsarbeidet fra Vinmonopolet sin side har vært en viktig faktor i den nasjonale endringen av drikkemønsteret, samt bidratt til bedre omdømme. Mange av Vinmonopolets kunder er svært interessert i produktene, og hadde ikke man ikke hatt noe å tilby for å tilfredsstille den vitebegjærligheten hadde man ikke blitt særlig godt likt. Som med kompetanseutviklingen har det skjedd en veldig endring i hvordan man jobber med kundemøtet de siste ti årene.

5.2.2 Kundemøtet og stjerne kvaliteten

Synlighet, unik, konsekventhet, ekte og åpen er de fem stjerne kvaliteten, og alle er med i de ulike delene av kundemøtet.

For at man skal skåre høyt på stjerne kvaliteten unikhet gjelder det å skille seg ut fra andre. Kompetanse er viktig som nevnt i forrige kapittel, men jeg vil hevde at arbeidet med servicestandarden også har vært viktig her. Her kommer årets butikk inn hvor man kontinuerlig jobber opp mot en målbar servicestandard. Dette gjør at man har et system hvor man hele tiden konsentrerer seg om noen fastsatte parametre, og det gjør at alle i butikk vet og blir drillet i hvordan det beste kundemøtet skal foregå. Dette fokuset på vært enkelt kundemøte mener jeg også er en vesentlig del av årsaken til at man oppfyller stjerne kvaliteten. Det varefaglige arbeidet er også vesentlig for unikheden til Vinmonopolet. I hvilke andre butikker kan man få et gratis abonnement på Vinblad av høyt faglig nivå, gratis oppskriftshefter med drikketips som er nøytralt utvalgt uten kommersielle baktanker? Sammen blir kundemøtet unikt i Norsk og internasjonal målestokk.

For å skåre høyt på synlighet som stjerne kvalitet er det en del enkeltfaktorer man må skåre høyt på. Eksponering mot publikum, nasjonal tilhørighet og utbredt merkevare. Her er de strukturelle endringene Vinmonopolet har gjennomgått vært helt nødvendige vil jeg hevde. Hvis man ikke hadde fått lovendringen når det gjaldt antall butikker ville man ikke hatt nok nasjonal eksponering til å skåre høyt. Den nasjonale tilhørigheten, det vil si den tilhørigheten befolkningen føler ovenfor Vinmonopolet, ville ikke vært tilstede.

Har man ikke noe nærheten eller muligheten til å handle der vil man heller ikke støtte opp om eller se fordelene med en monopolordning. Det samme gjelde for utbredt merkevare, Vinmonopolet har åpnet et stort antall butikker de siste 15 årene og det er hevet over enhver tvil at tilgjengeligheten i dag er en helt annen enn før, og dermed oppfyller man også kravene til stjerne kvaliteten.

6.0 Vinmonopolets takling av sin spesielle rolle

Inntil starten av 2000-tallet var Vinmonopolets holdningsskapende kampanjer laget i samarbeid med andre statlige aktører, som for eksempel Rettstoksikologisk institutt, som nå er en del av Folkehelseinstituttet. Kampanjene var nøkterne i form og redegjorde for skadevirkningene alkoholbruk kunne ha for individet og dets omgivelser.

Dette samarbeidet førte til at eierforholdet til kampanjene ikke var sterkt, og kampanjene ble i varierende grad implementert av butikkene. Når kampanjer ble satt i gang hadde man i noen grad brosjyrer som ble delt ut i butikkene, men det var ikke en helhetlig strategi rundt dette. Aktivitetsnivået var lavt og sporadisk.

Det at man hadde et felles holdningsskapende arbeid med andre aktører som jobbet med rusforebygging var bra, men manglende eierskap og lavt aktivitetsnivå viste at førte til at Vinmonopolet kunne anklages for å ikke ha en egen kommunikasjonsstrategi rundt forebygging, sosial kontroll og langingsproblematikk.

Fra starten av 2000-tallet var det et skjedde det en endring i Vinmonopolets kommunikasjonsarbeid. Man tok effektivt tak i dette arbeidet og lanserte holdningskampanjer med klare målgrupper. Etter hvert ble det identifisert to satsingsområder: sosial kontroll og anti-langing.

Oppsummert kan man si at det var utstrakt bruk av en formanende pekefinger-holdning, og man hadde i liten grad definert hvem man ønsket å nå, hvor mange, og hvordan man skulle nå dem.

6.1 Kampanjene

Sosial kontroll

På 1970, 1980 og 1990 tallet hersket en kultur hvor man ikke viste legitimasjon ved kjøp av alkohol hvis man ikke ble spurt om det. I en travel butikhverdag kunne den sosiale kontrollen tidvis glippe, og mindreårige kunne få kjøpt alkohol. Sosial kontroll er noe av det viktigste Vinmonopolet gjør. Synlige berusede og mindreårige skal ikke få kjøpt alkohol, og erkjennelsen av at dette arbeidet ikke var bra nok var tung å ta inn over seg i organisasjonen.

Erkjennelsen førte til at man økte budsjettene og iverksatte årlige holdningskampanjer for å få ungdom til å vise legitimasjon uoppfordret når de kjøper alkohol på Vinmonopolet. Pekefinger ble byttet ut med humor, og i samarbeid med ulike reklamebyråer har man de siste 15 årene hatt en rekke mer eller mindre vellykkete kampanjer. De siste årene har man kjørt to kampanjer i året for å bevisstgjøre ungdom om at det å vise legitimasjon er en naturlig del av det å kjøpe alkohol.

Bie-kampanjen er et meget godt eksempel på en kampanje som traff bra og viser hvordan Vinmonopolet tenker rundt holdningskampanjer. Her fikk ungdom som viste leg uoppfordret en slikkepinne som belønning og Vinmonopolet donerte et beløp til Norges Birøkterlag. Kampanjen skapte stort engasjement og bidro til at flere nå viser legitimasjon uoppfordret ved kjøp av alkohol.

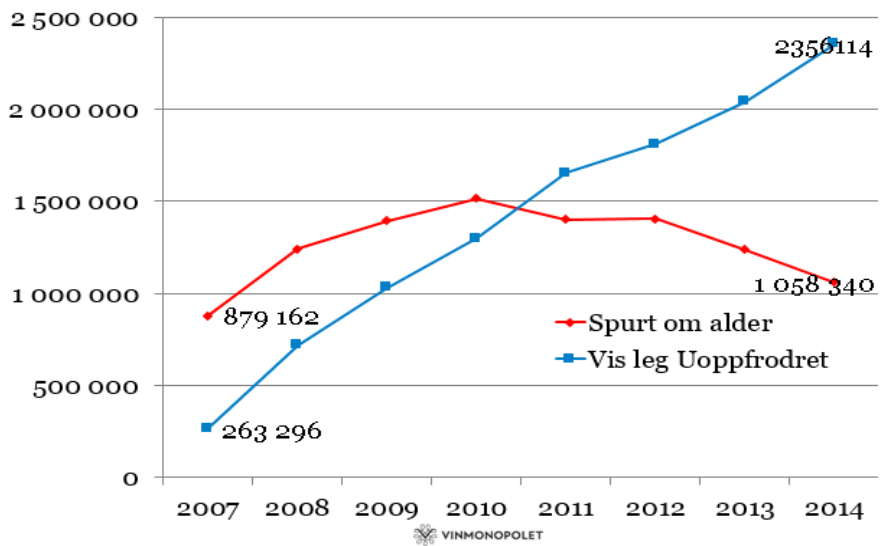


(plakat 3, Vis Leg redd en Bie)

Bie-kampanjen og de andre sosial kontroll kampanjene Vinmonopolets kampanjer om uoppfordret visning av legitimasjon de siste ti årene har hatt stor effekt. Jeg vil hevde man har klart å snu et helt kjøpsmønster - som vist i tabell 5 har legitimasjonsvisning blitt en naturlig del av det å kjøpe alkohol på Vinmonopolet.

STATISTIKK

REGISTRERING AV SOSIAL KONTROLL PÅ KASSEAPPARATET



(Tabell 5, statistikk, registrering av sosial kontroll)



(plakat 4, antilangingskampanje)

Anti-langingskampanjer retter seg mot foreldre, søsken og venner, mens alderskontrollkampanjer retter seg mot ungdom. Målsetningen med kampanjene er å bidra til en økt bevissthet rundt konsekvensene av langing. Kampanjen er rettet mot ungdom som er gamle nok til å kjøpe alkohol, men som anser det som en harmløs ”vennetjeneste” å skaffe alkohol til yngre venner eller søsken. Foreldre og andre voksne som kjøper alkohol til mindreårige barn skal også nås

Langingskampanjene kjøres også to ganger i året og har bevisstgjøring av potensielle langere som hovedmål. Disse kampanjene har vært vesentlig «mørkere» enn de andre kampanjene, med bakgrunn i at det altfor ofte skjer skader knyttet til unge mennesker og alkoholbruk.

6.2 Samfunnsansvar og stjernekvallitetene

Synlighet er en av stjernekvallitetene Fombrun og Van Riel har identifisert som nøkkelbegrep for å oppnå et godt omdømme. En av de kriteriene man må skåre høyt på for å oppnå er samfunnsansvar,

for Vinmonopolet er dette viktig. Hele fundamentet til monopolordningen er at man skal være en begrensende og ansvarlig salgskanal for alkohol, hvis man ikke blir oppfattet som dette, oppfyller man ikke sitt samfunnsoppdrag og da har man heller ikke legitimitet. Det er her kommunikasjonsarbeidet til Vinmonopolet har en viktig rolle, sosial kontroll og holdningskampanjer påvirker oppfatningen av Vinmonopolet som en ansvarlig samfunnsaktør, og essensielt, det er en del av samfunnsoppdraget. Hadde Vinmonopolet ikke endret sin kommunikasjonsstrategi på starten av 2000 tallet hadde man heller ikke klart å snu kjøpsmønsteret til unge voksne. Som tabellen i forrige kapittel viser har man fått til en holdningsendring hvor det å vise legitimasjon har blitt en naturlig del av å kjøpe alkohol og ved bruk av humor har man også klart å få til en endring uten at målgruppen blir irritert.

Det økte fokuset på sosial kontroll har også ført med seg at Vinmonopolet topper avholdsorganisasjonen Juvente sin test av dagligvarebransjen hvert eneste år siden de startet. Organisasjonen sender inn unge mennesker som forsøker å kjøpe alkohol uten å vise legitimasjon, Vinmonopolet ble blindtestet på 15 ulike utsalg i 2013, ingen solgte til mindreårige. (<http://juvente.no/2015/05/03/en-av-tre-av-butikker-bryter-fortsatt-loven-2/>)

Dette står i sterk kontrast til den øvrige dagligvarebransjen som skåret vesentlig dårligere. Det at man jobber kontinuerlig med holdningsskapende arbeid og fire årlige kampanjer gjør at ingen andre aktører i Norge er i nærheten av å bruke så store ressurser på holdningsarbeid rundt alkohol. De fire holdningskampanjer i året som alle preger butikkenes utseende og som det brukes betydelig annonsebeløp på viser kundene at dette arbeidet er noe av det viktigste Vinmonopolet gjør.

7.0 Drøfting: Vinmonopolet og stjerne­kvalitetene

I dette kapitelet vil jeg vise hvordan Vinmonopolet i dag oppfyller og skårer høyt på Fombrun & Van Riel sine stjerne­kvaliteter. Jeg vil vise empirisk hvordan de i praksis oppfyller kriteriene og drøfte rundt dette.

7.1 Synligheten av Vinmonopolet

Synlighet er en av stjerne­kvalitetene Fombrun og Van Riel har identifisert som nøkkelbegrep for å oppnå et godt omdømme. Som nevnt i forrige kapittel vil synlighet i offentligheten avhenge av merke­varens utbredelse, at selskapet er børsnotert og om den graden av samfunnsansvar organisasjonen tar/blir oppfattet til å ta. Vinmonopolet er en statlig eid organisasjon og punktet om børsnotering som faktor for synlighet er derav ikke valid, men de andre sentrale punktene er i høyeste grad valide. Eksponering mot publikum, nasjonal tilhørighet, tilstedeværelse i media, utbredt merkevare og samfunnsansvar er alle sentrale for Vinmonopolet og viktig for at man skal utføre sitt samfunnsoppdrag.

Med nasjonal tilhørighet mener Fombrun og Van Riel at organisasjonen har en genuin nasjonal tilhørighet. (Fombrun og Van Riel:2004,s.112). Vinmonopolet har et statlig monopol på alkoholsalg over 4,77 % og Vinmonopolet oppleves som en i høyeste grad som en lokal aktør, men i et prissensitivt marked opplever man sterk konkurranse og sviktende litersalg på grunn av Tax Free og grensehandel. Hvordan da bruke den nasjonale tilhørigheten til å synliggjøre Vinmonopolets nasjonale rolle? En del av kommunikasjonsstrategien har da vært å informere om de langsiktige konsekvensene ytterligere handelslekkasje vil ha for den regulerte alkoholpolitikken som det tross alt er (med ett unntak) bred politisk enighet om har vært og er viktig for folkehelsen. Dette blir gjort for å bevisstgjøre offentligheten og politikere om at Vinmonopolets situasjon er presset og forhåpentligvis øke den nasjonale tilhørigheten til Vinmonopolet.

Vinmonopolet kan ikke, og skal ikke drive reklame, men at organisasjonen informerer om sitt samfunnsoppdrag og visjon for fremtiden kan man inntil et visst punkt gjøre. Og dette har man gjort de siste årene via en tydelig og offensiv profil i media når monopolets rolle blir utfordret som for eksempel av grensehandel og taxfree.

Kai Gjesdal Henriksen som var administrerende direktør fra 2006 frem til sin død i mai 2016 var særdeles tydelig på Vinmonopolets rolle. I et intervju med Aftenposten sa han følgende om Taxfree ordningen:

La oss late som om flyene ble funnet opp i går. I dag skal vi sette oss ned og se hvordan vi skal finansiere flyplassene. Så foreslår jeg: "Vi tar de tre farligste varene i Norge for folkehelsen - alkohol, tobakk og sukker og så selger vi det avgiftsfritt. Er ikke det lurt?". Folk ville spurt: "Kai, har det rablet for deg?".

Dette var bare et av mange tilfeller hvor sjefen for Vinmonopolet var ute i offentligheten for å forsvare og bevare monopolordningen som han mente var grunnpilaren i Norsk alkoholpolitikk. Söker man etter Kai Gjesdal Henriksen og "Tax Free" med Google får man 2 060 treff. Det viser hvor synlig han var i å fronte og synliggjøre Vinmonopolets alkoholpolitiske samfunnsrolle og bidro til at Vinmonopolet var tilstede i media og ble eksponert mot publikum. Det er ikke sikkert at Vinmonopolets eiere til enhver tid var fornøyd med en så tydelig sjef, og mange mente nok at han gikk ut over sitt mandat som leder av et statlig eid selskap. Men at det økte synligheten og bevisstheten om Vinmonopolets samfunnsoppdrag er nok en ganske sikker påstand. Det er i hvert fall ganske unikt for offentlige ledere å innta den rollen Kai Gjesdal Henriksen gjorde.

For Vinmonopolet er synlighet og tilstedeværelse i media ikke nødvendigvis alltid en godt for omdømmet. Man selger et helseskadelig produkt og er et statlig virkemiddel for å begrense det nasjonale alkoholkonsumet. Det vil si at medieoppmerksomhet fort kan dreie seg om begrensede åpningstider, monopolsituasjonen, tilgjengelighet og salg til mindreårige/berusete personer. Alle eksempler på faktorer som ikke nødvendigvis vil gi et godt omdømme. Så i motsetning til andre organisasjoner er ikke all synlighet nødvendigvis et gode. Men det man har vært bevisst, er at man jobber med de risikofaktorene som er skissert slik at hvis man først skal bli synlig er det for de rette tingene. Det vil si at man snur de potensielle omdømmerisikofaktorene kommunikasjonsmessig rundt. Man fremhever det positive ved begrenset tilgjengelighet, åpningstid, monopol og streng alderskontroll for folkehelsen og samfunnet generelt. Dette gjøres blant annet ved hjelp av deltagende rolle i samfunnsdebatten, samarbeid med avholdsorganisasjoner, fokus på alderskontroll, strenge CSR-krav til leverandører, miljøinnsats og fire årlige nasjonale holdningskampanjer. Dette er alle essensielle faktorer som viser at Vinmonopolet tar sitt samfunnsansvar på alvor og det må man for å oppfylle det samfunnsoppdraget man har blitt gitt.

7.2 Unikheten i Vinmonopolet

Unik blir av Fombrun og Van Riel definert som de faktorene man er alene om og som skiller en organisasjon fra en annen. (Fombrun og Van Riel:2004,s.133). Det unike ved en organisasjon danner en Omdømmeplattform som viser organisasjonens egenart og forteller «verden» hva organisasjonen står for og hvem man er. (Fombrun og Van Riel:2004,s.133). Plattformen er det unike og genuine ved en organisasjon, de faktorene omverdenen bedømmer og kjenner igjen organisasjonen ved. Desto sterkere og bedre likt plattformen er, desto sterkere vil organisasjonen fremstå. Vinmonopolet har ingen direkte konkurrenter, men det gjør ikke utviklingen av en omdømmeplattform mindre viktig. For Vinmonopolets omdømmeplattform er det som gjør selve monopolordningen akseptable for befolkningen. Hvis man ikke liker hva Vinmonopolet står for eller hvordan organisasjonen fremstår vil man ikke heller ikke støtte opp om en monopolordning.

En god omdømmeplattform er basert på tre faktorer i henhold til Fombrun og Van Riel, aktivitet, fordeler og følelser som beskrevet i kapittel 3.1. (Fombrun og Van Riel:2004,s.137-138).

For Vinmonopolet kan man hevde at alle tre delene er viktige elementer for omdømmeplattformen.

Det er ikke til å komme ifra at man er tett knyttet opp til aktivitet. Både i selve navnet og produktmonopolet gjør at offentligheten umiddelbart knytter organisasjonen opp til aktivitet. Det er heller ikke selvsagt at folk har positive assosiasjoner til aktiviteten, her er da viktig at organisasjonen fremstår som en ansvarlig aktør.

Fordeler- her er da viktig for Vinmonopolet å få frem fordelene ved monopol. Ikke kun for folkehelsen, men også et helt unikt sortiment i verdensmålestokk. At man på grunn av monopolordningen har et tilbud folk i andre land bare kan drømme om. Følelsemessig- her handler det om ansvarlighet. Man skal stole på at Vinmonopolet ikke selger til berusede personer eller mindreårige. Man skal være en trygg statlig forvalter av et alkoholmonopol og med det knytte bånd til offentligheten som igjen bygger opp om ordningen.

Alle tre delene er viktige pillarer som komplimenterer hverandre i Vinmonopolets omdømmeplattform. To andre faktorer Fombrun og Van Riel trekker frem er å ha tydelige loger og et narrativ om organisasjonen som både ansatte og offentlighet kjenner tilhørighet til.

Majoriteten av organisasjoner som forskerne trekker frem har unike logoer som byger merkevare og gjør organisasjonen gjenkjennelig. Vinmonopolet har en unik logo som de opp igjennom årene jevnlig har modernisert, men hovedlinjene og gjenkjenneligheten har vært der hele tiden.

Når det kommer til narrativet, Vinmonopolets fortelling, har den vært viktig til internbruk, men kanskje ikke essensiell for offentligheten. Men etter skandalen rundt Ekjord-saken og avdekkingen av en utstrakt ukultur ble det viktig å endre narrasjonen. Dette ble gjort med innføring av blant annet en styringspyramide og innføringen av et nytt program alle ny-ansatte måtte igjennom hvor fokuset på etisk regelverk og hva forventningene til en ansatt var.

7.3 Ekteheten i Vinmonopolet

Ekte er den av stjerneverdiene som går på om det er konsistens mellom hva kan kommuniserer utad og hvordan man agerer. «En ting er at man opptrer ærlig og redelig, men hvordan finne og definere en organisasjonsidentitet? Fombrun & Van Riel mener at det å finne en organisasjonsidentitet handler om å finne organisasjonens kjerne. Hvem er vi og hvorfor agerer vi på det viset vi gjør?»

Styringspyramiden til Vinmonopolet sier noe om hvordan tidligere administrerende direktør Kai Henriksen og den øvrige ledelsen definerte oppdrag og identitet. Strategisk planen er en todelt målsetning, ivareta Vinmonopolordningen og være Norges ledende faghandelskjede. Men hvordan jobbe aktivt med dette slik at det ikke kun blir et ulest strategidokument? Vinmonopolet har fysisk plassert pyramiden i alle møterom og pauserom, plakaten står på dørene til toalettet og den blir gjennomgått i alle obligatoriske kurs ansatte må gå igjennom. Ved at fokuset er konstant har det også blitt umulig å ikke internalisere det og slik har det blitt en del av identiteten til organisasjonen og dens ansatte, og det har igjen ført at man skårer høyt på stjerne kvaliteten.



(Tabell 6, Vinmonopolets styringspyramide)

7.4 Åpenheten i vinmonopolet

Kjennetegnet ved en åpen organisasjon er graden av transparens. Fombrun & Van Riel mener at dette måles ved tilgjengeligheten og tilgangen til følgende faktorer: produkter og tjenester, visjoner og lederskap, økonomiske prestasjoner og sosialt ansvar. For at man skal være transparente og gjøre det skåre høyt på denne stjerneverdien bør informasjon om ledelse, styret, regnskap, pressemeldinger og produktinformasjon ligge tilgjengelig på selskapets nettsider. Vinmonopolet for eksempel har all denne informasjonen og mere liggende lett tilgjengelig på sine nettsider.

Eksempel fra Vinmonopolets hjemmesider, <https://www.vinmonopolet.no/vmpSite/okonomi-og-tall>:

Økonomi og tall

VIS ALLE

(Plakat 5, bilde fra Vinmonopolets nettside, økonomi og tall)

For Vinmonopolet som statlig monopol kan pris potensielt være en negativ omdømmedriver, alkohol er dyrt i Norge og mistanker om at en statlig eid organisasjon hadde store fortjenestemarginer ville slått uheldig ut. Selv om fortjenesten var liten ville lite åpenhet også skap grobunn for mistanke. Her har Vinmonopolet for eksempel åpent tilgjengelig på sine nettsider hvilke kalkyler som ligger til grunn for sluttprisen som, for eksempel dette hentet fra nettsidene om hva som ligger inkludert i sluttsummen ut til kunde (<https://www.vinmonopolet.no/priser-og-avgifter>).

Svakvin, 13 volumprosent alkohol, glassflaske, 0,75 liter:

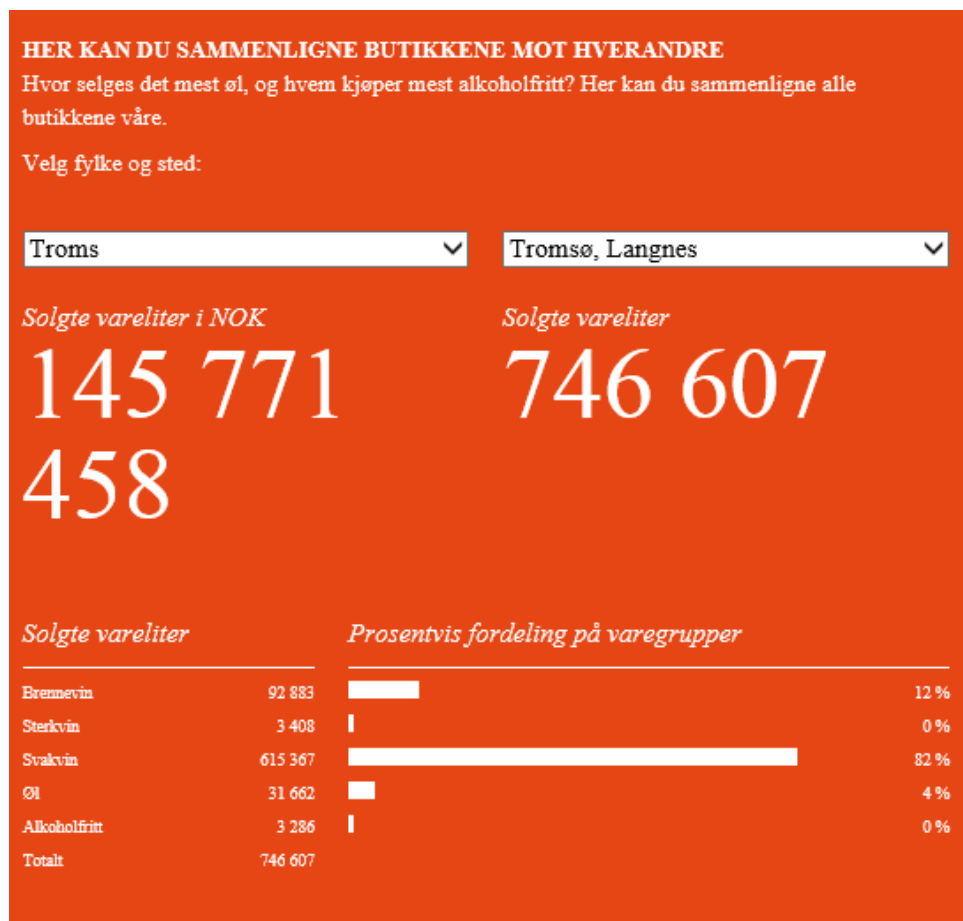
Pris til kunde	154,90
Grossistens nettopris	56,68
Alkoholavgift	46,41
Merverdiavgift	30,99
Miljø- og emballasjeavgift	1,71
Vinmonopolets avanse	19,14
Avgiftene til staten utgjør	51 %

(Tabell 7, Vinmonopolets priskalkulator)

Ved å ha full åpenhet om avansen kan offentligheten til enhver tid se hva som ligger bak Vinmonopolets priser, og at Vinmonopolets avanse er marginal sammenliknet med andre butikkjeder. Kommunikasjonsmessig gjør denne åpenheten at få vil kunne anklage Vinmonopolet for det samme som butikkjeder eller produsenter som Orkla blir beskyldt for. Hvis man mener at alkohol er for dyrt i Norge vil frustrasjonen da gå mot myndighetene som fastsetter avgiftsnivået ikke de som håndhever det.

I tillegg til at man har full åpenhet om prisene har man også full åpenhet om salget. På nettsidene til Vinmonopolet kan man følge salget på produktnivå i detalj hver måned. Det gjør at all tilgjengelig salgsinformasjon er åpen for grossistene slik at de kan følge salgstrendene og salget rundt om i landet. Dette brukes aktivt av de som har en grossistavtale med Vinmonopolet. Det er ikke gitt at dette er ubetinget heldig for markedet med så stor grad av åpenhet. Når all salgsinformasjon er tilgjengelig har det også vært eksempler på at dette kan tilspisse konkurransesituasjonen i markedet. Grossist A ser at

Grossist B tjener store penger på et produkt, grossist A tar kontakt med vinbonden som Grossist B har en avtale med og tilbyr bedre betingelser. Dette fører til en bransje med høyt konfliktnivå og økende porteføljebytter, men Vinmonopolet har valgt å være fullstendig åpne og ha informasjonen tilgjengelig, og så får markedet ta ansvar for egen oppførsel. Hvis markedsaktører av en eller annen grunn skulle ha noe å innvende på Vinmonopolets behandling av de eller deres produkter har de også muligheten til å anke eventuelle beslutninger til en uavhengig nemd. Nemda er uavhengig oppnevnt av helsedepartement og skal sikre likebehandling av tilbydere, leverandører og produkter. Nemda kan omgjøre beslutninger tatt av Vinmonopolet og er da en instans markedsaktører kan bruke hvis de føler seg urettmessig behandlet. I tillegg til de månedlige salgstallene ligger det detaljerte tall helt ned på butikknivå i årsberetningen, slik at man kan gå inn å sjekke hva som selger på hvert enkelt polutsalg. (<http://aarsberetning.vinmonopolet.no/2015/salgstall/salgstatistikk-siste-fire-ar>).



(Plakat 6, Fra Vinmonopolets årsrapport på nett)

Jeg vet ikke om noen annen organisasjon med tilsvarende grad av åpenhet når det kommer til salg og egne marginer som Vinmonopolet. At man er åpen om dette er ikke noe som blir markert positivt på

omdømmemålingene, dette på grunn av at informasjonen har liten relevans for flesteparten, men det bidrar til å vise at det er en organisasjon som ikke har noe å skjule og det bygger tillitt.

Det politiske presset og kravet til åpenhet

Kan raskt oppstå hvis det for eksempel kommer en avsløring om at av organisasjonens produkter er produsert av arbeidere med dårlige eller ingen rettigheter. Vinmonopolet produserer ikke varer selv, men varene man selger er produsert i en lang rekke land med ulik praksis i forhold til arbeidskontrakter og barnearbeid. Vinmonopolet kan ikke være tilstede å kontrollere alle produksjonssteder til enhver tid, men det man kan gjøre er å sette krav til de man kjøper inn varer av. Alle grossister til Vinmonopolet må signere en kontrakt hvor de forplikter seg til å etterfølge Vinmonopolets etiske regelverk og at produksjonsstedene skal være åpne for kontroll. Oppdager man små brudd eller manglende rapportering blir grossistavtalen opphevet. Vinmonopolet har ved flere anledninger sagt opp grossistavtalen med grossister på grunn av manglende rapportering om arbeidsforhold i produksjonslandene. Så dette er noe det jobbes med daglig og som får konsekvenser for grossistene hvis de ikke etterlever det etiske regelverket de har forpliktet seg til å etterleve. Sosialt press fra offentligheten kan for eksempel være at det kommer et ytre krav til om at man skal ha en åpen miljøprofil. At det skal være noen som helst tvil om hvor man for eksempel gjør av organisasjonens avfall og hva slags krav og forventninger man har til sine leverandører. For Vinmonopolet har miljøarbeidet de siste årene blitt stadig høyere prioritert. Vinmonopolet var den første faghandelen i Norge som fikk samtlige utsalg sertifisert som miljøfyrtårn. Og det jobbes daglig med miljøstyring, energi, avfall, anskaffelser, produkter og transport innad i bedriften. Dette arbeidet har ført til at Vinmonopolet har blitt ledende på miljø, men det meste av arbeidet har til nå vært internt i organisasjonen. Samtidig er man klar over at den største miljøutfordringene ligger hos produktene og verdikjeden. Det jobbes nå mot grossistene for at de skal oppfordre produsentene til i større grad å ta i bruk plastflasker, bokser og ikke minst ha tynnere glass på Vinflaskene. I tillegg blir det oppfordret til at man skal tenke miljø rundt transport.

Likeså kan krav myndighetene kreve at en organisasjon tilrettelegger og gjør mer informasjon tilgjengelig som viser at de etterlever eventuelle reguleringer satt fra myndighetenes side. Et eksempel fra Vinmonopolet her er at de ble pålagt å offentliggjøre på sine nettsider hvilke kriterier som lå til grunn for valg av butikklokasjoner. Man skulle være helt åpne om prosessen, det skulle være enkelt for hver kommune å gå inn på nettsidene og se om deres kommune hadde et godt nok handelsgrunnlag til å drifte et Vinmonopol som dekker sine egne kostnader.

8.0 Forandre for å bevare

Jeg har gjennom intervjuer med nøkkelpersoner og gransking av tilgjengelig kildemateriale kommet frem til at det ikke er en enkeltfaktor som har gjort Vinmonopolet til en omdømmevinner, men en målrettet strategisk linje når det kommer til ledelse, verdier og kompetanseutvikling. Jeg har empirisk vist hvordan man jobber med ledelse, utvikling, kommunikasjon og kompetanse i omdømmearbeidet. I tillegg mener jeg det er to strukturelle grep som har også hatt stor betydning for Vinmonopolets omdømme: antall butikker og selvbetjente utvalg. Begge er et resultat av politisk endringsvilje for å beskytte og bevare polordningen, og begge avgjørende for at monopolet i dag står sterkt blant befolkningen.

8.1 Et kontrafaktisk tankeeksperiment

Man kan spekulere på hvor Vinmonopolet hadde vært i dag, og om hvorvidt vi hadde hatt en monopolordning hvis bedriften ikke hadde gjennomført de strategiske grepene jeg har vist til i oppgaven.

Et morsomt tankeeksperiment er å se dette i et kontrafaktisk perspektiv: Hvordan ville Vinmonopolet scoret på Fombrun & Van Riel sine stjerne kvaliteter dersom de ikke hadde tatt grep og endret strategi? Fombrun & Van Riel sin definisjon av synlighet handler mye om merkevarens utbredelse, nasjonal tilhørighet og om den graden av samfunnsansvar organisasjonen tar.

Hva hadde skjedd dersom Vinmonopolet ikke hadde hatt anledning til å øke butikkmengden, men vært prisgitt et departementsbestemt antall butikker? Vill man da hatt en like utbredt merkevare? Eller vært en like relevant samfunnsaktør i det ganske land?

Før 2000-tallet hadde man ingen overordnet kommunikasjonsstrategi når det kom til sosial kontroll og holdningsskapende arbeid. Om man hadde fortsatt denne linjen, ville Vinmonopolet da ha blitt opplevd som en ansvarlig salgskanal for alkohol eller kun som et utvalgssted på linje med dagligvarehandelen?

Jeg vil hevde at man hadde skåret lavt på stjerne kvaliteten synlighet hvis man ikke hadde foretatt de gjennomgripende endringene som bedriften har vært igjennom.

Stjernekvallitetene ekte og åpne vil jeg også hevde man hadde skåret lavt på med tidligere praksis. Ikke det at Vinmonopolet var spesielt lukket som bedrift tidligere, men etter at Ekjord-saken hadde avslørt en rekke uheldige praksiser ble åpenhet noe man ble ekstremt bevisst. Det skulle ikke lenger være tvil om hvordan en kommune kunne få et polutsalg, alle kriteriene skulle nå ligge åpne og tilgjengelige. Hva om dette ikke hadde vært tilfellet? Hvordan skulle Vinmonopolet forklart seg mot lokalpolitikere som gikk hardt ut og mente at man ikke brydde seg om hva som skjedde nord for Sinsenkrysset?

Ved at alt ligger åpent og at alle kommuner vet de minstekriteriene i form av nærings- og befolkningsgrunnlag som må ligge til grunn for en poletablering unngår man den type kritikk som kunne vært svært politisk omdømmeskadende og ødeleggende for legitimiteten. Kritikk som kunne ha skadet Vinmonopolets omdømme og legitimitet hardt.

I tillegg til den fulle åpenhet rundt butikketableringer er det full åpenhet om egne marginer og salg, all tilgjengelig salgsinformasjon ned på butikknivå ligger tilgjengelig for alle på nettsidene.

Hvis man som vanlig praksis er, hadde ansett marginer og salg som en forretningshemmelighet og ikke noe man ønsket å dele med omverdenen? Denne åpenheten er med å sikre at flere kjenner til hvordan Vinmonopolets forretningsmodell fungerer.

En ting er hvordan man ville bli oppfattet av kundene, men hva med grossistene som selger til Vinmonopolet? Hvis man ikke hadde vært fullstendig åpen om kriteriene for at et produkt ble listeført i et stort sortiment fremfor et annet? Hvis en grossist ikke hadde noen åpenbar forklaring på hvorfor deres produkt kun ble representert i 60 butikker, mens konkurrenten var i 315 utsalg? Da mener jeg det fort stadig ville oppstått mistanker om korrupsjon og uredelighet.

At Vinmonopolet ikke ville skåret høyt på stjernekvalliteten åpenhet hvis man hadde en praksis hvor man ikke var åpen om salg og butikketableringer mener jeg er åpenbart, og at den bevisstheten rundt åpenhet som tvang seg frem etter Ekjord-saken har vært vesentlig for dagens omdømme og monopolordningens legitimitet.

Historisk var Vinmonopolet et nødvendig onde for å selge alkohol under statlig kontroll. Kundeopplevelsen var dermed ikke noe som stod i fokus i Vinmonopolets tidlige år, man bedrev ansvarlig salg og sørget for å minimere alkoholskadene.

Man begynte relativt tidlig med varefaglig kompetansebygging, men kundeopplevelsen per se var ikke sentralt i opplæringen.

Dersom Vinmonopolet hadde valgt å følge denne linjen, hvordan hadde de da skåret på stjerne kvaliteten ekte?

Man hadde kanskje skåret høyt på stjerne verdien ekte i avholdskretser, men i den øvrige befolkningen ville man risikert å bli oppfattet som dobbelt moralsk. Det å selge en vare, mens man holder for nesen blir sjeldent oppfattet som spesielt troverdig.

Synliggjøringen av Vinmonopolets visjon om å gjøre seg fortjent til folk støtte markerer her et viktig skille. I styringspyramiden lansert av Kai Henriksen la man ikke bare vekt på at Vinmonopolet trenger støtte i folket, man skulle i tillegg være Norges ledende faghandel. Dette skillet mellom passivt, statseid utsalg og en kundefokusert faghandel mener jeg har vært avgjørende for Vinmonopolets høye skår på stjerne kvaliteten ekte.

Stjerne kvaliteten Unik handler om den plattformen omverdenen bedømmer og kjenner igjen organisasjonen ved. Desto sterkere og bedre likt plattformen er, desto sterkere vil organisasjonen fremstå. For Vinmonopolet vil jeg da hevde at dette er legitimitetsnøkkelen. Hvis Vinmonopolet ikke er likt over tid, vil det heller ikke være trolig at man vil kunne opprettholde monopolordningen. Det er ikke mange land i dag som har monopol på alkoholsalg og det er heller ingen selvfølge at Norge skal ha det. Hvis folk ikke liker ordningen og anser den som samfunnsmessig fornuftig er ordningen ikke lenger levedyktig.

Derfor mener jeg at strategiske grep Vinmonopolet har tatt i forhold til kommunikasjon, kundemøtet og kompetansebygging har vært avgjørende for Vinmonopolets høye skår på stjerne kvaliteten og helt essensielt for at vi fortsatt har et alkoholmonopol som står sterkt i det norske folk.

Hvis Vinmonopolordningen skulle bestå etter EØS og inngangen til et nytt århundre måtte man for å sitere Edmund Bruke: "Forandre for å bevare". Det har Vinmonopolet gjort med store strategiske grep som har endret og modernisert organisasjonen. Sett i lys av Fombrun & Van Riel sine stjerne kvaliteter skårer Vinmonopolet i dag høyt på disse. Jeg vil hevde at hvis man ikke hadde tatt grep og endret på en del sentrale strategier hadde man skåret lavt på stjerne kvaliteten, og da er det usikkert om man fortsatt hadde hatt et alkoholmonopol i Norge i dag.

Med utfordringene i dagens politiske klima, med taxfree, grensehandel, gårdssalg og avgiftsnivå er det nok av skjær i sjøen å manøvrere seg rundt for et alkoholmonopol. Ved å fortsette det strategiske

omdømmearbeidet og sikre at man fortsatt har en sterk posisjon hos den norske befolkningen har man en mye større sjanse for at Vinmonopolordningen også overlever disse utfordringene.

9.0 Kilder

Brønn, P. S & Ihlen, Ø. 2009. Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner. Oslo, Gyldendal Akademiske.

Fombrun, C. J. & van Riel, C.B.M. 2004. Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations. Upper saddle river, NJ: Financial Times Prentice Hall.

Jacobsen, D. I. 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelse. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS Norwegian Academic Press, 2. utgave.

Røvik, K. A. 2007. Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundres organisasjoner. Oslo: Universitetsforlag.

Andre kilder:

Vinmonopolets årsberetninger 1997-2014

<http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2005/04/Skandaler-selger>

Synovates store Norske Omdømmeundersøkelse 1995-2015

TNS Gallup årlige syndikerte omdømmeundersøkelse 2015

Apeland Rep Trak undersøkelse 2011

Vinmonopolets nettsider

Vinmonopolets interne nettsider ”Vintranett”

Intervjuer:

Leder av varefaglig avdeling i Vinmonopolet Tom Tyrihjell, 13.07.2016

Kommunikasjonsdirektør i Vinmonopolet Halvor Bing-Lorentzen 14.07.2016

Pressesjef i Vinmonopolet Jens Nordahl, 02.08.2016

Fagansvarlig Jurist i Vinmonopolet Kari Anne Rønningen, 02.08.2016

Leder for opplæring i Vinmonopolet, Linn Huse Amundsen, 03.08.2016

Andre referanser:

Tabell 1, Synovates store Norske omdømmeundersøkelse

Tabell 2, Omdømmeindekser 2015, TNS Gallup

Tabell 3, Inntrykk av Vinmonopolet, TNS Gallup

Tabell 4, Oppsummering omdømmeindeks Vinmonopolet, TNS Gallup

Tabell 5, Registrering av sosial kontroll på kasseapparatet

Tabell 6, Vinmonopolets styringspyramide

Tabell 7, Vinmonopolets priskalkulator

Figur 1, The roots of fame, Fombrun, C. J. & van Riel, C.B.M. 2004.s. 86.

Figur 2, ”The drivers of visibility”, Fombrun, C. J. & van Riel, C.B.M. 2004.s. 111.

Figur 3, Building authenticity, Fombrun, C. J. & van Riel, C.B.M. 2004. s. 166.

Figur 4, Vinmonopolets kompetansesstige

Plakat 1, Det beste kundemøtet, Vinmonopol internplakat til opplæring.

Plakat 2, Vinmonopolets Mattema for Januar 2015

Plakat 3, Vis Leg redd en Bie, Holdningskampanje 2014-2016

Plakat 4, Antilangingskampanje 2013-2014

Plakat 5, Bilde fra Vinmonopolets nettside, økonomi og tall,

<https://www.vinmonopolet.no/vmpSite/okonomi-og-tall>

Plakat 6, Fra Vinmonopolets årsrapport på nett,

https://www.vinmonopolet.no/medias/sys_master/root/hbe/h1b/8839922974750/2014-Aarsberetning-Vinmonopolet-web.pdf