



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene

En studie av Vinmonopolets omdømme- fra mulig nedleggelse til omdømmevinner

Armin Ramic

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV- 3901, Mai 2024

Forord

Jeg fullfører med denne masteroppgaven masterstudiet i «Organisasjon og ledelse». Jeg har tilegnet meg mye kunnskap og erfaringer i løpet av studiet som jeg setter stor pris på, og som jeg vil ta med meg videre i livet.

Jeg vil gjerne takke veilederen min Arild Wæraas for gode råd og god veiledning underveis i prosessen.

Jeg vil også takke alle informantene som har deltatt i mitt forskningsprosjekt. Takk for at dere tok dere tid til å stille til intervju og dele deres kunnskap og erfaringer. Deres bidrag har vært til stor hjelp.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min kjære familie for all støtte de siste årene.

-Armin Ramic

Sammendrag

I denne masteroppgaven ser jeg nærmere på temaet omdømmehåndtering i offentlig sektor. Formålet med studiet er å undersøke Vinmonopolets omdømme og omdømmeutvikling de siste 20 årene. I tillegg blir det sett nærmere på om omdømmeteorier for private organisasjoner også kan brukes av offentlige organisasjoner. Problemstillingen jeg ønsker å besvare med oppgaven er:

1. *«Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?»*
2. *«Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?»*

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming i form av en dokumentanalyse og intervjuer.

Dokumentanalysen er en analyse av Vinmonopolets omdømmescore og plassering i fem ulike omdømmemålinger. De fem ulike omdømmemålingene som blir undersøkt er: Kantar, Ipsos profilundersøkelse, Norsk kundebarometer BI, RepTrak Norge og Traction Norge. Intervjuene i oppgaven består av fire enkeltintervjuer av ansatte ved Vinmonopolet.

Funnene fra intervjuene og analysen konkluderer med at Vinmonopolets omdømme har styrket seg de siste 20 årene. Vinmonopolets gode omdømme år etter år kan forklares ved at Vinmonopolet innehar alle de seks kjennetegnene på et godt omdømme. Disse seks kjennetegnene er; synlighet, distinkthet, autentisitet, konsistent, transparens og mottakelighet. Funnene i studien antyder også at omdømmeoppskrifter utviklet for private organisasjoner til en viss grad også passer offentlige organisasjoner, men under visse forutsetninger.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Disposisjon	3
1.2 Tidligere forskning	4
1.3 Hvorfor er dette spennende?	5
2. Om Vinmonopolet	7
2.1 Historie	7
2.2 Vinmonopolets rolle i dag	8
3. Teori	9
3.1 Begreper	9
3.1.1 Omdømme	9
3.1.2 Omdømmehåndtering	10
3.1.3 Organisasjonsidentitet	10
3.1.4 Omdømmemålinger	11
3.2 Omdømmeoppskriften og utfordringer	11
3.3 Fombrun og Van Riels stjernekvalliteter på et godt omdømme	13
3.4 Oppsummering teorikapittel	17
3.5 Anvendelse av teorien	18
3.6 Mine forventninger	18
4. Metode	21
4.1 Valg av metode	21
4.2 Datainnstillingsmetode- dokumentanalyse og intervjuer	22
4.2.1 Dokumentanalyse	22
4.2.2 Intervju	25
4.3 Analysearbeid	27
4.3.1 Tematisk analyse	27
4.3.2 Deduktiv tematisk analyse	27
4.3.3 Analyseprosess	28
4.4 Reliabilitet	30
4.5 Validitet	31
4.6 Overførbarhet	32
4.7 Ethiske refleksjoner	33
5. Funn og analyse	35
5.1 Analyse av Vinmonopolets omdømmeutvikling	35
5.1.1 Dokumentanalysen	35
5.1.2 Funn fra den kvalitative undersøkelsen	42
5.1.3 Analyse av den kvalitative undersøkelsen	45

5.2 Analyse av Vinmonopolets gode omdømme	49
5.2.1 Vinmonopolet og «the roots of fame»	51
5.3 utfordringer med omdømmeoppskrifter	63
5.4 Oppsummering analyse	65
6.Konklusjon	69
6.1 Videre forskning	70
7.Referanseliste	71
8.Intervjuguide	77

Figurliste

Figur 1: Fombrun og Van Riels «roots of fame» modell	17
Figur 2. Vinmonopolets plassering i Norsk kundebarometer BI perioden 2005-2023	36
Figur 3. Vinmonopolets score i norsk kundebarometer BI perioden 2005-2023.....	36
Figur 4. Vinmonopolets plassering i Ipsos profilundersøkelse perioden 2000-2023.	37
Figur 5. Vinmonopolets omdømmescore i Ipsos profilundersøkelse perioden 2000-2023	37
Figur 6. Vinmonopolets plassering RepTrak Norge perioden 2011-2019.	38
Figur 7. Vinmonopolets score RepTrak Norge perioden 2011-2019.....	38
Figur 8. Vinmonopolets plassering Traction Norge perioden 2021-2023	39
Figur 9. Vinmonopolets score Traction Norge 2021-2023	39
Figur 10. Vinmonopolets score og plassering i Kantars omdømmeundersøkelse, perioden 2013-2023..	40
Figur 11. Vinmonopolets strategi-og verdiplattform	44
Figur 12. Vinmonopolets verdier	51

Tabelliste

Tabell 1. Oversikt over de ulike undersøkelsene i dokumentanalysen.....	23
Tabell 2. Oversikt over informanter.....	26
Tabell 3. Eksempel på koding som er blitt gjort.....	29

1. Innledning

I min masteroppgave har jeg tenkt å se nærmere på temaet omdømmehåndtering. Nærmere bestemt har jeg tenkt å se nærmere på Vinmonopolets omdømme de siste årene.

Omdømmehåndtering er blitt et populært tema i både private og offentlige organisasjoner (Angell, Byrkjeflot, & Wæraas, 2011). I dagens komplekse samfunn kan omdømmet til en organisasjon være avgjørende for organisasjonens eksistens. Selv om offentlige organisasjoner ofte har andre regler og krav de skal forholde seg til enn private organisasjoner, kan en effektiv og god omdømmehåndtering være avgjørende for en organisasjons tillit og suksess (Angell, Byrkjeflot, & Wæraas, 2011).

Vinmonopolet er en sentral aktør innen regulering og distribusjon av alkohol i Norge, og har gjennom årene etablert seg som en institusjon med et solid omdømme. Vinmonopolet har de siste årene vært en av virksomhetene i Norge med best omdømme ifølge ulike omdømmemålinger. I 2021 og 2022 toppet Vinmonopolet Traction Norge sin omdømmeliste med en omdømmescore på 85 poeng (Vinmonopolet, 2022), mens de kom på en sterk tredje plass i 2023 (83 poeng), kun slått av Tine (83 poeng) og Finn.no. (84 poeng) (Apeland, 2023). Selv om Vinmonopolet endte på en sterk tredje plass i Traction Norge sin omdømmekåring i 2023, vant Vinmonopolet både Kantar sin årlige omdømmeundersøkelse, Ipsos profilundersøkelse og Norsk kundebarometers undersøkelse i 2023 (Vinmonopolet, 2023a).

Går vi derimot tilbake i tid har ikke Vinmonopolets omdømme blant den norske befolkningen bestandig vært like sterkt som det er i dag. Som den sentrale aktøren innen regulering og distribusjon av alkohol i Norge, har Vinmonopolet møtt på flere utfordringer siden etableringen i 1922 (Vinmonopolet, 2023b). Det var ikke mange år siden misnøyen blant den norske befolkningen var såpass stor at det var diskusjoner rundt en mulig nedleggelse av hele Vinmonopolordningen (Vinmonopolet, 2023b).

Det kan se ut som Vinmonopolet med andre ord har klart å bevege seg fra en mulig nedleggelse av hele Vinmonopolordningen grunnet stor misnøye blant befolkningen, til i dag å være organisasjonen i landet med best omdømme.

Problemstillingen jeg ønsker å besvare med oppgaven kan deles opp i to hovedspørsmål:

1. *«Hvordan har omdømme til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?»*
2. *«Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?»*

Det første spørsmålet vil ta sikte på å analysere endringene i Vinmonopolets omdømme over tid. Hva har skjedd de siste 20 årene? Er omdømmescoren lik i dag som den var for 20 år siden? Har det skjedd store endringer hos Vinmonopolet som kan ha påvirket deres omdømme? Det første spørsmålet vil med andre ord ha historisk kontekst, hvor jeg prøver å identifisere viktige hendelser, samfunnsendringer eller bransjeforhold som kan ha påvirket Vinmonopolets omdømme de siste 20 årene. Konkret ønsker jeg å få svar på om Vinmonopolet har gjort konkrete endringer som har påvirket omdømmet deres.

Spørsmål nummer to vil handle om de faktorene og strategiene Vinmonopolet bruker for å opprettholde et positivt omdømme. Hvorfor klarer Vinmonopolet å komme godt ut på ulike omdømmemålinger, mens andre organisasjoner ikke klarer det? Hvordan skiller Vinmonopolet seg fra organisasjoner med dårlig omdømme? I denne delen av problemstillingen vil jeg med andre ord se nærmere på hva som kjennetegner Vinmonopolets gode omdømme.

1.1 Disposisjon

Innledningsvis ble tema og problemstilling presentert.

I kapittel 1 vil jeg videre se nærmere på tidligere omdømmeforskning, og hvorfor problemstillingen kan være interessant å se nærmere på.

I kapittel 2 ser jeg nærmere på Vinmonopolets historie og rolle i dag.

I kapittel 3 vil jeg presentere teorien jeg vil bruke i oppgaven.

Kapittel 4 er metodekapittelet i oppgaven. Her vil jeg presentere valg av metode og beskrive de ulike prosessene og valgene som ligger til grunn for analysen. Kapittelet avsluttes med å se nærmere på reliabiliteten, validiteten, overførbarheten og etiske refleksjoner rundt oppgaven.

I kapittel 5 vil jeg presentere og analysere funn fra undersøkelsene opp mot etablert teori presentert i kapittel 3.

Kapittel 6 vil være siste del av oppgaven, og det er her jeg vil presentere konklusjonen. Jeg vil også komme med forslag til videre forskning i dette kapittelet.

1.2 Tidligere forskning

Omdømme i offentlig sektor har fått økende interesse de siste årene og blir stadig et mer populært tema (Brønn, 2019). Allikevel er de fleste kjente omdømmeoppskriftene tatt utgangspunkt i private organisasjoner. For eksempel «omdømmeoppskriften» presentert av Haldor Byrkjeflot i boken «*Substans og framturen*» (Angell, Byrkjeflot, & Wæraas, 2011). Selv om omdømmeoppskrifter til den private sektor blir benyttet av offentlige organisasjoner, er det uenigheter blant forskere hvor egnet disse oppskriftene faktisk er for offentlige organisasjoner. Offentlige organisasjoner er ofte mer komplekse og følger andre regler enn private organisasjoner (Angell, Byrkjeflot, & Wæraas, 2011).

Arild Wæraas og Haldor Byrkjeflot presenterer i artikkelen «*Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems*» fra 2012 fem utfordringer offentlige organisasjoner ofte møter på i forbindelse med omdømmehåndtering (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Disse fem problemene omtaler de som: the politics problem, the consistency problem, the charisma problem, the uniqueness problem og the excellence problem (Wæraas & Byrkjeflot, 2012).

I artikkelen diskuteres det også hvordan dårlig image og svakt omdømme blant offentlige organisasjoner ikke nødvendigvis betyr lav tillit og svekket legitimitet. Ifølge artikkelen er offentlige organisasjoners legitimitet ofte viktigere enn et godt omdømme, selv om dette i stor grad henger sammen med hverandre (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Artikkelen trekker for eksempel frem skattemyndighetenes oppgave. De færreste liker dem og deres omdømme er ofte svakt blant befolkningen, men flertallet av befolkningen er samtidig enige om at skattemyndighetene gjør en viktig jobb og må eksistere (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Dette ser ut til å gjelde offentlige organisasjoner som ofte er forbundet med strenge regler og prosedyrer (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Offentlige organisasjoner som styres av strenge regler og prosedyrer vil med andre ord kunne ha større vanskeligheter med å oppnå et godt omdømme på bakgrunn av arbeidet organisasjonen utfører, uavhengig av hvordan arbeidet faktisk utføres. Noen offentlige organisasjoner har arbeidsoppgaver som innebærer å fatte vanskelige og upopulære beslutninger som ofte automatisk innebærer dårlig omdømme. For noen offentlige organisasjoner er derfor graden av legitimitet ofte viktigere enn omdømmet (Wæraas & Byrkjeflot, 2012).

I boken *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations* presenterer Charles J. Fombrun og Cees B.M. Van Riels deres «*roots of fame*» modell (Fombrun & Van Riel, 2004). Fombrun og Van Riels roots of fame modell ser nærmere på hva som

kjennetegner organisasjoner som innehar et godt omdømme. De fem kjennetegnene som utgjør modellen er: synlighet, autentisitet, transparens, konsistent og distinkthet (Fombrun & Van Riel, 2004).

1.3 Hvorfor er dette spennende?

Vinmonopolet har ikke bestandig hatt et godt rykte. For 20-30 år siden var Vinmonopolet i fare for å bli nedlagt og havnet langt nede på omdømmekåringer (Vinmonopolet, 2023b). Videre vet vi lite om virksomheter som har klart å snu omdømme sitt fra dårlig til svært godt, og samtidig klarer å opprettholde det gode omdømme sitt. Dette er noe jeg håper min forskning kan bidra med. Det er også interessant å undersøke om teorier innen omdømmeforskning, som tradisjonelt har vært utviklet med fokus på private organisasjoner, kan tilpasses og brukes som forklaringskraft også for Vinmonopolet. For eksempel er Fombrun og Van Riels roots of fame modell et nyttig rammeverk brukt for å analysere kjennetegn til private organisasjoner som innehar et godt omdømme (Fombrun & Van Riel, 2004). Det vil derfor være interessant å se nærmere på hvilke kjennetegn en offentlig organisasjon som Vinmonopolet innehar. Er det de samme kjennetegnene? Er det store forskjeller? Kan Fombrun og Van Riels «Roots of fame» brukes som analyseverktøy for statlig heleide selskaper, eller er modellen kun forbeholdt private organisasjoner?

Jeg har til nå heller ikke sett mye «omdømmeforskning» på en virksomhet som Vinmonopolet. Et aksjeselskap heleid av staten ved Helse- og omsorgsdepartementet der samfunnsoppdraget er å regulere alkoholforbruket. Gjennom en grundig analyse av Vinmonopolets omdømmehåndtering håper jeg å kunne bidra til en dypere forståelse av hvordan offentlige organisasjoner kan bygge og opprettholde et sterkt omdømme i dagens komplekse og stadig skiftende samfunn.

Formålet med denne studien er med andre ord å undersøke Vinmonopolets omdømme og omdømmeutvikling. I tillegg til å finne ut om teoretiske rammeverk innen omdømmeforskning for private organisasjoner også kan brukes for offentlige organisasjoner.

2. Om Vinmonopolet

2.1 Historie

Vinmonopolet er en sentral aktør innenfor distribusjon av alkoholholdige drikkevarer i Norge og er et heleid statlig aksjeselskap underlagt Helse- og omsorgsdepartementet, med monopol på salg av brennevin, vin og sterkøl i Norge (Vinmonopolet, 2023c).

Vinmonopolets historie strekker seg tilbake til etableringen i 1922. En periode der hovedmotivasjonen var å regulere alkoholsalget for å begrense negative helse- og sosiale konsekvenser. På sin hjemmeside skriver Vinmonopolet at formålet med opprettelsen var «*å sikre at flest mulig skulle få tilgang på vin, ikke for å legge restriksjoner på salget, slik mange tror.*» (Vinmonopolet, 2023b).

Etableringen av Vinmonopolet ble møtt med mye motstand. Motstanden mot statlig styring av alkoholsalget var stor gjennom nesten hele 1900-tallet (Vinmonopolet, 2023b). Den store motstanden mot statlig styring av alkoholsalget førte til lave plasseringer i flere omdømmemålinger. Vinmonopolets dårlige omdømme blant befolkningen førte igjen til diskusjoner rundt en eventuell nedleggelse av hele Vinmonopolordningen (Vinmonopolet, 2023b). Den store misnøyen blant befolkningen skyldtes i hovedsak utfordringer med å få tak i alkohol. Det fantes få butikker og avstanden til nærmeste Vinmonopolbutikk var lang for store deler av befolkningen (Vinmonopolet, 2023b). Driften av butikkene var også gammeldags og utdatert, noe som ofte førte til lange køer og stor frustrasjon blant kundene. Vinmonopolets korte åpningstider og begrenset vareutvalg var heller ikke godt tatt imot blant befolkningen (Vinmonopolet, 2023b).

Historisk sett har diskusjoner rundt alkoholpolitikk i Norge ofte vært preget av to synspunkter. På den ene siden de som støttet etableringen av Vinmonopolet som et virkemiddel for å begrense tilgangen til alkohol for å redusere skader og negative konsekvenser. Og de som ønsket en mer liberal alkoholpolitikk med større tilgjengelighet av alkoholprodukter på den andre siden.

2.2 Vinmonopolets rolle i dag

Antall Vinmonopol-butikker på landsbasis har økt voldsomt siden etableringen i 1922. I 1955 hadde Vinmonopolet 46 aktive butikker rundt omkring i landet (Vinmonopolet, 2023b). I 2023 var dette tallet økt til 348 aktive butikker. Ifølge tall fra Vinmonopolet bor 95,6 % av befolkningen i Norge i kommuner med eget Vinmonopol i dag (Vinmonopolet, 2023d).

Videre bor 97,9% av befolkningen i Norge i en kommune med enten Vinmonopol eller med en avstand mindre enn 30 km til nærmeste Vinmonopol (Vinmonopolet, 2023d).

Vinmonopolet har i dag også utviklet noe de omtaler som «spesialbutikker». Vinmonopolet forklarer forskjellen på spesialbutikkene og vanlig butikker slik: *«Spesialbutikkene fører de samme produktene som du finner i andre butikker, men har i tillegg et utvidet sortiment innen vin, øl eller brennevin. Dette er spesialutvalget»* (Vinmonopolet, 2023e).

Vinmonopolet som er en statlig eid virksomhet, har en unik rolle og mandat som skiller dem fra andre virksomheter. Det er Helse- og omsorgsdepartementet som setter rammene for hva Vinmonopolet skal være og hvordan Vinmonopolet skal driftes. Vinmonopolet er underlagt alkoholreklameforbudet (Vinmonopolet, 2023f). Dette innebærer at Vinmonopolet har forbud mot all form for markedsføring og salgskampanjer som gjelder deres produkter.

Vinmonopolet skal ikke oppfordre til mersalg. Inne i butikkene til Vinmonopolet er vareplasseringen nøye planlagt (Vinmonopolet, 2023g), og produktene er ordnet i alfabetisk rekkefølge etter opprinnelsesland. I motsetning til flere andre butikker har ikke leverandørene til Vinmonopolet mulighet til å kjøpe en bedre plassering for deres varer.

I dag er Vinmonopolet en viktig nøkkelspiller når det kommer til utformingen av den nasjonale alkoholpolitikken i landet. Ifølge regjeringen er Vinmonopolet i dag *«et av de viktigste virkemidlene i norsk alkoholpolitikk og skal bidra til å begrense alkoholforbruket gjennom regulering av tilgjengeligheten»* (Regjeringen, 2022). Vinmonopolet er viktig innenfor norsk alkoholpolitikk fordi økt alkoholkonsum fører til større kostnader for samfunnet i form av helseskader og sosiale problemer (Regjeringen, 2022). I motsetning til andre virksomheter har Vinmonopolet ingen privatøkonomiske interesser av å øke salget. Vinmonopolets samfunnsoppdrag er *«å begrense alkoholkonsumet og skadevirkningene av alkohol for den enkelte og for samfunnet som helhet»*, gjennom ansvarlig salg (Vinmonopolet, 2023f).

3. Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere teorien som skal danne grunnlaget for å besvare problemstillingen. Problemstillingen er som nevnt delt inn i to hovedspørsmål: «*Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?*» og «*Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?*» Jeg vil starte teorikapittelet med å definere viktige begreper som er sentrale for å kunne besvare problemstillingen. Begrepene det vil bli gjort rede for er: omdømme, omdømmehåndtering, organisasjonsidentitet og omdømmemåling. Videre vil jeg se nærmere på omdømmeoppskriften til Haldor Byrkjeflot presentert i boken «*Substans og framtredden*» (Byrkjeflot, 2011), før jeg ser nærmere på utfordringer offentlige organisasjoner kan møte på ved implementering av omdømmeoppskrifter. Jeg vil også se nærmere på Charles J. Fombrun og Cees B.M. Van Riels stjernequalityter på et godt omdømme. Kapittelet avsluttes med en kort oppsummering, før jeg avrunder med en beskrivelse av hvordan teorien skal anvendes i min studie.

3.1 Begreper

3.1.1 Omdømme

Det finnes flere definisjoner på begrepet omdømme. Peggy Simcic Brønn (2019) definerer i sin bok «*Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*» begrepet omdømme som: «*...individens holdning til en organisasjon, bygget opp over tid*» (Brønn, 2019, s. 80). Charles J. Fombrun definerer en organisasjons omdømme som «*...the overall estimation in which a company is held by its constituents*» (Fombrun, 1996, s. 37). Arild Wæraas definerer begrepet omdømme som: «*summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen*» (Wæraas, 2004, s. 64). Omdømme kan med andre ord sies å være omgivelsenes vurdering og oppfatning av en organisasjon over tid.

Omdømme er noe alle organisasjoner har (Røvik, 2007). Omdømmet kan enten være godt eller dårlig. Et positivt og godt omdømme kan bidra til flere konkurransefortrinn og fordeler for organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009). Et godt omdømme vil for eksempel kunne bidra med et styrket forhold til leverandører, økt tillit og lojalitet blant kunder og en mer ettertraktet organisasjonen. Et dårlig omdømme vil på den andre siden kunne bidra i negativ retning.

En organisasjons omdømme er ifølge Brønn (2019) basert på relasjoner og tillit (Brønn, 2019). Tillit kan i likhet med omdømme sies å være en ekstern vurdering. Tillit er ikke noe som kommer over natten. Tillit er noe som skapes over tid på samme måte som omdømme. En organisasjon med et godt omdømme og mye tillit vil ofte være bedre rustet under

krisetider. Tilliten og det gode omdømme vil kunne fungere som et sikkerhetsnett som gjør at tvilen kommer organisasjonen til gode (Brønn & Ihlen, 2009). Relasjoner henger sammen med omdømme ved at mennesker har en tendens til å knytte seg til og investerer i organisasjoner som innehar et sterkt omdømme (Brønn, 2019). Mennesker ønsker med andre ord å assosieres eller ha en relasjon til organisasjoner som har et godt og positivt omdømme.

3.1.2 Omdømmehåndtering

Kjell Arne Røvik (2007) definerer begrepet omdømmehåndtering som «.. *tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen*» (Røvik, 2007, s. 196). Omdømmehåndtering skiller seg dermed fra begrepet omdømme ved at omdømmehåndtering handler om den aktive forvaltningen av omdømmet (Røvik, 2007). Omdømmehåndtering kan derfor bestå av flere ting. For eksempel omdømmebygging og omdømmeforsvar.

Å drive med omdømmehåndtering kan være kritisk for flere organisasjoner. Dette fordi det finnes sterke sammenhenger mellom en organisasjons omdømme og organisasjons resultater (Røvik, 2007). Omdømme er noe som kan påvirkes og endres hele tiden. Mange selskaper og organisasjoner bruker i dag store ressurser på å opprettholde og forbedre omdømmet sitt. Røvik påpeker derimot at selv om alle organisasjoner har et omdømme, er det ikke nødvendigvis alle organisasjoner som driver med strategisk omdømmehåndtering (Røvik, 2007, s. 196).

3.1.3 Organisasjonsidentitet

(Brønn & Ihlen, 2009) hevder det er viktig å involvere begrepet «identitet» når en diskuterer omdømme. En organisasjons identitet handler om «hvem» og «hva» organisasjonen er (Brønn, 2019). Organisasjoner som ønsker å etablere et godt omdømme, bør først sette seg grundig inn i sin egen identitet. Mennesker og interessegrupper identifiserer og tiltrekker seg til organisasjoner de kan assosieres med (Brønn & Ihlen, 2009). En klar og tydelig identitet er derfor essensielt for organisasjoner som etterstreber et godt omdømme.

Organisatorisk identitet referer til den felles oppfatningen som medlemmene i en organisasjon deler (Brønn & Ihlen, 2009). I et samfunn der flere og flere virksomheter slåss om de samme kundene er en tydelig organisasjonsidentitet nødvendig for organisasjoner som etterstreber et godt omdømme. Organisasjonsidentiteten har en strategisk betydning. Den reflekterer organisasjonens verdier og essens.

3.1.4 Omdømmemålinger

Omdømmemålinger gjør det mulig for organisasjoner og selskaper å sammenligne sitt omdømme med andre virksomheter. Som nevnt tidligere kan en god omdømmescore bidra til økt salg og flere fordeler for organisasjonen.

Guido Berens og Cees B.M Van Riel presenterer tre ulike retninger ved omdømmemålinger. (Berens & Riel, 2004). Disse tre retningene er «Social expectations», «Corporate personality» og «Trust» (Berens & Riel, 2004). På norsk kan disse tre retningene oversettes til «sosiale forventninger», «selskapets personlighet» og «tillit». Jeg vil kun presentere retningen sosiale forventninger, siden problemstillingen er tatt utgangspunkt i omdømmemålinger plassert under denne kategorien.

Sosiale forventninger omhandler de forventningene omgivelsene har til organisasjoner (Berens & Riel, 2004). Ofte er disse forventningene knyttet til organisasjoners økonomiske resultat og produktkvalitet, men kan også gjelde for eksempel klima og bærekraft (Berens & Riel, 2004). Populære omdømmemålinger som måler sosiale forventninger er RepTrak Norge, Traction Norge, Ipsos, og Kantar (Mathiassen, 2021).

3.2 Omdømmeoppskriften og utfordringer

I boken «Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor» av Haldor Byrkjeflot, Arild Wæraas og Svein Ivar Angell presenterer Haldor Byrkjeflot, en «omdømmeoppskrift» som skal hjelpe organisasjoner til å oppnå et godt omdømme (Byrkjeflot, 2011).

Det første steget handler om å utvikle en strategi. Strategien skal inneholde både visjonen og misjonen for organisasjonen, samt et verdigrunnlag (Byrkjeflot, 2011). Neste steg handler om å forme organisasjonens identitet og kultur. Under dette steget utvikles organisasjonens navn og logo (Byrkjeflot, 2011). I steg nummer tre skal organisasjonen kommunisere ønsket image til omverden (Byrkjeflot, 2011). Imagene som kommuniseres bør være i tråd med organisasjonens verdier og identitet. Ifølge Byrkjeflot gjøres dette ved å kommunisere et «enhetlig visuelt, atferdsmessig og symbolsk uttrykk» (Byrkjeflot, 2011, s. 55). Det fjerde steget handler om å måle og evaluere imaget sitt ovenfor interessentene sine (Byrkjeflot, 2011). På den måten vil organisasjoner kunne vite hva interessentene forbinder med organisasjonen på et gitt tidspunkt. Resultatene fra målingene benyttes deretter for å redusere avstanden mellom visjon, identitet og image (Byrkjeflot, 2011). Siste steg i «omdømmeoppskriften» handler om å måle selve omdømmet til organisasjonen (Byrkjeflot,

2011). Oppfattes organisasjonen positivt eller negativt hos omgivelsene? Omdømme måles over lenger tid hos ulike grupper for best mulig resultater. Dersom målt omdømme ikke er i tråd med ønskede resultater må organisasjonen starte fra steg en på nytt (Byrkjeflot, 2011). Slik vil det fortsette helt til organisasjonen er fornøyd med målt omdømme.

Oppskriften er i utgangspunktet laget for private organisasjoner. I hvilken grad oppskriften er like relevant for offentlige organisasjoner er det ulike meninger om. Arild Wæraas og Haldor Byrkjeflot trekker frem fem utfordringer offentlige og politiske organisasjoner kan møte på når de skal følge standardoppskrifter for omdømmehåndtering (Wæraas & Byrkjeflot, 2012):

«The politics problem» går ut på at politiske beslutninger lettere kan føre til endringer for offentlige organisasjoner sammenlignet med private organisasjoner (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). I motsetning til private organisasjoner er ikke de fleste offentlige organisasjoner opprettet for å tjene penger. De fleste offentlige organisasjoner er blitt opprettet for å løse spesifikke mål og behov. Dette innebærer at store deler av offentlige organisasjoners identitet allerede er forhåndsbestemt (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Offentlige organisasjoners frihet til å velge egne løsninger er dermed ofte begrenset sammenlignet med private organisasjoner.

«The charisma problem» handler om at organisasjoner i offentlig sektor ofte mangler karisma (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). De fleste offentlige organisasjoner kan ikke på samme måte som private organisasjoner tilpasse seg og velge sine interessenter og kunder. Offentlige organisasjoner må tjene alle kundegrupper og interessenter som faller innenfor deres arbeidsområde (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Samtidig er offentlige organisasjoner ofte sterkt preget av byråkratiske regler som gjør det enda vanskeligere for offentlige organisasjoner å bygge karisma (Wæraas & Byrkjeflot, 2012).

«The uniqueness problem» innebærer at offentlige organisasjoner ofte deler felles kjennetegn som kan gjøre det vanskelig for dem å fremstå som unike (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Felles kjennetegn kan være lignende oppgaver, struktur og mål (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). For eksempel skal alle offentlige helsehus følge de samme standardene og reglene bestemt av den lokale kommunen de opererer i.

«The consistency problem» handler om at mange offentlige organisasjoner ofte har flere identiteter (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Offentlige organisasjoner kan ofte ha store arbeidsområder hvor ulike identiteter krasjer med hverandre. For eksempel har kommuner et stort ansvar når det kommer til blant annet utdanning, infrastruktur, miljø, vanntilgang og byutvikling. De ulike avdelingene vil mest sannsynlig ha ulike identiteter og arbeidsoppgaver

som kan gjøre det vanskelig for offentlige organisasjoner å utvikle en tydelig og klar identitet (Wæraas & Byrkjeflot, 2012).

«The excellence problem» går ut på at befolkningen ofte har samme høye forventninger til offentlige organisasjoner når det gjelder levering av tjenester og kvalitet (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Å opprettholde lik kvalitet på varer og tjenester kan være en utfordring for offentlige organisasjoner som må gjøre upopulære valg. Kostnaden ved å opprettholde samfunnets høye forventninger kan føre til at offentlige organisasjoner ofte sikter på et nøytralt omdømme istedenfor et sterkt omdømme (Wæraas & Byrkjeflot, 2012).

3.3 Fombrun og Van Riels stjerne-kvaliteter på et godt omdømme

I boken «Fame & Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations» presenterer Charles J. Fombrun og Cees B.M. Van Riel fem kjennetegn på organisasjoner som innehar et godt omdømme. De fem kjennetegnene kaller de for «The roots of fame». På norsk blir disse fem egenskapene ofte omtalt som stjerne-kvaliteter på et godt omdømme. De fem stjerne-kvalitetene på et godt omdømme presentert i boken er synlighet, distinkthet, autentisitet, konsistent og transparens (Fombrun & Van Riel, 2004).

Fombrun og Van Riels «Roots of fame» modell er et resultat av et omdømmeprojekt hvor høyt rangerte virksomheter i ulike land ble studert for å finne ut hva som kjennetegner og skiller disse virksomhetene fra virksomheter med dårligere omdømme. Virksomhetene ble studert ut ifra fire områder (Fombrun & Van Riel, 2004):

- Intern og ekstern kommunikasjon på virksomhetens hjemmeside
- Samfunnsansvar som blir utført på internasjonalt nivå
- Virksomhetens synlighet og fremstilling i media
- Intervjuer med noen av lederne i de ulike organisasjonene

I 2007 la Fombrun og Van Riel til *mottakelighet* som enda et kjennetegn på organisasjoner som innehar et godt omdømme (Van Riel & Fombrun, 2007). Nedenfor vil jeg se nærmere på hvert enkelt kjennetegn.

Synlighet (Be visible)

Et viktig kjennetegn ved organisasjoner som har et godt omdømme er deres synlighet (Fombrun & Van Riel, 2004). Fombrun og Van Riel presenterer i boken *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations* formuleringen: «*No matter how good a company is, there's no real reputation without visibility*» (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 87).

Oversatt til norsk «*uansett hvor godt et selskap er, uten synlighet, ikke noe omdømme*».

Organisasjoner må være synlige for at omgivelsene skal vite om organisasjonen. Fombrun og Van Riel skiller mellom synlighet i offentligheten, «public prominence», og synlighet i markedet, «market prominence» (Fombrun & Van Riel, 2004). Public prominence består av «street exposure», «national heritage» og «media presence» (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 111). Driverne i market prominence er «brand equity», «exchange listing» og «corporate citizenship» (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 111).

Street exposure dreier seg om den daglige eksponeringen av organisasjonen, for eksempel i form av butikker eller lokaler rundt omkring i landet eller verden (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 112). National heritage referer til synligheten gjennom nasjonal tilhørighet som for eksempel arv og tradisjoner (Fombrun & Van Riel, 2004). Media presence handler om viktigheten av tilstedeværelse i media (Fombrun & Van Riel, 2004). Det er viktig at organisasjoner er synlige i media, men denne synligheten må være positiv (Fombrun & Van Riel, 2004). I dagens samfunn har media stor innflytelse og kan i stor grad styre omgivelsenes oppfattelse av en organisasjon, avhengig av vinklingen (Fombrun & Van Riel, 2004). Negativ omtale i media vil ha negativ påvirkning på omdømme. Synligheten er mest effektiv når den er positiv og fortjent. Betalt reklame er for eksempel ikke like egnet som tidligere grunnet den lavere troverdigheten som ofte forbindes med reklamer (Fombrun & Van Riel, 2004).

Market prominence består som nevnt ovenfor av brand equity, exchange listing og corporate citizenship. Brand equity kan oversettes til merkeverdi og handler om synligheten av merke og identiteten til en organisasjon (Fombrun & Van Riel, 2004). Exchange listing handler om at organisasjoner blir mer synlige etter børsnotering. Corporate citizenship handler om synlighet av organisasjonen som gode borgere (Fombrun & Van Riel, 2004). Corporate citizenship dreier seg med andre ord om synlighet av organisasjonen når det gjelder temaer som samfunnsansvar, etikk, miljø, rettferdighet etc.

Distinkthet (Be distinctive)

Den andre stjerne kvaliteten på et godt omdømme er distinkthet (Fombrun & Van Riel, 2004). Distinkthet forbindes ofte med «særegenhet» og handler om «hva er det unike med organisasjonen?». Organisasjoner som klarer å skille seg ut fra mengden med en tydelig organisasjonsidentitet har ofte et bedre omdømme enn organisasjoner som ikke klarer å skille seg ut blant sine konkurrenter (Fombrun & Van Riel, 2004). Unike organisasjoner innehar ofte en sterk merkevare og er lett gjenkjennelig for omgivelsene. Identitetsuttrykk som navn,

storytelling og logoer er viktige symboler organisasjoner benytter seg av for å fremstå unike (Fombrun & Van Riel, 2004). Distinkthet eller særegenhet kan være ressurskrevende for organisasjoner. Organisasjoner som ønsker å skille seg ut i mengden må ofte investere mye ressurser i markedsføring og kommunikasjon.

Autentisitet (Be authentic)

Kjennetegnet autentisitet handler om «å være ekte». Er organisasjonen pålitelig, tydelig og troverdig? Tar organisasjonen ansvar? Fombrun og Van Riel skriver at det er viktig at organisasjoner som etterstreber et godt omdømme er ekte, fordi organisasjoner som ikke er ekte vil bli avslørt av omgivelsene på sikt (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 91). Å være ekte handler om organisasjonen gjør det den sier at den skal gjøre (Brønn, 2019). Det skal være sammenheng mellom hva organisasjonen kommuniserer, og hva den faktisk gjør. Fombrun og Van Riel skriver at organisasjoner som ønsker å fremstå som ekte, først må avklare kjerneverdiene sine blant de ansatte (Fombrun & Van Riel, 2004). Selve kjernen for en autentisk organisasjon ligger i dens organisasjonsidentitet. De ansatte må ha en klar og felles forståelse om hvem og hva organisasjonen er når de kommuniserer med publikum (Fombrun & Van Riel, 2004). Det å være ekte må med andre ord være forankret internt i organisasjonen. Fombrun og Van Riel skriver følgende: «*Being authentic means narrowing the gaps between claims and deeds, between who you are, what you say, and what you do*» (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 165).

Åpenhet (Be transparent)

Fombrun og Van Riels stjerne kvalitet transparens handler om åpenhet og ærlighet (Fombrun & Van Riel, 2004). Organisasjoner som ønsker et godt omdømme bør være åpne og ærlige rundt intensjoner, handlinger og resultater. Stor grad av transparens er med på å danne tillit og troverdighet hos omgivelsene (Fombrun & Van Riel, 2004). Organisasjoner som er transparente vil også ifølge Fombrun og Van Riel lettere kunne bygge et godt omdømme, opprettholde et godt omdømme og lettere forsvare omdømmet i krisetider (Fombrun & Van Riel, 2004).

Organisasjoner som gir kunder og andre interessenter tilgang til viktige dokumenter som årsrapporter og pressemeldinger har større sjanse for å bli oppfattet som transparente og åpne. Organisasjonene vil oppfattes som transparente og åpne fordi det gir inntrykk av at organisasjonen ikke har noe å skjule (Fombrun & Van Riel, 2004). Særlig i dagens samfunn, der internett og sosiale medier har blitt betydningsfulle kilder for informasjon, er det

avgjørende for organisasjoner å praktisere åpenhet og transparens (Fombrun & Van Riel, 2004).

Konsistent (Be consistent)

Med konsistent mener Fombrun og Van Riel en sammenstemt og enhetlig kommunikasjon (Fombrun & Van Riel, 2004). Kommunikasjonen bør være lik, uavhengig av hvem som kommuniserer den og hvilke identitetsuttrykk som blir brukt (Fombrun & Van Riel, 2004).

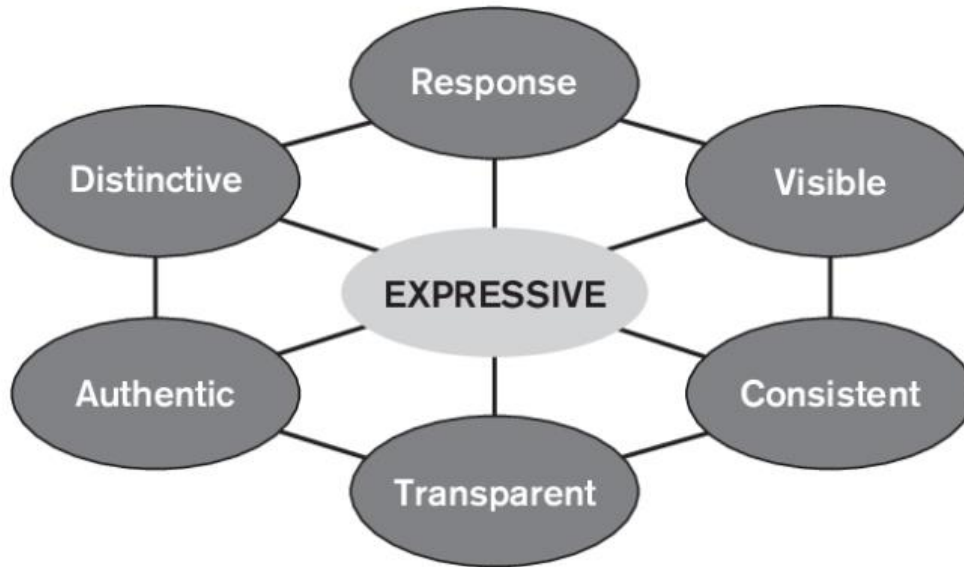
Med dette menes at navn, visjon og logo skal peke i samme retning. Forskjellig info må ikke gis ulike grupper. De ansatte må ha samme info på samme tidspunkt..

Fombrun og Van Riel presenterer fem steg for å opprettholde en konsistent omdømmebygging (Fombrun & Van Riel, 2004). Det første steget handler om god dialog og etablerte relasjoner mellom organisasjonen og interessenter. Det andre steget handler om å fremme en felles identitet og gjensidig forståelse av de overordnede målene i organisasjonen. Det tredje steget innebærer implementasjon av standardiserte kommunikasjonssystemer og servicestandarder. Det fjerde steget går ut på å trene ansatte og partnere til å kommunisere en felles identitet. Det siste steget omfatter måling av utvikling og resultater, slik at organisasjoner kontinuerlig kan forbedre sin kommunikasjon og dermed styrke sitt omdømme over tid (Fombrun & Van Riel, 2004).

Mottakelig (Be responsive)

I senere tid har Fombrun og Van Riel også identifisert mottakelighet som en stjerne kvalitet på et godt omdømme (Van Riel & Fombrun, 2007). Mottakelighet handler om organisasjoners evne og vilje til å lytte til hensyn og motta tilbakemeldinger fra interessenter og kunder (Van Riel & Fombrun, 2007). Organisasjoner som er åpne for tilbakemeldinger og forbedringer fra kunder og interessenter har på papiret større sjanse for å oppnå økt tillit blant omgivelsene (Van Riel & Fombrun, 2007). Økt tillit blant omgivelsene vil igjen ofte føre til et godt omdømme for organisasjonen.

Organisasjonskultur er en faktor som kan være avgjørende for hvor mottakelig en organisasjon er (Van Riel & Fombrun, 2007). Ulike organisasjoner har ulike kulturer. En organisasjon som oppmuntrer til åpenhet og dialog med sine interessenter er ofte mer mottakelig for tilbakemeldinger sammenlignet med mer lukkede organisasjoner.



Figur 1: Fombrun og Van Riels oppdaterte «The roots of fame» med alle seks kjennetegnene. Kilde: Van Riel & Fombrun, 2007: *Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation*, side 92)

3.4 Oppsummering teorikapittel

I dette kapittelet har jeg redegjort for den teoretiske forankringen som skal danne grunnlaget for videre analyse og drøfting. Innledningsvis har jeg definert begrepene omdømme og omdømmehåndtering som er helt nødvendige å forstå før en kan begynne å drøfte problemstillingen. Videre har jeg sett nærmere på omdømmeoppskriften til Haldor Byrkjeflot og ulike utfordringer offentlige organisasjoner kan møte på ved implementering av standard omdømmeoppskrifter. Til slutt har jeg sett nærmere på Fombrun og Van Riels seks stjernekvalliteter på et godt omdømme: Synlighet, distinkthet, autentisitet, konsistent, transparens og mottakelighet.

Det er viktig å huske på at omdømmeoppskriften presentert av Haldor Byrkjeflot i boken «Substans og framtrede», og «The roots of fame» modellen til Charles J. Fombrun og Cees B.M. Van Riel er to ulike måter å analysere omdømmebygging på. Omdømmeoppskriften presentert av Haldor Byrkjeflot (2011) er på sin side en mer teoretisk tilnærming basert på litteratur rundt omdømmebygging. «The roots of fame» modellen til Fombrun og Van Riel er på den andre siden basert på empiri og en mer praktisk tilnærming som fokuserer mer på kjennetegn ved organisasjoner som innehar et godt omdømme.

3.5 Anvendelse av teorien

Teorien rundt omdømmehåndtering vil bli brukt til å besvare spørsmålet «*Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?*» Omdømmeoppskriften til Byrkjeflot vil jeg ta i bruk for å finne ut om Vinmonopolet følger de samme stegene i sin omdømmehåndtering.

Videre vil jeg se nærmere på ulike omdømmemålinger innenfor retningen «social expectations». Jeg vil i oppgaven bruke tall og resultater hentet fra fem ulike omdømmemålinger til å se nærmere på Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene. Resultater fra omdømmemålinger er et godt verktøy for å si noe om hvordan omdømmet til en organisasjon har utviklet seg over tid, og ved å sammenligne fem ulike målinger bør dette gi et godt bilde av Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene.

For å besvare spørsmålet «*Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde det gode omdømme år etter år?*» vil jeg bruke Fombrun og Van Riels «Roots of fame» modell. Jeg vil undersøke om Vinmonopolet aktivt jobber for å innfri de seks kjennetegnene på et godt omdømme. Jeg vil bruke de seks stjernekvantitetene på et godt omdømme synlighet, distinkthet, transparens, autentisitet, konsistent og mottakelighet som analytisk verktøy til å drøfte omdømmet til Vinmonopolet. Med andre ord vil jeg undersøke om Vinmonopolet praktiserer de seks kjennetegnene på et godt omdømme, og om dette kan brukes som forklaring på hvorfor Vinmonopolet klarer å opprettholde omdømmet sitt år etter år. Jeg vil også undersøke hvor godt standard omdømmeoppskrifter utviklet for private organisasjoner passer for et statlig eid aksjeselskap som Vinmonopolet.

3.6 Mine forventninger

Jeg er spent på å se Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene. Jeg forventer ikke at de fem omdømmemålingene undersøkt skal gi nøyaktig samme resultater, men blir overrasket dersom resultatene varierer stort. Siden det tidligere har vært diskusjoner rundt en mulig nedleggelse av Vinmonopolordningen, regner jeg med at Vinmonopolet har hatt en kraftig, men positiv omdømmeutvikling de siste 20 årene.

Det vil også bli spennende å se hvilke av de fem utfordringene ved implementering av standard omdømmeoppskrifter som vil være gjeldende i Vinmonopolets tilfellet. Mine tanker er at «the uniqueness problem» ikke vil være Vinmonopolets største utfordring gitt deres unike monopolsituasjon i Norge.

Gitt at teorien til Fombrun og Van Riel har forklaringskraft, forventer jeg at flere av stjerne­kvalitetene i modellen kommer tydelig til syne hos en organisasjon som Vinmonopolet. Dette uavhengig av om teorien er laget for private organisasjoner eller offentlig organisasjoner. Jeg er litt usikker på om alle stjerne­kvalitetene er like fremtredende, men regner med at minst fire av seks stjerne­kvaliteter er til stede, om ikke alle.

Grunnen til at jeg er usikker på om alle de seks stjerne­kvalitetene er like fremtredende hos Vinmonopolet, er fordi jeg er usikker på om Vinmonopolets omdømme er et resultat av bevisst omdømmehåndtering, eller om det kanskje er de grunnleggende verdiene i organisasjonen og ikke kommunikasjonen som har skapt omdømmet.

4. Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen brukt. Jeg vil starte med å redegjøre for valg av metode. Videre vil jeg beskrive data og innsamlingsmetoder benyttet i oppgaven. Siste del av kapittelet vil være en refleksjon over datakvaliteten i oppgaven. Refleksjonen vil ta utgangspunkt i reliabilitet, validitet, overførbarhet og etiske dilemmaer.

4.1 Valg av metode

Valg av metode avhenger av problemstillingen som skal besvares. Problemstillingen er som nevnt tidligere:

1. *«Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?»*
2. *«Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?»*

I dette tilfellet er mitt mål med oppgaven å teste og utvikle allerede eksisterende kunnskap rundt Vinmonopolets omdømmehåndtering. Dersom formålet med studien kun hadde vært å studere Vinmonopolets omdømme plassering over lang tid, kunne kvantitativ metode være en egnet metode. Siden jeg også ønsker å gå mer i dybden og forklare *«Hvordan Vinmonopolet klarer å beholde sitt gode omdømme år etter år?»*, har jeg valgt å benytte kvalitativ metode. Kvalitativ metode blir av Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (2012) forklart som *«Når forskning er kvalitativ, betyr det vanligvis at man interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles. Man er for eksempel opptatt av å beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings kvaliteter»* (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 11). Ved å gå for en kvalitativ metode vil jeg kunne få en større dybdeforståelse rundt Vinmonopolets omdømme og utvikling. Kvalitativ metode gjør det mulig å utføre intervjuer blant ansatte i Vinmonopolet som igjen kan bidra til en rikere forståelse og et mer nyansert bilde av Vinmonopolets omdømmehåndtering. Videre kan det tenkes at jeg gjennom en kvalitativ metode lettere vil kunne forstå eventuelle sosiale, kulturelle eller økonomiske faktorer som kan påvirke Vinmonopolets omdømme. Dette vil igjen kunne gi en mer helhetlig forklaring på hvordan Vinmonopolets omdømme har endret seg over tid.

Case

Casestudier handler om å undersøke kun en eller noen få enheter grundig og detaljert (Halvorsen, 2008). Denne oppgaven vil være en casestudie av Vinmonopolets omdømme. En fordel med casestudier er at det gir muligheten til å utforske komplekse fenomener eller problemer i dybden siden det er få enheter som undersøkes (Yin, 2018). Casestudier

kjennetegnes videre av at de er begrenset i tid og rom (Halvorsen, 2008). Mitt casestudium av Vinmonopolet er begrenset i tid og rom ved at jeg undersøker Vinmonopolets omdømme de siste 20 årene.

4.2 Datainnsamlingsmetode- dokumentanalyse og intervjuer

Jeg har i min oppgave valgt en kvalitativ forskningsmetode i form av en dokumentanalyse og intervjuer. Jeg har valgt kombinasjonen av intervjuer og dokumentanalyse fordi jeg anser det som hensiktsmessig ut ifra problemstillingen. En kombinasjon av dokumentanalyse og intervjuer er mest hensiktsmessig å benytte for å besvare den første delen av problemstillingen «*Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?*». Videre er intervjuer med ansatte i Vinmonopolet bedre egnet for å forklare «*Hvordan Vinmonopolet klarer å beholde sitt gode omdømme år etter?*».

4.2.1 Dokumentanalyse

En dokumentanalyse er en forskningsmetode hvor forskeren analyserer, gjennomgår og tolker dokumenter på en systematisk måte (Grønmo, 2004). Dokumentanalyser egner seg godt til å avdekke trender og informasjon om bestemte hendelser, situasjoner eller tema (Grønmo, 2004). Dokumentanalyser kan ta utgangspunkt i offisielle rapporter, aviser, bilder, statistikker etc. Dokumentanalysen i denne oppgaven vil være en analyse av Vinmonopolets plassering og omdømmescore i ulike omdømmemålinger de siste 20 årene. Jeg vil bruke tall og statistikker hentet fra Norsk kundebarometer, Kantar, Ipsos profilundersøkelse, Traction Norge og Reprtrak Norge sine ulike omdømmemålinger.

Ved innhentning av resultatene fra de ulike undersøkelsene opplevde jeg en del utfordringer. Den første utfordringen var at Vinmonopolet ikke hadde figurert i alle undersøkelsene hvert år. Det var stor variasjon i undersøkelsene for hvilke år Vinmonopolet var tatt med i målingene og ikke. Den andre utfordringen var tilgjengelig data som var mulig å oppdrive. Flere av resultatene var flere år gamle og mye vanskeligere å få tak i enn først antatt. Resultater som ikke har vært tilgjengelig på internett, har jeg stort sett fått tilsendt på e-post fra de ulike selskapene etter at jeg tok kontakt med dem. Allikevel har ikke alle selskapene besvart e-postene jeg har sendt, noe som dessverre har ført til at jeg mangler resultater for enkelte år i noen av undersøkelsene. Dette gjelder heldigvis kun noen få år, og bør ikke ha stor påvirkning for funnene i oppgaven. Selv om det er uheldig at jeg mangler noe data i en av omdømmeundersøkelsene, har jeg gjort mitt beste for å sikre at resultatene presenteres på en nøyaktig og pålitelig måte.

Tabell 1. Oversikt over de ulike undersøkelsene i dokumentanalysen.

Undersøkelse:	Resultater fra hvilket år brukt
Kantar «omdømmeundersøkelsen»	År: 2013-2023
Ipsos «profilundersøkelsen»	År: 2000-2023
RepTrak Norge (utført av Apeland)	År: 2011-2014 og 2016-2019 (ingen data for år 2015 og 2016)
Traction Norge (utført av Apeland)	År: 2021-2023
Norsk kundebarometer BI	År: 2006-2023

RepTrak Norge

Omdømmemålingen RepTrak av Reputation Institute er kanskje den mest kjente målingen av organisasjoners omdømme (RepTrak, 2023). Dette gjør RepTrak målinger til et fint verktøy for organisasjoner som ønsker å sammenligne omdømme sitt på tvers av landegrenser og over tid. Rådgivningsselskapet Apeland AS utførte RepTrak målinger i Norge i perioden 2003 til 2021 frem til de lanserte sin egen omdømmemåling *Traction* i 2021 (Apeland, 2021).

RepTrak Norge målingene analyserte omdømmet til de mest synlige virksomhetene i Norge og plasserte virksomhetene på en egen skala kalt RepTrak Pulse (Apeland, 2020). RepTrak Pulse skalaen strekker seg fra 0-100 (Apeland, 2020). Hvor organisasjonen ender på skalaen sier noe om hvor godt omdømme organisasjonen har. En score mellom 0-40 indikerer dårlig omdømme. En score mellom 41-59 indikerer et svakt omdømme. En score mellom 60-69 indikerer et middels godt omdømme. En score mellom 70-79 indikerer et godt omdømme, mens en score på 80 eller høyere blir beskrevet som fremragende omdømme (Apeland, 2020). RepTrak målingen er godt egnet for omdømmemåling da den baserer seg på syv ulike dimensjoner: innovasjon, samfunnsansvar, etikk, ledelse og arbeidsmiljø, produkter og tjenester, og økonomiske resultater, (RepTrak, 2023).

Traction Norge

Apeland lanserte i 2021 sin egen omdømmemåling, kalt Traction (Apeland, 2021). I motsetning til RepTrak sin omdømmemåling, er Traction utviklet spesielt for Norge og baserer seg ifølge Apeland på nyere forskning (Apeland, 2021). Videre kan Traction Norge minne mye om RepTrak Norge. Traction Norge måler også omdømmet til 50 store virksomheter i Norge og gir dem en omdømmescore mellom 0 og 100 (Apeland, 2022). En omdømmescore mellom 0-19 betyr svært dårlig omdømme, en omdømmescore mellom 20-34

indikerer et dårlig omdømme og en omdømmescore mellom 35-49 tilsvarer svakt omdømme. Videre betyr en omdømmescore mellom 50-64 middels godt omdømme, en omdømmescore mellom 65 og 79 indikerer godt omdømme, mens en omdømmescore mellom 80-100 betyr at organisasjonen har svært godt omdømme (Apeland, 2022) .

Kantar

Kantar har siden 2008 gjennomført sin egen omdømmeundersøkelse kalt «*omdømmeundersøkelsen*» (Kantar, 2023). Omdømmeundersøkelsen til Kantar gjøres årlig og måler omdømmet til noen av Norges største og mest kjente virksomheter (Kantar, 2023). Et representativt utvalg på rundt 4000 personer intervjues og det utføres ca. 250 intervjuer per virksomhet (Hovde, 2020). Kantars omdømmeundersøkelse består av fem spørsmål som omhandler temaene: anseelse, fordelaktig inntrykk, tillit, økonomisk styring/virksomhetens fremgang og kvalitet på tjenestene (Hovde, 2020). Summen av disse fem spørsmålene danner grunnlaget for Kantars omdømmeindeks (Hovde, 2020). Nedenfor følger oversikt over de fem spørsmålene Kantar bruker i sin omdømmeundersøkelse (Hovde, 2020):

- «*Hvordan vil du vurdere «virksomhet X»s samlede omdømme eller anseelse?»*
- «*Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av «virksomhet X» totalt sett?»*
- «*I hvor stor grad mener du at man kan stole på «virksomhet X» i det lange løp?»*
- «*Hvor godt mener du at «virksomhet X» gjør det økonomisk?»*
- «*Hvordan vil du vurdere kvaliteten på «virksomhet X» sine produkter, tjenester og øvrig virksomhet?»* (Hovde, 2020)

Norsk kundebarometer

«*Norsk kundebarometer ved Handelshøyskolen BI har i over 25 år målt norske forbrukeres kundetilfredshet og lojalitet blant landets mest populære og synlige bedrifter*» (BI, 2023). Tall fra 2023 viser at 5184 norske forbrukere til sammen bedømte 159 kjente bedrifter i Norge (BI, 2023). Kundetilfredsheten og lojaliteten måles på en skala fra 0-100, hvor 0 er dårligst og 100 best (BI, 2023). Ifølge BI indikerer en score på 60 kundetilfredshetspoeng eller lavere svært misfornøyde kunder (BI, 2023). En score mellom 60-70 kundetilfredshetspoeng tilsier likegyldige kunder/misfornøyde kunder. En score mellom 70-75 kundetilfredshetspoeng indikerer fornøyde kunder. Videre tilsvarer en score mellom 75 og 80 kundetilfredshetspoeng svært fornøyde kunder, mens en score på over 80 kundetilfredshetspoeng indikerer begeistrede kunder (BI, 2023).

Ipsos profilundersøkelse

Ipsos har siden 1992 utført Ipsos profilundersøkelse (Bartolomei, 2019). I Ipsos profilundersøkelse blir et representativt utvalg på rundt 1000 nordmenn hvert år spurt om deres meninger om over 200 norske virksomheter (Bartolomei, 2019). Undersøkelsen tar for seg både statlige etater, bedrifter og organisasjoner, og kan på den måten være et fint verktøy for å sammenligne på tvers av sektor og bransje. Undersøkelsen måler respondentenes totalinntrykk av virksomhetene basert på fem faktorer: totalinntrykk, samfunnsansvar og moral, økonomi og lønnsomhet, reklame og informasjon og miljøbevissthet (Ipsos Public Affairs, 2017). De ulike faktorene blir i Ipsos profilundersøkelse målt etter følgende skala: meget godt inntrykk, ganske godt inntrykk, hverken godt eller dårlig inntrykk, litt dårlig inntrykk og meget dårlig inntrykk (Ipsos Public Affairs, 2017).

4.2.2 Intervju

Den andre formen for datainnsamling jeg har brukt er intervjuer. Jeg har intervjuet fire ansatte i Vinmonopolet. For å best mulig besvare problemstillingen valgte jeg semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer gir muligheten for en grundigere og mer åpen dialog og kjennetegnes ved at jeg som forsker har en intervjuguide, men samtidig er åpen for at noen svar og spørsmål kan avvike (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Alle intervjuene har vært individuelle intervjuer. Valget om å utføre individuelle intervjuer er bevisst gjort for å best mulig kunne fange informantenes egne tanker og meninger rundt Vinmonopolets omdømme.

Valg av informanter

For å besvare problemstillingen er det intervjuet fire ansatte i Vinmonopolet. Å finne nok informanter har til tider vært en krevende oppgave. Jeg har aktivt benyttet Vinmonopolets egen hjemmeside og sendt flere e-poster til ulike avdelinger og ansatte i organisasjonen. Siden jeg ønsker å utforske Vinmonopolets omdømme over tid og deres håndtering av omdømmet knyttet opp mot etablert teori, har jeg bevisst valgt å intervju ansatte som antas å ha erfaring med dette. Jeg har derfor ikke intervjuet noen butikkmedarbeidere i Vinmonopolet, da jeg antar disse har mindre med omdømmet å gjøre, sammenlignet med ansatte som har mer beslutningsansvar.

To av informantene jeg har intervjuet er butikksjefer. Siden butikkene ligger i to ulike geografiske områder, tenkte jeg det kunne være interessant å se om informantene hadde ulike syn på Vinmonopolets omdømmehåndtering avhengig av lokasjon. Videre har jeg intervjuet to

personer fra kommunikasjonsavdelingen. Selv om begge disse to informantene tilhører kommunikasjonsavdelingen, er deres stilling likevel forskjellig. Utvalget av informanter er dermed nokså varierende både med tanke på stilling, men også deres ansiennitet i Vinmonopolet. Fellesnevneren er derimot at alle informantene antas å jobbe i stillinger som gjør dem egnet til å si noe om Vinmonopolets omdømme og omdømmehåndtering.

Siden intervjuene er valgt å anonymiseres vil jeg ikke gå spesifikt inn på hva slags stilling de ulike informantene har, eller hvilke butikker de er ledere for. Ved å anonymisere informantene ønsker jeg å oppmuntre informantene til å uttrykke seg fritt uten å være redde for å avsløre sin identitet. Anonymisering av informantenes svar kan også bidra til å skape en tryggere og mer åpen atmosfære for informantene, som igjen kan føre til mer ærlige svar.

Tabell 2. Oversikt over informanter.

Informant	Avdeling/Stilling	Kjønn
1	Butikksjef	Mann
2	Butikksjef	Mann
3	Kommunikasjonsavdelingen	Kvinne
4	Kommunikasjonsavdelingen	Mann

3.4 Intervjuguide

Utformingen av en intervjuguide kunne til tider være utfordrende. Spørsmålene skulle være presise og tydelige, men samtidig ikke inneholde avanserte teoretiske begreper som kunne være vanskelig for informantene å tolke. Planen min var derfor å inkludere noen enkle og klare tilleggsspørsmål under noen av spørsmålene. På denne måten ville jeg i større grad forsikre meg om at informantene forstod spørsmålene på tiltenkt måte. For eksempel ble spørsmålet: *Hva gjør Vinmonopolet for at kunder/interessenter skal oppleve Vinmonopolet som troverdig?* Etterfulgt av tilleggsspørsmålet: *Hvor viktig er det for Vinmonopolet å være troverdig?* På den måten fikk jeg ikke bare med eventuelle tiltak Vinmonopolet gjør for å oppfattes som troverdig, men også hvor mye dette har å si for Vinmonopolet.

Samtidig var det viktig at spørsmålene i intervjuene var utformet slik at informantene kunne utdype seg fritt rundt spørsmålene. Det skulle være åpne spørsmål som ga rom for informantenes egne tolkninger. Intervjuguiden skulle ikke være styrt av ledende og lukkede

«ja», «nei» spørsmål. Åpne spørsmål tilrettelegger også for at informantene kan komme med spontane og overraskende svar (Dalland, 2015). Dette kan igjen bidra til nye tolkninger og perspektiver.

Gjennomføring av intervjuer

Alle de fire intervjuene er gjennomført digitalt over Teams. Selv om fysisk intervjuer ofte kan bidra til mer komplekse samtaler og personlig tilknytning mellom intervjuer og informant, har jeg hatt vanskeligheter å få til fysiske intervjuer. utfordringer som tid, tilgjengelighet og lokasjon har vært bakgrunnen for å kjøre digitale intervjuer. Informantene har i forkant av intervjuene blitt tilsendt spørsmålene for å kunne stille best mulig forberedt. Varigheten på intervjuene har variert mellom 30 minutter og 45 minutter. Alle informantene ble gjort oppmerksomme på at intervjuet tas opp og vil bli transkribert i ettertid. Intervjuene ble gjort over Teams og ved bruk av videokamera. På den måten var det mulig for begge parter å se hverandre, noe som igjen bidrar til mer personlig tilknytning sammenlignet med telefonintervjuer og skriftligintervjuer.

4.3 Analysearbeid

4.3.1 Tematisk analyse

I tillegg til å ta i bruk kvalitativ metode, har jeg gjort en form for tematisk analyse når jeg har analysert innsamlet data. Ifølge Virginia Braun og Victoria Clarke er tematisk analyse en form for systematisk analyse som egner seg godt for å besvare problemstillinger knyttet til utforskning av temaer, mønstre og utvikling over tid (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analyse egner seg godt i denne oppgaven fordi den gir mulighet til å fange opp kompleksiteten i kvalitative data, samt som Vinmonopolets utvikling de siste 20 årene. Bruk av tematisk analyse i denne oppgaven vil derfor kunne gi en dypere forståelse av Vinmonopolets omdømmehåndtering. I tillegg er tematisk analyse ifølge Braun og Clarke en veldig fleksibel og enkel metode å lære (Braun & Clarke, 2006). Siden jeg ikke har mye erfaring fra kvalitativ forskning fra før, tenkte jeg at dette var den riktige veien å gå.

4.3.2 Deduktiv tematisk analyse

Vanligvis har kvalitative metoder en induktiv tilnærming, spesielt når det gjelder nye temaer som ikke har blitt forsket på mye tidligere. I mitt tilfelle vil denne oppgaven ha en klar deduktiv orientering på grunn av teorien jeg skal teste, noe som kanskje ikke alltid er like vanlig i kvalitative studier. Deduktiv tematisk analyse tar utgangspunkt i allerede etablert teori (Braun & Clarke, 2006). Deduktiv tematisk analyse egner seg godt for å bekrefte eller

avkrefte hypoteser (Braun & Clarke, 2006). I mitt tilfelle ønsker jeg å finne ut om eksisterende teori rundt omdømmeoppskrifter kan forklare Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene. Samtidig ønsker jeg å se om «The roots of fame» modellen til Fombrun og Van Riel kan brukes som forklaring på Vinmonopolets gode omdømme de siste årene.

4.3.3 Analyseprosessen

Analyseprosessen har tatt utgangspunkt i Braun og Clarkes seks steg for gjennomføring av en tematisk analyse. De seks stegene presentert av Braun og Clarke (Braun & Clarke, 2006) er:

1. *Familiarizing yourself with your data*
2. *Generating initial codes*
3. *Searching for themes*
4. *Reviewing themes*
5. *Defining and naming themes*
6. *Producing the report*

Steg 1: Første steg i analyseprosessen innebar å bli kjent med datamaterialet mitt. Dette ble gjort ved å transkribere de fire intervjuene. Siden det ble gjort opptak av intervjuene var det enkelt og gå over transkriberingene flere ganger for å sikre at jeg hadde skrevet ned riktig hva som ble sagt av informantene. Kombinasjonen av å gjennomgå transkriberingene og samtidig lytte til lydopptakene gjorde det mulig å gjenoppleve intervjuene fra ulike perspektiver, og ble en effektiv måte å bli kjent med datamaterialet på.

Steg 2. I denne fasen startet jeg å markere ord og sitater jeg mente var relevante for å kunne besvare problemstillingen. Jeg gikk gjennom alle intervjuene og kodet ulike sitater. Siden analysen er deduktivt orientert, har dette påvirket valg av koder og sitater. Et sitat var ikke bundet til kun en kode, men kunne ha flere koder. Dette ble gjort for å ikke utelukke enkelte sitater og funn på grunn av en eventuell feilkoding. Nedenfor følger et eksempel på koding som ble gjort:

Tabell 3. Eksempel på koding som er blitt gjort

Tekst	Kodet for
«Andre unike ting er blant annet at vi ikke for lov til å reklamere»	Unik Reklamere Synlighet
«Vi markedsfører jo ikke de produktene vi selger, så det er ikke noe sånn reklame, det er jo ikke lov»	Markedsføre Synlighet Reklamere Loven

Arbeidet med koding var i begynnelsen nokså utfordrende. Jeg hadde liten kunnskap rundt koding, men ofte mange spørsmål. Spørsmål som «Hva er egentlig en kode?» og «Hvordan vet jeg om jeg har kodet riktig?» gikk ofte igjen under arbeidet i steg 2. Etter hvert som jeg fikk arbeidet med koding over lengre tid fikk jeg en dypere forståelse av tematisk analyse, og betydningen av å skape sin egen tolkning av datamaterialet (Boyatzis, 1998).

Steg 3 og 4. I denne fasen startet jeg å gruppere de ulike kodene inn under ulike temaer jeg mente de passet. Temaene fungerte som en slags overordnet kategori hvor jeg plasserte de mer spesifikke kodene under. Jeg beholdt temaer som var relevante for problemstillingen og fjernet temaer som ikke hadde noe direkte relevans med problemstillingen å gjøre. Ettersom flere sitater var kodet med flere koder, kunne samme sitatet passe inn under flere temaer. På den måten ble ikke sitatet nødvendigvis fjernet, selv om jeg valgte å fjerne temaer som ikke var relevante for problemstillingen.

Steg 5. I steg fem av analysen ble de ulike temaene definert og navngitt. Siden intervjuguiden i stor grad ble utarbeidet etter eksisterende omdømmeteori, ble også flere av temaene navngitt deretter. Noen av temaene ble for eksempel navngitt: synlighet, distinkthet/unik, transparent, autentisk, konsistent og mottakelig. Å navngi de ulike temaene gjorde arbeidet med datamaterialet mye enklere og mer oversiktlig.

Steg 6: I denne fasen gikk jeg gjennom alle sitater i de ulike temaene og benyttet meg av meningsfortetning (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har komprimert enkelte uttalelser til mer presise sitater uten at meningsinnholdet er blitt endret. Noen av uttalelsene har dermed blitt

kortet noe ned, uten at dette skal ha påvirket innholdet. I hovedsak har dette vært sitater hvor informantene har brukt ord som «eh», «hmm» og andre lignende ord. Ved å fjerne disse ordene har sitatene blitt mer lettlese og ryddigere, uten at selve betydningen eller innholdet har blitt endret. I lengre sitater har jeg også valgt å kun inkludere de delene av sitatet jeg mener er av betydning for problemstillingen. Til slutt endte jeg opp med temaer for hver del av problemstillingen fra de ulike informantene. På den måten kunne jeg raskt og enkelt finne sitater som passet for de to delene av problemstillingen.

Selv om analysen har tatt utgangspunktet i Braun og Clarkes seks steg for gjennomføring av en tematisk analyse, fant jeg det nødvendig å tilpasse og kombinere noen av stegene for å bedre passe min forskning. For eksempel differensierte jeg ikke steg 3 og 4 fra hverandre like mye som Braun og Clarke, men så på det som mer naturlig å slå sammen de to stegene. Analysearbeidet er videre her fremstilt som en lineær prosess fra steg 1 til steg 6, men var i realiteten mye mer sirkulær. Jeg måtte flere ganger hoppe frem og tilbake mellom de ulike stegene, før jeg kom frem til de endelige funnene.

Når det gjelder resultatene fra de ulike omdømmeundersøkelsene i dokumentstudiet, ble disse tallene organisert og lagt inn i et Excel-dokument for nærmere analyse. Ved hjelp av Excel opprettet jeg to separate grafer for hver undersøkelse. Den første grafen viste en oversikt over Vinmonopolets plassering i den bestemte undersøkelsen de siste årene. Den andre grafen viste en oversikt over Vinmonopolets omdømmescore i løpet av de siste årene. Tanken bak å fremstille resultatene i form av linjediagrammer var å gjøre det enkelt og oversiktlig å sammenligne resultater, men også identifisere mulige trender. Fordelen med grafer er at de gir en rask oversikt, og er godt egnet når man ønsker å se på utvikling over tid (Zakariassen, 2020).

4.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler enkelt forklart om pålitelighet. I forskningsstudier innebærer dette ofte at andre forskere skal kunne komme frem til like resultater når de gjennomfører samme undersøkelse med de samme vilkårene (Kvale & Brinkmann, 2015). I forskningsstudier vil derfor en god og detaljert fremgangsmåte av undersøkelsen kunne styrke studiens reliabilitet (Thagaard, 2018). Videre må man som forsker vurdere i hvilken grad innsamlet data og resultater er til å stole på (Jacobsen, 2005). Er funnene pålitelige og sanne?

For dokumentanalysen har jeg hentet inn tall og resultater fra fem ulike undersøkelser. De fleste av disse resultatene ligger tilgjengelig på internett for alle, mens enkelte resultater som

jeg ikke har klart å finne på internett har jeg fått tilsendt på e-post. Alle de fem undersøkelsene er velkjente undersøkelser i Norge utført av selskaper med lang erfaring som årlig publiserer sine tall og resultater for offentligheten. Jeg anser derfor funnene mine fra dokumentstudiet som svært pålitelig. Det skal også være enkelt for andre forskere å etterprøve mine funn fra dokumentstudiet, siden det meste av data ligger tilgjengelig offentlig for alle.

Når det gjelder reliabilitet knyttet til den kvalitative delen av oppgaven kan det derimot være mer utfordrende for andre å gjenskape nøyaktig samme funn. Selv om jeg har vært åpen og transparent rundt fremgangsmåten i intervjuene og analysearbeidet, er datainnsamlingen fremdeles påvirket av min identitet, erfaring og kunnskap. Identitet, erfaring og kunnskap varierer fra person til person, noe som kan gjøre det vanskelig å gjenskape nøyaktig samme funn i kvalitative studier (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Når det gjelder påliteligheten i informantenes svar under intervjuene, er intervjuguiden utformet slik at den ikke skal inneholde ledende spørsmål. Dette er gjort for å sikre at informantenes egne tanker og følelser kommer til syne. På den andre siden er intervjuene gjort over Teams som ikke er like optimalt som fysiske intervjuer. Det eksisterer dermed en fare for at jeg som forsker kan ha oversett viktige detaljer rundt kroppsspråket til informantene eller omgivelsene som kan ha preget intervjuene. Samtidig opplevde jeg litt tekniske utfordringer i forbindelse med lyden under intervjuet med informant 3. Problemet ble fikset relativt kjapt, men jeg kan ikke utelukke at det ikke har påvirket informantens svar og resten av intervjuet. Videre er alle de fire informantene ansatte i Vinmonopolet. Selv om intervjuene er anonymisert, kan det allikevel tenkes at informantene ikke ønsker å si noe negativt om organisasjonen de jobber i. Samtidig har informantene fått tilsendt intervjuguiden på forhånd for å kunne forberede seg. Hensikten med dette var å gi informantene tid til å formulere utfyllende og gode svar. På motsatt side åpner dette også for at informantene kan komme med mer «fabrikkerte svar», eller «ønske svar».

4.5 Validitet

Validitet handler enkelt forklart om gyldighet. Hvor gyldige er resultatene og kan de brukes for å besvare selve formålet med undersøkelsen? (Grønmo, Dahlum, & Svartdal, 2024).

For å se nærmere på første del av problemstillingen «*Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?*» analyserte jeg tall og resultater fra fem ulike omdømmeundersøkelser. Funnene fra de fem ulike omdømmeundersøkelsene pekte alle i samme retning, noe som styrker validiteten til undersøkelsen.

Videre i den kvalitative undersøkelsen intervjuet jeg totalt fire personer fra Vinmonopolet hver for seg. Informantenes svar var relativt like uavhengig av deres stilling og posisjon, noe som igjen styrker troverdigheten og gyldigheten til denne undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Intervjuguiden var også utformet med bakgrunn i problemstillingen, som gjør at jeg tolker informantenes svar som svært relevante og holdbare i forhold til formålet med undersøkelsen. Intervjuguiden inneholder også tilleggsspørsmål for å sikre at informantene forstår spørsmålet og konteksten. Validiteten ble ytterligere forsterket når informantenes svar samsvarte med funnene i dokumentstudiet. Samtidig må det nevnes at jeg kun har intervjuet fire ansatte i Vinmonopolet. Selv om jeg i ettertid, etter å ha godt gjennom alle funn, ikke nødvendigvis tror et større utvalg hadde gitt andre svar og resultater, er det viktig å være klar over utvalgets størrelse i undersøkelsen.

Jeg har med andre ord ingen grunn til å tro at informantenes svar ikke var ærlige og troverdige. Mitt inntrykk er at informantene ga pålitelige og gyldige svar, men som forsker er det viktig å være kritisk ovenfor funnene og legge frem mulige faktorer som kan ha preget undersøkelsen og funnene.

4.6 Overførbarhet

Overførbarhet forbindes ofte med generalisering (Jacobsen, 2005). Kan resultatene og funnene fra undersøkelsen generaliseres? (Jacobsen, 2005). Siden dette er en casestudie av Vinmonopolets omdømmeutvikling med kun fokus på Vinmonopolet, kan det være vanskelig å generalisere funnene generelt. Vinmonopolet er derimot et statlig heleid aksjeselskap. Funnene gjort i dette studiet vil dermed kunne tenkes å være relevante og overførbare til andre statseide selskaper som jobber med omdømmeutvikling. Kvale og Brinkmann omtaler dette som å overføre kunnskap og funn, istedenfor å generalisere funnene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Samtidig er det viktig å nevne utvalgets størrelse i den kvalitative delen av undersøkelsen når en diskuterer overførbarhet og generalisering. Selv om informantenes svar i stor grad var samstemte, kan utvalgets størrelse påvirke i hvilken grad funnene er overførbare. På den andre siden vil ikke nødvendigvis et større utvalg føre til andre funn. Det handler også om kvaliteten på datainnsamlingen, og i hvilken grad utvalget er representativt. For eksempel ville ikke ti intervjuer med nyansatte i Vinmonopolet uten noen erfaring styrket undersøkelsen og gjort den mer overførbar selv om utvalget nå var økt. Informantenes bakgrunn og erfaring spiller også en viktig rolle. Et større utvalg av informanter ville derfor ikke nødvendigvis gjort

funnene og resultatene i undersøkelsen mer generaliserbare, men kan være noe å ha i bakhodet.

Videre er funnene fra omdømmeundersøkelsene ifølge de ulike undersøkelsene basert på et representativt utvalg av befolkningen. Funn knyttet til omdømmeundersøkelsene vil derfor kunne generaliseres i større grad. For eksempel vil andre organisasjoner i Norge kunne dra nytte av disse funnene ved å sammenligne sin omdømmeutvikling med Vinmonopolets omdømmeutvikling. Samtidig underbygger funn fra omdømmeundersøkelsene og intervjuene, Fombrun og Van Riels «roots of fame» teori. Dette kan igjen ses på som en form for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005).

4.7 Etiske refleksjoner

Som forsker er det viktig å utøve god forskningsetikk (Sund, 2022). Fire forskningsetiske prinsipper som ofte trekkes frem er respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019).

Respekt, «*Personer som deltar i forskning, som informanter eller på en annen måte, skal behandles med respekt*» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Både før, under og etter intervjuene har jeg vært opptatt av å behandle informantene i undersøkelsen med respekt. Jeg har informert informantene om formålet med intervjuet og intervjuguide er blitt tilsendt informantene på forhånd. Jeg har etter beste evne prøvd å skape en trygg og tillitsfull atmosfære under intervjuene, hvor informantene har følt seg respektert og hørt. Alle intervjuene har vært frivillige og informantene har hele tiden hatt mulighet til å stille meg spørsmål rundt oppgaven og deres bidrag.

Gode konsekvenser, «*Som forsker skal man etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptable*» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Formålet med undersøkelsen er å se nærmere på Vinmonopolets omdømme og omdømmeutvikling de siste 20 årene. Jeg ønsker å finne mulige svar på hvordan omdømmet til Vinmonopolet har utviklet seg de siste 20 årene og hvordan Vinmonopolet som statlig heleid aksjeselskap klarer å beholde sitt gode omdømme år etter år. For å svare på dette har jeg blant annet intervjuet fire ansatte i Vinmonopolet. Jeg som forsker ønsker ikke at informantenes bidrag og utsagn skal være til ulempe for informantene. Informantene er derfor som nevnt tidligere anonymisert, slik at informantenes utsagn og bidrag ikke skal kunne føre til negative konsekvenser for dem.

Rettferdighet, «*Et hvert forskningsobjekt skal være rettferdig utformet og utført*» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Alle de fire informantene i undersøkelsen har mottatt samme intervjuguide. Intervjuene er utført med samme struktur, og de samme spørsmålene er stilt alle informantene for å sikre rettferdighet. Informantene har alle hatt lik mulighet til å besvare spørsmålene med tanke på tid, men rekkefølgen på når spørsmålene har blitt stilt kan ha variert fra intervju til intervju. Dette skyldes i hovedsak valget om semistrukturerte intervjuer.

Integritet, «*Forskeren plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet*» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Teori, datainnsamlingen og analysemetode brukt i forskningsarbeidet er nøye beskrevet i oppgaven. Ved å beskrive fremgangsmåten jeg har brukt i min undersøkelse nøye og detaljert, bidrar jeg til åpenhet rundt mitt forskningsarbeid. Videre har jeg vært ærlig i min presentasjon av funn, og har etter beste evne analysert funnene opp mot etablert teori fra et objektivt perspektiv.

5. Funn og analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere funnene jeg har kommet frem til etter å ha gjennomført intervjuer og dokumentanalyse. Funnene vil bli analysert ved hjelp av omdømmeteorien presentert i teorikapittelet og vil bli brukt til å besvare problemstillingen:

1. *Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?»*
2. *«Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?»*

Jeg har valgt og dele dette kapittelet i to deler. Tanken bak å dele analysen inn i to deler er at dette vil gi en mer oversiktlig og strukturert analyse for hver del av problemstillingen. I den første delen av kapittelet vil jeg analysere og drøfte den første delen av problemstillingen *«Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene»*. Funnene til denne delen av problemstillingen er i hovedsak hentet fra dokumentstudiet og intervjuene. I den andre delen av kapittelet vil jeg analysere og drøfte den andre delen av problemstillingen: *«Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?»*. Funnene til denne delen av problemstillingen vil i hovedsak være knyttet opp mot intervjuene som er gjennomført. Kapittelet avsluttes med en liten oppsummering av de viktigste funnene gjort i analysen.

5.1 Analyse av Vinmonopolets omdømmeutvikling

Både dokumentanalysen og informantene er tydelige på at det har vært en utvikling rundt omdømmet til Vinmonopolet de siste 20 årene. Jeg vil i denne delen presentere og analysere hovedfunn knyttet til første del av problemstillingen *«Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?»*.

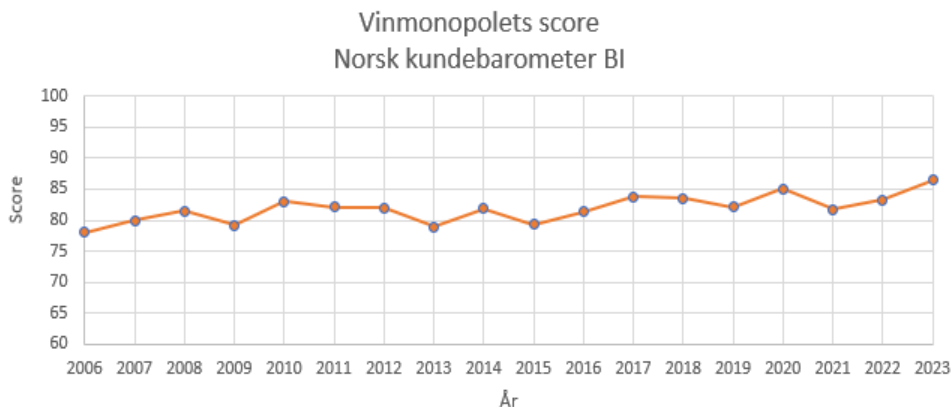
5.1.1 Dokumentanalysen

Etter å ha gjennomført en dokumentundersøkelse av Vinmonopolets omdømmescore og plassering i ulike omdømmeundersøkelser de siste 20 årene, ser vi at Vinmonopolet har hatt varierende resultater opp igjennom årene. Nedenfor presenteres og analyseres funnene gjort i dokumentanalysen:

Norsk kundebarometer (figur 2 og 3)



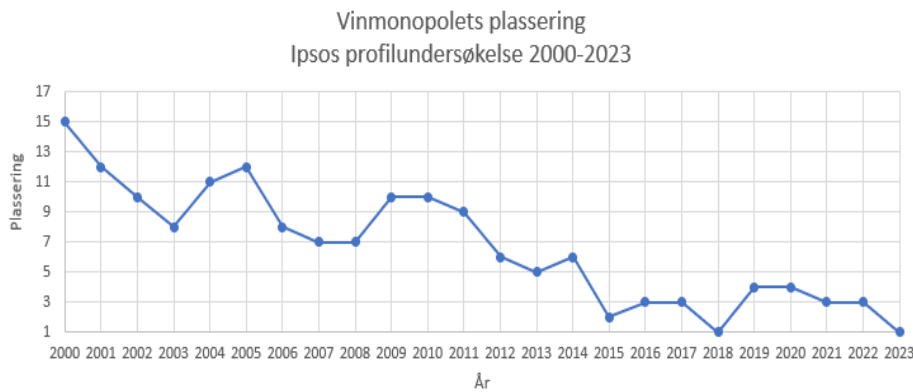
Figur 2: Viser Vinmonopolets plassering i Norsk kundebarometer BI perioden 2005-2023



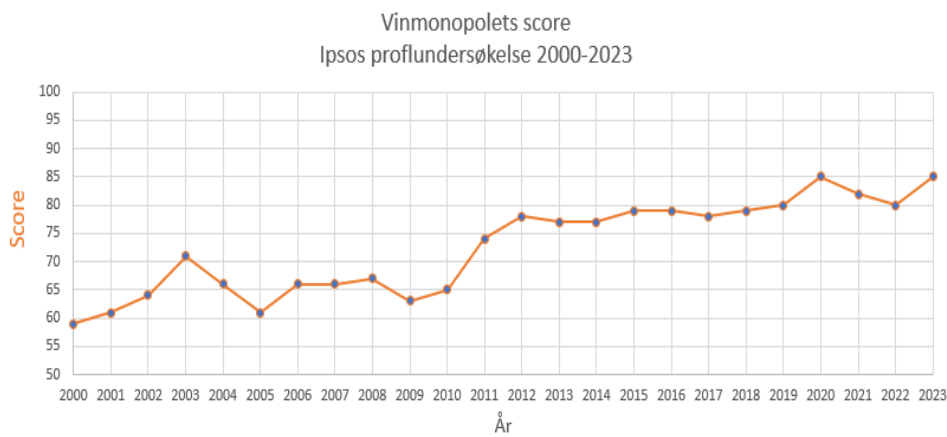
Figur 3: Viser Vinmonopolets score i norsk kundebarometer BI perioden 2005-2023

Norsk kundebarometer måler norske forbrukeres kundetilfredshet og lojalitet (BI, 2023). Undersøkelsen er kanskje ikke like omdømmeorientert som de andre undersøkelsene, men er uansett relevant da kundetilfredshet og lojalitet ofte henger sammen med omdømme. Figur 3 viser at Vinmonopolets score i Norsk Kundebarometer har variert fra 78 til 86,5 i perioden 2006-2023. Vinmonopolets plassering har variert fra 22.plass til 1.plass (figur 2). Vinmonopolets score på 86,5 kundetilfredshetspoeng er faktisk den høyeste scoren som er blitt målt i Norsk kundebarometer noensinne ifølge BI (BI, 2023). Figur 2 og 3 viser videre at Vinmonopolets plassering varierte voldsomt i perioden 2012-2017 uten at det var noe voldsom fall i deres kundetilfredshet. Dette kan tyde på at Vinmonopolets kundetilfredshet og lojalitet forble relativt uendret i denne perioden, men at andre organisasjoner opplevde en økning i kundelojalitet og tilfredshet. Dette resulterer til en lavere plassering for Vinmonopolet i forhold til konkurrentene. Den generelle økningen av både score og plassering i Norsk kundebarometers undersøkelser de siste 20 årene er en indikasjon på at Vinmonopolet har klart å forbedre kundeopplevelsen og øke kundetilfredsheten blant kundene. Dette har igjen ført til en positiv omdømmeutvikling.

IPSOS profilundersøkelse (figur 4 og 5)



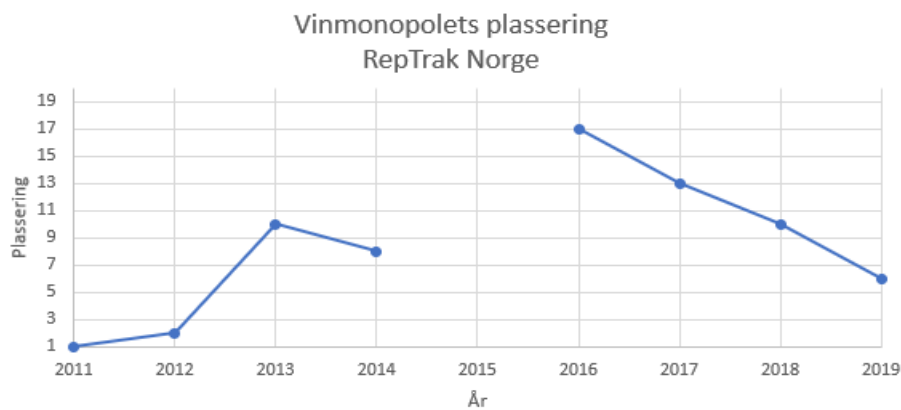
Figur 4: Viser Vinmonopolets plassering i Ipsos profilundersøkelse perioden 2000-2023.



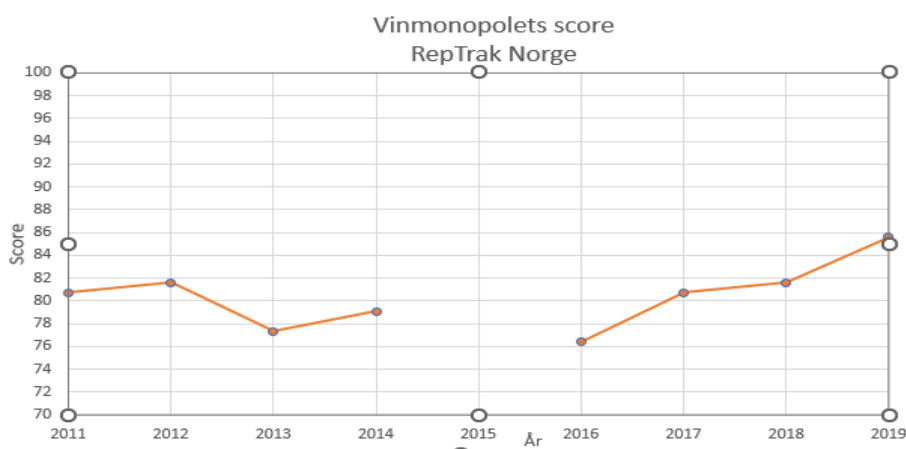
Figur 5: Vinmonopolets omdømmescore i Ipsos profilundersøkelse perioden 2000-2023

Vinmonopolet har deltatt i Ipsos profilundersøkelser i mange år og undersøkelsen er derfor godt egnet for å studere omdømmeutviklingen til Vinmonopolet. Fra figur 4 og 5 ser vi at Vinmonopolet i 2000 endte på en 15.plass med en omdømmescore på 59. I Ipsos profilundersøkelse indikerer en score på 59 at 59% av befolkningen har et meget eller ganske godt inntrykk av Vinmonopolet. 59% av befolkningen er kun litt mer enn halvparten av befolkningen, noe som ikke kan sies å være et særlig godt tall for en organisasjon som er avhengig av tillit fra befolkningen. Resultatene for perioden 2000-2010 tyder på en liten styrking av omdømme, men fremdeles kun en score mellom 60 og 71 poeng (figur 5). Det er først de ti siste årene Vinmonopolets omdømmescore og plassering virkelig har forbedret seg ifølge Ipsos profilundersøkelser (figur 4 og 5). Siden 2012 har Vinmonopolet vært blant topp seks organisasjoner i landet når det gjelder plassering, og siden 2019 har Vinmonopolets omdømmescore vært over 80 poeng. Siste resultat fra 2023 viser en omdømmescore på 85, noe som er en kraftig forbedret omdømmescore sammenlignet med de 59 poengene som Vinmonopolet hadde i 2000. Resultatene fra Ipsos profilundersøkelse viser en kraftig forbedring i både plassering og omdømmescore de siste 20 årene (figur 4 og 5).

RepTrak Norge (figur 6 og 7)



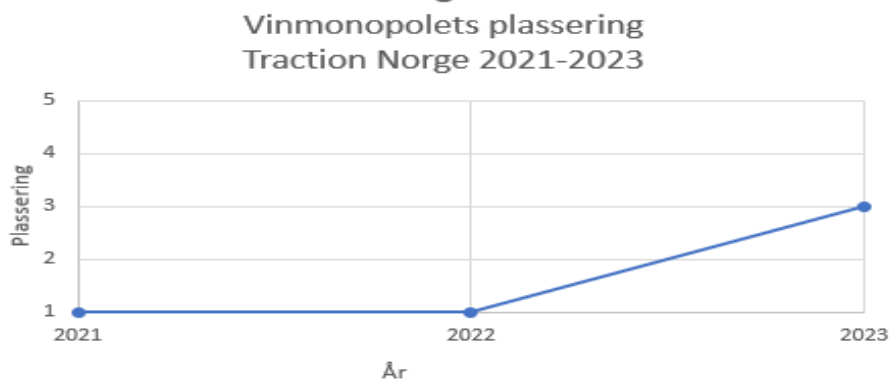
Figur 6. Vinmonopolets plassering RepTrak Norge perioden 2011-2019. Ingen data tilgjengelig for år 2015



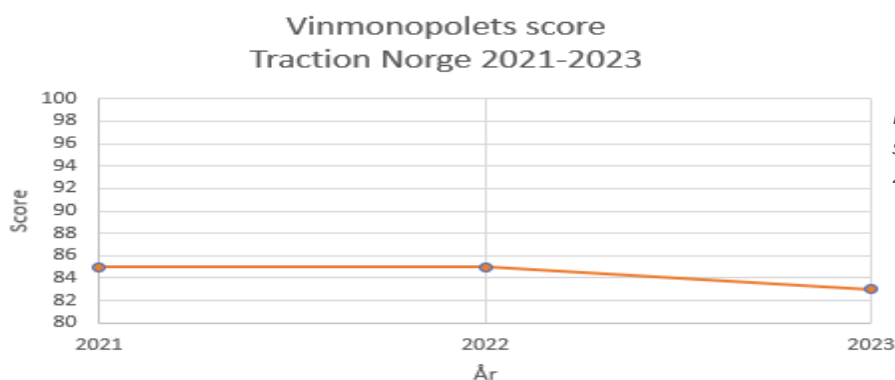
Figur 7. Vinmonopolets score RepTrak Norge perioden 2011-2019. Ingen data tilgjengelig for år 2015

Vinmonopolets plassering har i RepTrak Norge sine kåringer variert mellom 1.plass (2011) og 17.plass (2016) (figur 6). Ser vi nærmere på omdømmescoren til Vinmonopolet har denne også variert mellom 77,3 på sitt laveste (2013) til 85,6 på sitt høyeste (2019) (figur 7). Sammenligner vi år 2012 og år 2018 ser vi at Vinmonopolet kom på 2.plass i 2012 og 10.plass i 2018, mens omdømmescoren var på 81,6 poeng begge årene. Dette betyr ikke nødvendigvis at Vinmonopolets omdømme var svakt i 2018, men kan tyde på at flere konkurrenter hadde enda sterkere omdømme i 2018. Vinmonopolet vant for eksempel RepTrak Norge sin kåring i 2011 med en score på 80,7, men endte på en 6.plass i 2019 med en score på 85,6. Apeland som utførte RepTrak Norge undersøkelsene omtaler en omdømmescore på over 80 som «fremragende omdømme» (Apeland, 2020). I likhet med de andre undersøkelsene er omdømmescoren til Vinmonopolet også stigende i RepTrak Norge sine målinger. Dette tyder igjen på at Vinmonopolet har styrket omdømmet sitt siden 2011.

Traction Norge (figur 8 og 9)



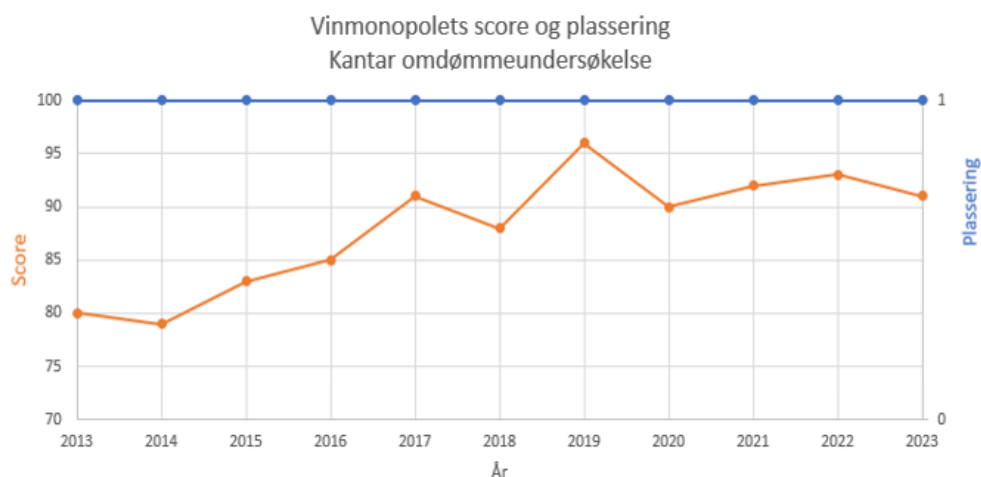
Figur 8. Vinmonopolets plassering Traction Norge perioden 2021-2023



Figur 9. Vinmonopolets score Traction Norge 2021-2023

Omdømmeundersøkelsen Traction Norge er kun tre år gammel. Undersøkelsen minner mye om RepTrak Norge, men er Apelands egen omdømmeundersøkelse. Både i 2021 og 2022 kom Vinmonopolet seirende ut av Traction Norge med en omdømmescore på hele 85 poeng (figur 8 og 9). I 2023 endte Vinmonopolet på 3.plass med 83 poeng, kun slått av Finn og Tine. En høy omdømmescore de siste årene indikerer at kunder og interessenter er fornøyde med Vinmonopolet og jobben de gjør. Selv om grafen til Traction Norge peker litt nedover, er dette kun fra 1.plass til 3.plass (figur 8). Omdømmescoren er fremdeles svært høy, og Vinmonopolet er fremdeles blant selskapene med best omdømme i Norge ifølge Traction Norge.

Kantar (figur 10)



Figur 10. Vinmonopolets score og plassering i Kantars omdømmeundersøkelse, perioden 2013-2023

Vinmonopolet var første gang med i Kantars årlige omdømmeundersøkelse i 2013, og har siden den gang vunnet samtlige omdømmeundersøkelser utført av Kantar. Ser vi nærmere på Vinmonopolets score i Kantars omdømmeundersøkelser (figur 10) ser vi at scoren varierer mellom 79 poeng og 96 poeng. Vinmonopolets score har også steget gradvis siden 2013, og har de siste fem årene hatt en score på over 90. Dette kan igjen tyde på at Vinmonopolets omdømme gradvis har styrket seg de siste 10 årene, selv om deres plassering i undersøkelsene er lik (Figur 10).

Sammenligning av de ulike omdømmeundersøkelsene

Ser vi nærmere på omdømmeundersøkelsene til Kantar, Ipsos, RepTrak Norge, Norsk kundebarmeter av BI og Traction Norge er det variasjon i resultatene. For det første varierer resultatene fra undersøkelse til undersøkelse, men også tilgjengelig data. Vinmonopolet debuterte for eksempel først i 2013 på Kantars årlige omdømmeundersøkelse, men har vært med i Norsk kundebarmeter og Ipsos profilundersøkelser i over 20 år.

Videre har Vinmonopolet vunnet Kantars årlige omdømmeundersøkelse hvert år siden 2013, men sammenligner vi plasseringen med RepTrak Norge sine undersøkelser siden 2011, ser vi at Vinmonopolets plassering har variert mellom 1.plass og 17.plass. Samtidig kom Vinmonopolet på en 22.plass i Norsk kundebarmeter sin undersøkelse i 2015. Det er derfor viktig å ha i bakhodet at undersøkelsene er forskjellige og vektlegger ulike kriterier og data. Noen undersøkelser vektlegger for eksempel større fokus på kundetilfredshet og lojalitet, mens andre vektlegger blant annet merkevare og kommunikasjon. Selv om resultatene i undersøkelsene er basert på et representativt utvalg, kan de ulike undersøkelsene ha fokusert

på ulike deler av befolkningen. Vinmonopolets omdømme blant ulike grupper i samfunnet som for eksempel ulike aldersgrupper og ulike geografiske områder kan variere betydelig. Vinmonopolets plassering og omdømmescore kan derfor variere avhengig av hvilke kriterier som vektlegges i de ulike undersøkelsene, og er ikke alltid direkte sammenlignbare. Allikevel vil en analyse av de ulike undersøkelsene kunne gi oss en indikasjon på hvordan Vinmonopolets omdømme oppfattes av ulike målgrupper og i ulike kontekster. En sammenligning av de ulike omdømmeundersøkelsene vil på denne måten kunne gi et mer variert bilde av Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene fra ulike perspektiver.

Analysen av de ulike omdømmeundersøkelsene viser videre at Vinmonopolets omdømme har vært under utvikling. Selv om enkelte undersøkelser viser til gode plasseringer for 10 år siden, har det vært en generell økning i «omdømmescoren» til Vinmonopolet i de fleste undersøkelsene. Dette indikerer igjen en positiv utvikling i omdømmet til Vinmonopolet. På den andre siden har også Vinmonopolets plassering variert fra undersøkelse til undersøkelse. I enkelte undersøkelser har Vinmonopolet fått en høyere omdømmescore de siste årene, men lavere plassering sammenlignet med tidligere år. Dette betyr ikke nødvendigvis at omdømme har blitt dårligere med årene, men kan som nevnt tidligere skyldes at konkurrentene har bedre omdømme, uten at dette påvirker omdømmet til Vinmonopolet. Det kan derfor være mer egnet å se på «omdømmescoren» istedenfor plassering. Dette fordi Vinmonopolets plassering egentlig ikke sier så mye om omdømmet til Vinmonopolet. Vinmonopolets plassering i omdømmeundersøkelser er avhengig av hvordan andre gjør det, og sier kun noe om Vinmonopolets omdømme i forhold til andre organisasjoner. Hvis en organisasjon med høyere plassering får et omdømmefall, kan Vinmonopolet forbedre sin plassering uten selv å egentlig ha forbedret omdømmet sitt.

Totalt sett viser analysen av de ulike omdømmeundersøkelsene en tydelig bedring i Vinmonopolets omdømme de siste 20 årene. Selv om det har vært variasjoner i plasseringen og scoren i de ulike undersøkelsene, peker den overordnede trenden mot en sterkere og mer positiv oppfatning av Vinmonopolet i dag, sammenlignet med før. Analysen viser at Vinmonopolets omdømme var svakest på 2000 tallet, og har siden styrket seg gradvis. Det er spesielt de 7 siste årene Vinmonopolet har begynt å markere seg som en omdømmevinner med høy omdømmescore ifølge de ulike undersøkelsene.

5.1.2 Funn fra den kvalitative undersøkelsen

Jeg vil nå presentere funn fra intervjuene. Relevante funn og sitater fra informantene under intervjuene knyttet opp mot første del av problemstillingen ble plassert under temaet:

utvikling. Jeg har valgt å først presentere hovedfunnene fra den kvalitative undersøkelsen, for så å analysere disse funnene senere. Noen av sitatene som presenteres kan være litt lange, men er viktige å få frem fordi de viser informantenes syn på Vinmonopolets omdømmeutvikling. Nedenfor følger en presentasjon av hovedpunktene fra den tematiske analysen under temaet utvikling:

Nedenfor følger informant 1 sine svar:

«De største endringene har jo egentlig ligget i tilgjengeligheten. For det første så har man jo åpnet flere små filialbutikker som er under en moderbutikk, men jeg tror nok den største endringen ligger i det sømløse kundemøtet når du sitter hjemmefra og bestiller. Fra tidligere å få tilsendt tykke bøker med varenummer til nå å kunne gå rett inn på nettet og få råd og veiledning om ditt valg, før så bestille. Det er den største endringen, og det er også den endringen som måtte til for å kunne følge med i tiden. Så styrken i vinmonopolet er jo kanskje det at tross det at vi er en statlig bedrift, så er vi en bedrift som er veldig proaktiv og hele tiden følger med på utviklingen. Vi har jo et ønske om å ligge fremst, ikke nødvendigvis som nummer en i alt, men vi ønsker å være blant toppen». **(Informant 1)**

Nedenfor følger Informant 2 sine svar:

«Det har vært en stor utvikling, spesielt de siste 20-30 årene. Før var jo alle butikkene utformet med en disk der kundene stod i kø foran disken, og vi stod bak disken og hentet alle produktene. Ingen kunder fikk gå inn å se og ta på flaskene. Dette ble endret til butikker der folk kunne komme inn og gå rundt i butikkene». **(informant 2)**

«Og så har det kommet en nettbutikk i tillegg, der det etter hvert ble lov å ha bilder av flaskene, for det var forbudt før. Folk oppdaget at de hadde tilgang til verdens største utvalg av vin og brennevin, og det har nok også gjort veldig mye. Vi har jo over 40.000 produkter.» **(Informant 2)**

Nedenfor følger informant 3 sine svar:

«For 20 år siden, litt over 20 år siden var alle Vinmonopolets butikker såkalte diskpol. Kundene fikk ikke lov å ta på varen, det var personell som stod bak disken og betjente

kundene. Da satte man i gang et utviklingsarbeid sammen med politisk ledelse og vinmonopolets ledelse om hvordan man kunne prioritere selvbetjente butikker. Dette er en typisk endring jeg kan trekke frem». **(informant 3)**

«Vi var veldig tidlig ute med blant annet nettbutikk, som gjorde at hvis du ikke bor nærme et vinmonopol, så kan man kjøpe varen i nettbutikken vår og få den levert ut. Videre har varene vi selger utvidet seg betydelig de siste 20 årene». **(informant 3)**

«Vi får tilgang på veldig, veldig mye gode varer som gjennom systemene våre blir distribuert rettferdig til befolkningen. Slik at alle har tilgang på de samme varene, uansett hvor en befinner seg i landet». **(informant 3)**

«Folk som jobber i butikk, er jo våre fremste ambassadører og det jobbes veldig mye med å gjøre dem gode. Kundene skal oppleve god service og at man møter noen som kan snakke med deg om det du skal kjøpe». **(informant 3)**

«Vi har private vinauksjoner sammen med Blomqvist. I Norge var ikke det ikke mulig å selge vin hvis du for eksempel hadde arvet masse vin. Og da har Vinmonopolet inngått samarbeid med Blomkvist, som gjør at man da kan ha disse private vinauksjonene». **(informant 3)**

«Så har man igjen denne tilgangen på alle disse gode produktene som gjør at vi har spesialbutikker. I takt med en økt popularitet rundt øl for eksempel, så økte vi fokus og kompetanse på øl. Både sortiment og spesielle butikker som hadde mer utvalg av det». **(informant 3)**

«Kundemøtet er det absolutt viktigste for Vinmonopolet. For at vi skal gi god kundeservice må vi vite hva vi holder på med. Vi har masse opplæring. Vi har veldig mange timer som er avsatt til opplæring for alle som jobber i Vinmonopolet. Uansett om man jobber fulltid eller deltid, vært her kort eller lenge, så er det obligatorisk opplæring og at man kan bygge på hele tiden med områder og kompetanse». **(informant 3)**

Nedenfor følger informant 4 sine svar:

«Omdømme har endret seg ganske mye faktisk. Nå i år (2023) var det veldig spesielt, for da toppet jo faktisk Vinmonopolet både BIs kundebarometer, Ipsos profilundersøkelse og Kantars årlige omdømmemåling. Det er første gang vi har

toppet alle sammen. Men går du 20 år tilbake i tid, så var vi ganske langt nede på BS kundebarmeter, for eksempel». (informant 4).

«Tidligere var veldig mange av butikkene våre diskbutikker. Det var ikke selvbetjente butikker. Det var en sperre til kundene våre ved inngangen. (informant 4)

«Det har vært en bevisst satsing på tilbud til befolkningen. At vi etablerte selvbetjeningsbutikker, var kanskje den store endringen. Kundene kunne nå komme inn i butikken og ta og kjenne på flaskene. Det ble en helt annen opplevelse. Vi kom tettere på kundene gjennom de ansatte i butikken. Før traff de en disk, men nå står vi og snakker, gir råd og veileder kundene våre i butikk». (Informant 4)

«Vi har jobbet veldig mye med service og kompetanse i butikkene og til ansatte. Det er der det starter. Det er de som gjør en strålende jobb og er det viktigste for omdømmet vårt. Jobben de gjør har en høy kompetanse. Vi satses mye på utdanning og opplæring. Kundene våre skal være fornøyde og vi har en egen servicestandard vi skal leve etter». (informant 4)

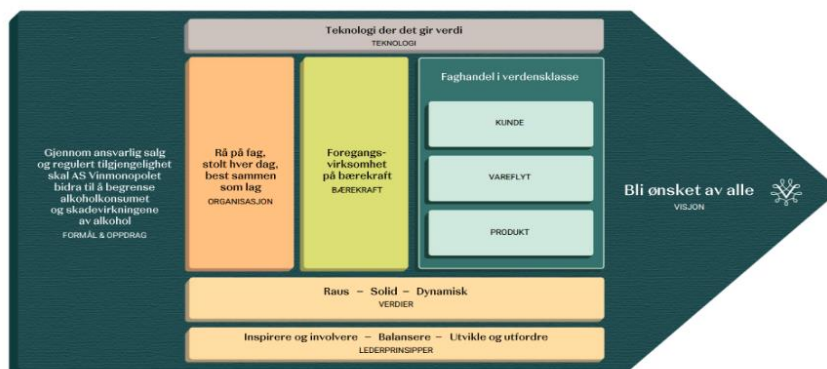
«Vi har også økt tjenestetilbudet vårt. Vi har startet med spesialbutikker, hvor en får tilgang til spesielle produkter.» (informant 4)

«Vi har kundekurs, og vi inviterer kunder inn på kveldstid for å prøve produkter. Så tilbudet har økt, kompetansen hos de ansatte har økt og servicegraden og nivået ikke minst som vi har satt veldig i fokus de siste årene er med på å heve omdømmet vårt». (informant 4)

«Det startet med selvbetjente butikker. Så har det gått videre med kompetansebygging, service og kompetanse, men også økt tjenestetilbud og produktutvalg.» (informant 4)

Pol-pila

Vinmonopolets strategi- og verdiplattform



Figur 11. Viser Vinmonopolets strategi- og verdiplattform
Illustrasjon hentet fra: (Vinmonopolet, 2024a)

Kort oppsummering av funn

Informantenes svar knyttet til første del av problemstillingen: «*Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?*» er relativt like. Det er spesielt overgangen fra diskbutikker til selvbetjente butikker som informantene trekker frem som en viktig grunn for den positive omdømmeutviklingen. Videre blir også økt kompetanse og større fokus på kundemøtet i butikken trukket frem som andre viktige grunner til den positive omdømmeutviklingen, i tillegg til Vinmonopolets store varesortiment og tilgjengelighet på varer. Dokumentanalysen av Vinmonopolet i de ulike omdømmeundersøkelsene de siste 20 årene viser på sin side varierende resultater i både plassering og «score». I enkelte omdømmemålinger som for eksempel Kantar, har Vinmonopolet tronet øverst siden de ble med i 2013, mens i de andre undersøkelsene er dette mer varierende. Grafene viser i midlertidig en generell økning i Vinmonopolets omdømmescore opp gjennom årene.

5.1.3 Analyse av den kvalitative undersøkelsen

Analysen av omdømmeundersøkelsene tyder på en positiv omdømmeutvikling for Vinmonopolet de siste 20 årene. Men hva skyldes den positive omdømmeutviklingen? Hvilke endringer har blitt gjort? For å analysere hvorfor det har vært en bedring av Vinmonopolets omdømme, må vi se nærmere på informantenes svar. Alle de fire informantene intervjuet var tydelige på at overgangen fra diskbutikker til selvbetjente butikker var en viktig og avgjørende faktor for Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene. Informantene trekker spesielt frem kundeopplevelsen og kundemøtet som oppstår i dagens selvbetjente butikker sammenlignet med tidligere diskbutikker. «*Kundene kunne nå komme inn i butikken og ta og kjenne på flaskene. Det ble en helt annen opplevelse*». (informant 4). Dette er også prosjektleder for Norsk kundebarometer Pål Rasmus Stilseth enig i. For eksempel oppnådde Vinmonopolet i år 2000 en score på 62 kundetilfredshetspoeng av 100 mulige poeng i målingen til Norsk Kundebarometer ved BI (Farbrot, 2006). Seks års senere i 2006 oppnådde Vinmonopolet en score på 78 kundetilfredshetspoeng i samme undersøkelse (Farbrot, 2006). Pål Rasmus Stilseth forklarer den positive utviklingen slik: «*Overgangen til selvbetjente pol har vært en ubetinget suksess for Vinmonopolet. Bakgrunnsdataene fra Norsk Kundebarometers målinger viser at kunder som benytter selvbetjente pol er langt mer fornøyede enn de som kjøper sine varer over disk*» (Farbrot, 2006). Det kan også tenkes at etableringen av selvbetjente butikker har redusert ventetiden for kunder, noe som igjen bidrar til en økt kundetilfredshet og opplevelse av Vinmonopolet.

Etableringen av selvbetjente butikker har videre bidratt til økt kompetanseutvikling hos de ansatte i Vinmonopolet. «*Vi har jobbet veldig mye med service og kompetanse i butikkene og til ansatte*» (informant 4). Dette er også noe Pål Rasmus Stilseth har merket på Vinmonopolets plassering i perioden 2000-2006. «*Kompetansenivået til Vinmonopolets ansatte er meget høyt, og de er genuint opptatt av å gi god service. Det har skjedd en merkbar endring i forhold til å yte kompetansebasert service til kundene over de siste seks årene.*» (Farbrot, 2006). Vinmonopolets fokus på økt kompetanse og service har med andre ord påvirket omdømmet i positiv retning. Dette kan igjen indikere at Vinmonopolets mål om å være en faghandel i verdensklasse, med fokus på kunder, vareflyt og produkt etterstrebes og ikke bare er noe selskapet sier.

I Vinmonopolets strategi- og verdipattform (figur 11) står det «teknologi der det gir verdi» (Vinmonopolet, 2024a). Dette er noe informantene også har trukket frem som forklaring på hvorfor omdømmet har utviklet seg i positiv retning de siste 20 årene. Ifølge informantene var Vinmonopolet tidlig ute med å lansere egen nettbutikk og app, med formål om å gjøre det mer praktisk for kundene å handle og få tilgang på informasjon rundt produktene sine. Et annet eksempel er det nye digitale ID kortet som nå skal gjøre det mulig for personer å legitimere seg gjennom BankID- appen (Medsrud, 2024). Dette er en helt ny løsning hvor Vinmonopolet og Posten vil være blant de første som tilbyr denne muligheten (Medsrud, 2024).

Det store varesortimentet og tilgangen på over flere titalls tusen produkter blir også trukket frem av informantene som forklaring på den positive omdømmeutviklingen. «*Folk oppdaget at de hadde tilgang til verdens største utvalg av vin og brennevin, og det har nok også gjort veldig mye. Vi har jo over 40.000 produkter*» (informant 2). Et stort og rikt varesortiment kan tenkes å bidra til en form for mangfold og tilgjengelighet. Et stort vareutvalg gjør Vinmonopolet til en butikk for flere typer kunder. Ved å tilby både eksklusive vin og sjeldne brennevin, til langt mer rimeligere alternativ og alkoholfrie alternativer, kan det tenkes at Vinmonopolet klarer å imøtekomme en større kundegruppe med ulike preferanser. Det kan også tenkes at Vinmonopolets store vareutvalg oppmuntrer kunder til nysgjerrighet og eksperimentering ved å lettere kunne utforske nye smaker og varer.

Vinmonopolets gode tilgang på varer har igjen ført til et økt tjenestetilbud i form av for eksempel spesialbutikker med økt kompetanse innenfor enkelte produkter. «*Så har man igjen denne tilgangen på alle disse gode produktene som gjør at vi har spesialbutikker. I takt med økt popularitet rundt øl for eksempel, så økte vi fokus og kompetanse på øl*» (informant 3). En slik ekspertise og vareutvalg innenfor spesifikke kategorier vil også på papiret dekke behovet

til kunder med spesielle interesser. Videre vil Vinmonopolets spesialbutikker i tillegg kunne fungere som samlingsteder for de kundene som deler en felles interesse for vin, øl eller sprit. «Vi har kundekurs, og vi inviterer kunder inn på kveldstid for å prøve produkter» (informant 4).

En annen mulig grunn til Vinmonopolets positive omdømmeutvikling kan være mangelen på gode alternativer. For mens dagligvarebutikkene som Meny, Kiwi og Rema 1000 er velkjente og etablerte landet rundt, er det flere faktorer å vurdere når det gjelder alkoholhåndtering. For eksempel har Vinmonopolets ansatte spesialkompetanse på vin, brennevin og øl. De ansatte er opplært til å kunne tilby råd og veiledning til kundene basert på ekspertise.

Dagligvarebutikkene på motsatt side kan mangle denne kunnskapen, som igjen kan påvirke kundenes opplevelse og tillit. Det kan også være vanskelig å få erstattet hele varesortimentet til Vinmonopolet i dagligvarebutikkene.

«Omdømmeoppskriften» som forklaringskraft på Vinmonopolets omdømmeutvikling

Omdømmeoppskriften presentert av Haldor Byrkjeflot kan også brukes til å prøve å forklare Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene. I teorikapittelet ble det presentert fem steg som utgjør omdømmeoppskriften: strategi, identitet, merkevare, image og måling av omdømme.

Steg 1 i omdømmeoppskriften handler om å utvikle en strategi som skal inneholde visjon, misjon og verdigrunnlag. Fra figur 11 som viser Vinmonopolets merkevareplattform blir uttrykket «*bli ønsket av alle*» presentert som organisasjonens visjon. Denne visjonen peker på en ønsket tilstand der Vinmonopolet ikke bare er en nødvendig aktør i samfunnet, men også en ønsket og positiv del av samfunnet. Dette kan igjen tolkes som en visjon om å være mer enn bare en alkoholforhandler, for eksempel en viktig ressurs for samfunnet. Videre er misjonen eller oppdraget til Vinmonopolet å være «*samfunnets viktigste virkemiddel for ansvarlig salg av alkohol*» (informant 4). Denne misjonen uttrykker Vinmonopolets forpliktelse og ansvar som alkoholforhandler. Verdiene raus, solid og dynamisk skal si hvem Vinmonopolet er og hvordan de ønsker å opptre som organisasjon. Vinmonopolets visjon, misjon og verdigrunnlag utgjør sammen organisasjonens strategiske fundament, som igjen former kulturen til Vinmonopolet.

Steg 2 i omdømmeoppskriften handler om identitet og kultur. Som nevnt tidligere bidrar Vinmonopolets strategi til å forme organisasjonens kultur. Dette har ført til en kultur sterkt preget av ansvarlig alkoholhåndtering og høy faglig kompetanse blant ansatte. Videre kan det

oppfattes som Vinmonopolets identitet de siste 20 årene har blitt styrket gjennom ulike tiltak som kompetanseutvikling, større produktutvalg, aktiv bruk av teknologi, større fokus på kundeservice og økt tjenestetilbud. Dette er tiltak som har bidratt til at identiteten til Vinmonopolet de siste 20 årene er blitt assosiert med kvalitet, ansvarlighet og kundeservice. Dette kan også forklare Vinmonopolets positive omdømmeutvikling de siste 20 årene. Da mennesker og interessegrupper som nevnt i teorien identifiserer og tiltrekker seg til organisasjoner de kan relatere seg til (Brønn & Ihlen, 2009).

Steg 3 i omdømmeoppskriften handler om å presentere organisasjonen for omverden. På den ene siden kan det være utfordrende for Vinmonopolet å drive aktiv markedsføring og styrking av merkevaren grunnet restriksjonene i alkoholloven. På den andre siden har alkoholloven og strenge regler rundt alkoholhåndtering kanskje styrket Vinmonopolet og deres merkevare. For eksempel har Vinmonopolets mange holdningskampanjer rettet mot ansvarlig salg, grunnet strenge regler tilknyttet alkoholloven gjort «ansvarlig salg» til selve kjernen i merkevaren til Vinmonopolet. Imaget eller merkevaren «ansvarlig salg» henger også godt sammen med Vinmonopolets visjon, misjon og verdier fra steg 1 i oppskriften.

Steg 4 i omdømmeoppskriften handler som nevnt i teorikapittelet om å måle og evaluere imaget til Vinmonopolet på et gitt tidspunkt (Byrkjeflot, 2011). Dette trinnet er viktig for Vinmonopolet for å kunne forstå hvordan organisasjonen oppfattes av ulike interessenter og for å identifisere områder hvor det er behov for forbedring.

Det siste steget handler om å måle omdømmet. Tidligere i analysen så vi nærmere på Vinmonopolets omdømmescore i ulike undersøkelser de siste årene. Disse undersøkelsene gir innblikk i hvordan Vinmonopolets omgivelser oppfatter Vinmonopolet som organisasjon. Analysen av omdømmeundersøkelsene viste en positiv økning i Vinmonopolets omdømmeutvikling som følge av ulike tiltak som for eksempel økt tjenestetilbud, større varesortiment, økt kompetanse og større fokus på kundemøtet. Dette tyder igjen på at de strategiene og handlingene Vinmonopolet har valgt for å forbedre sitt omdømme i stor grad har vært vellykkede.

På den andre siden stiller Byrkjeflot spørsmål rundt noen aspekter ved omdømmeundersøkelsene (Byrkjeflot, 2011). Selv om slike målinger som regel fokuserer på å gi et langsiktig perspektiv på organisasjoners omdømme over tid, vil det hele tiden være en fare for at resultatet kan bli påvirket av den aktuelle medieinteressen på et gitt tidspunkt. Hvorvidt slike målinger faktisk reflekterer organisasjonens samlede omdømme, eller

organisasjonens image på det gitte tidspunktet, kan være vanskelig å si noe om (Byrkjeflot, 2011). For eksempel ble flere butikksjefer i Vinmonopolet beskyldt for smøring i 2005 (Flatø, 2005). Butikksjefene skal blant annet ha mottatt middager og andre gaver fra et vinimportørselskap i bytte mot bedre produkt plassering og synlighet (Dagens Næringsliv, 2005). Hvor mye denne hendelsen påvirket Vinmonopolets omdømmescore (61) i Ipsos profilundersøkelse i 2005 eller 12.plass i Norsk kundebarometers undersøkelse påfølgende år kan derfor være vanskelig å si.

5.2 Analyse av Vinmonopolets gode omdømme

Jeg vil nå presentere funn knyttet til andre del av problemstillingen. «*Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?*». Jeg vil ikke presentere alle sitater og funn under de ulike temaene synlighet, distinkthet/unik, transparent, autentisk, konsistent og mottakelig da dette vil være mer naturlig å presentere etter hvert i analysen. Nedenfor følger derfor et utdrag av noen hovedfunn som kom frem under intervjuene.

Informant 1:

«Verdien om å være ønsket av alle er veldig kritisk, fordi den dag vi mister tilliten i samfunnet så er det slutt på vinmonopolet» (Informant 1)

Informant 1 er veldig opptatt av å trekke frem den faglige kompetansen og det store varesortimentet til Vinmonopolet på rundt 40 000 produkter, som viktige grunner til Vinmonopolets gode omdømme. Informanten legger ved at kunder som ønsker spesifikke varer som ikke finnes fysisk i butikken, alltid vil få god hjelp av kompetente ansatte, og i 99 av 100 tilfeller vil man kunne bestille varen til den lokale butikken. Videre trekker informanten frem Vinmonopolets kampanjer rundt «ansvarlig salg» som en mulig forklaring på hvorfor Vinmonopolet innehar stor tillit blant befolkningen.

Informant 2:

«Hvis det er en dårlig kundeopplevelse, så skal vi gjøre alt vi kan for å rette opp. Vi strekker oss langt» (Informant 2)

Informanten forteller om Vinmonopolets verdier: raus, dynamisk, solid og hvor viktig troverdighet er for Vinmonopolets omdømme. Ifølge informanten er troverdigheten helt avgjørende for ikke bare Vinmonopolets omdømme, men også eksistens. Mister befolkningen tillit og troverdighet til Vinmonopolet vil ikke Vinmonopolet klare å utføre sitt formål og oppdrag, som igjen vil føre til nedleggelse.

Informant 3:

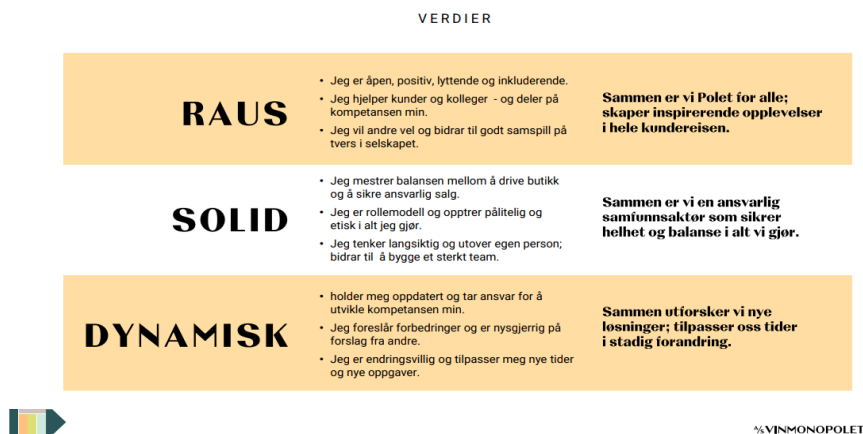
«Vinmonopolet er jo et alkoholpolitiskvirkemiddel. Oppdraget vårt er å begrense skadevirkningene av alkohol for den enkelte og samfunnet. Vi har satt oss som mål å være en faghandel i verdensklasse» (informant 3)

Informanten informerer om viktigheten av Vinmonopolets samfunnsoppdrag og hvordan Vinmonopolet skal utvikle seg i takt med befolkningen, men også samfunnets forventinger. Vinmonopolet har ifølge informanten et mål om å være en faghandel i verdensklasse. Informanten trekker frem åpne innkjøpsprosesser og åpne anskaffelsesprosesser som viktige forklaringer på hvorfor befolkningen har tillit til Vinmonopolet. Videre forteller informanten at Vinmonopolet ikke har noen privatøkonomiske interesser i salget, og at mersalg ikke er noe Vinmonopolet praktiserer. God kundedialog og høy faglig kompetanse blir også fremhevet som essensielt for Vinmonopolets gode omdømme de siste årene.

Informant 4:

«Vi har en ambisjon om å bli ønsket av alle. For å sikre at monopolløsningen består, så må vi være likt av kundene og samfunnet rundt oss. Hvis vi som monopol gjør det bra i omdømmeundersøkelser, omdømmemålinger og blir likt av kundene våre og den jobben vi gjør, så skal det veldig mye mer til for å avvikle ordningen og hele monopolsystemet. I utgangspunktet kan politikerne avvikle oss med pennestrøk, men hvis befolkningen og folket liker oss, så er veien for avvikling langt større. Vi må gjøre en god jobb og være likt av det norske folk. (Informant 4)

«Gjennom ansvarlig salg og regulert tilgjengelighet, altså antall butikker, så begrenser vi alkoholkonsum og skadevirkningen av alkohol i Norge. Det er det formålet som vi har fått fra Stortinget i 1922, og er akkurat det samme i dag.» (Informant 4)



Figur 12. Viser Vinmonopolets verdier. (Illustrasjon tilsendt av informant 4.)

Informanten forklarer at det gode omdømme til Vinmonopolet i utgangspunktet skyldes den gode jobben Vinmonopolet gjør, som igjen fører til at befolkningen setter pris på og liker Vinmonopolet. Videre trekker informanten frem Vinmonopolets fokus på ansvarlig salg og visjonen «bli ønsket av alle» som grunnsteiner i Vinmonopolets arbeid. Informanten forteller også at verdiene: raus, solid og dynamisk er med på å gjøre Vinmonopolet til en faghandel i verdensklasse når det kommer til kunder, vareflyt og produkt.

Kort oppsummering av funn

Vinmonopolets omdømme har vært under utvikling de siste 20 årene. Funn fra intervjuene viser at det har vært et stort fokus på kundemøte og faglig kompetanse blant ansatte de siste 20 årene. Videre trekker informantene frem tillit og troverdighet blant befolkningen som avgjørende områder for Vinmonopolets eksistens og noe som jobbes med kontinuerlig. Vinmonopolets fokus på ansvarlig salg sammen med visjonen «bli ønsket av alle» og verdiene raus, solid og dynamisk blir videre brukt som forklaring på det gode omdømmet. Det gode omdømmet forklares videre med Vinmonopolets ønske om å være en faghandel i verdensklasse.

5.2.1 Vinmonopolet og «the roots of fame»

I denne delen av analysen vil jeg analysere andre del av problemstillingen «*Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?*» opp mot Fombrun og Van Riels roots of fame modell. Opplever Vinmonopolet som synlig, unik, troverdig, åpen, konsistent og mottakelig? Og er dette forklaringen på hvorfor Vinmonopolet klarer å beholde sitt gode omdømme år etter år?

Vinmonopolet som synlig

Antall Vinmonopol-butikker i Norge har som nevnt innledningsvis gått fra 46 aktive butikker i 1922 til 348 aktive butikker i 2023. Videre bor hele 95,6% av befolkningen i Norge i kommuner med eget Vinmonopol i dag (Vinmonopolet, 2023d). Med et slikt stort nettverk av butikker over hele landet kan Vinmonopolet sies å være svært godt synlig i dagens samfunn. Denne formen for synlighet kan derfor plasseres under kategorien «street exposure» (Fombrun & Van Riel, 2004). Videre er Vinmonopolet i den posisjonen at skal du handle alkohol med over 4,7% i Norge, så må det handles hos Vinmonopolet. Dette kan tenkes å føre til en økning i bevisstheten rundt Vinmonopolet og hva de står for, sammenlignet med om det var mulig å handle alkohol med over 4,7% hvor som helst. En slik type synlighet faller mer under kategorien «national heritage» (Fombrun & Van Riel, 2004).

På den andre siden er ikke dette en synlighet Vinmonopolet selv har reklamert og aktivt jobbet for, men mer et resultat av Vinmonopolets formål og oppdrag, som igjen går under kategorien «national heritage». Vinmonopolet har for eksempel ikke lov til å reklamere for alkohol og sine produkter på lik linje som andre selskaper grunnet alkoholloven (Alkoholloven, § 9-2, 1989). Vinmonopolet gjør seg på motsatt side igjen synlige gjennom holdningskampanjer rettet mot ansvarlig salg av alkohol.

Vinmonopolet er også synlige i media i form av «media presence». Informant 4 trekker spesielt frem synligheten Vinmonopolet får fra vinjournalister i form av produktomtaler.

«Det er veldig mange medier og aviser som har vinspalter og omtaler de produktene de har kjøpt hos oss. Det er ikke en reklame, for det er jo journalister som gjør det. Det er en redaksjonell frihet til å kunne gjøre det. De er ingen aktører i alkoholbransjen, og har da anledning til å kunne gi omtale» (informant 4).

Vinmonopolet har også jevnt figurert på RepTrak Norge sine omdømmemålinger, hvor de måler omdømme til Norges 50 mest synlige organisasjoner. Dette igjen beviser at Vinmonopolet er godt synlige i samfunnet.

Jeg har også brukt mediearkivet Atekst, også kjent som Retriever for å få en indikasjon på hvor synlig Vinmonopolet er i media. Jeg valgte å benytte mediearkivet Atekst siden arkivet er Nordens største mediearkiv innenfor nyheter fra print-og nettmedier, tv og radio (Retriever, 2024). Arkivet dekker medier fra hele Norden i tillegg til flere tusen internasjonale kilder (Retriever, 2024). Som nevnt i teorien har media stor innflytelse og påvirkning på

omgivelsenes oppfattelse av en organisasjon, avhengig av hvordan organisasjonen blir fremstilt (Fombrun & Van Riel, 2004). Positiv og fortjent synlighet i media er mest effektivt for omdømmet, mens negativ omtale som regel vil skade omdømme (Fombrun & Van Riel, 2004). Et søk på «Vinmonopolet» i mediearkivet gav 107 254 treff, noe som tyder på at Vinmonopolet har hatt mye medieomtale gjennom årene. Ved å avgrense søket til perioden 2000-2024 ble antall treff redusert til 98 125. Antall treff er i dette tilfellet for omfattende til å kunne gjennomgå innholdet i hvert enkelt treff, men det gir en indikasjon på at Vinmonopolet jevnlig og hyppig er synlig i media, uavhengig om dette er positiv omtale eller negativ omtale. Siden jeg ønsket å se hvor mye medieomtale Vinmonopolet får i løpet av en måned, filtrerte jeg søket etter månedene januar 2024 og februar 2024. Perioden januar 2024 gav et treff på 477, mens perioden februar 2024 gav et treff på 472. Et raskt overblikk over treffene tydet på at de fleste omtalene var nøytrale omtaler. En del av treffene var positiv omtale, og noen treff var negativ omtale. Vinmonopolet er med andre ord godt synlig i mediebildet med ca. 500 treff per måned, hvor kun de færreste virker å være av negativ omtale.

På den andre siden igjen er Vinmonopolet som nevnt tidligere flinke til å følge samfunnsendringer og ta i bruk ny teknologi. Vinmonopolet er derfor synlig på internett og i sosiale medier som Facebook, Instagram etc. Men istedenfor å kunne reklamere for produkter og alkohol, reklameres det for holdningskampanjer rundt ansvarlig salg. Denne type synlighet går under «brand equity» eller «merkeverdi» på norsk (Fombrun & Van Riel, 2004). Vinmonopolet synliggjør her egen identitet og selskapets verdier rundt ansvarlig salg. Vinmonopolet kommer også til syne som «corporate citizenship» eller på norsk «gode borgere». For eksempel var Vinmonopolet raskt ute med å stanse salg av varer fra okkuperte bosetninger på Vestbredden etter at regjeringen 07.mars 2024 gikk ut og frarådet norske bedrifter å drive handel med ulovlige israelske bosetninger (NRK nyheter, 2024).

I tillegg til strenge regler om hva Vinmonopolet kan reklamere for i ulike kanaler, er det også strenge regler for eksponeringen inne i butikken. Informant 1 sier: «*Alt står etter et system, så ingen importør skal kunne få kjøpe seg god plass hyllene*» (informant 1). Ved å ha strenge og klare retningslinjer for produktplasseringen, sikrer Vinmonopolet at ingen importør eller produsent får synliggjort sine varer mer enn andre. Mens dette på en side kan minke synligheten og eksponeringen på populære produkter, vil disse strenge reglene på motsatt side tenkes å kunne bidra til større synlighet for andre mindre populære produkter.

Konklusjonen er at selv med strenge regler rundt alkoholhåndtering er Vinmonopolet synlig og godt kjent blant den norske befolkningen. Vinmonopolets unike monopolsituasjon i

kombinasjonen med flere butikker rundt omkring i landet har bidratt til å gjøre Vinmonopolet til et synlig og anerkjent navn i Norge. Vinmonopolets tilstedeværelse i utformingen av norsk alkoholpolitikk i form av ulike holdningskampanjer rettet mot ansvarlig salg og alkoholkonsum synliggjør også Vinmonopolets formål og oppdrag ovenfor det norske folk. «Gjennom ansvarlig salg og regulert tilgjengelighet skal AS Vinmonopolet bidra til å begrense alkoholkonsumet og skadevirkningene av alkohol» (Vinmonopolet, 2023f) .

Vinmonopolet som unik

Vinmonopolet har en unik posisjon i det norske markedet med monopol på butikksalg av alkoholholdige drikker med en alkoholprosent over 4,7 % i Norge. Vinmonopolet skiller seg også fra andre monopoler ved at de er et statlig heleid aksjeselskap. Mens mange monopoler kan være et resultat av kommersielle interesser eller ønsket om å maksimere profitt, ble Vinmonopolet etablert med et hovedformål om å begrense alkoholkonsumet og skadevirkningene av alkohol i samfunnet (Vinmonopolet, 2023b). For eksempel mottar Vinmonopolet oppdragsbrev fra Helse- og omsorgsdepartementet hvert år (Vinmonopolet, 2023f). Dette gjør Vinmonopolet til en unik aktør blant monopoler, med en tydelig samfunnsrettet misjon som går foran økonomisk gevinst. Informant 4 sier følgende: *Vi har en driftsmargin på 12,7%, mens dagligvaren for eksempel er 25%. Så vi tjener veldig lite på den jobben vi gjør»* (informant 4). Vinmonopolets fokus på ansvarlig salg og begrenset tilgang på alkohol fremfor økonomisk salg gjør dem til en unik aktør, noe som har blitt en viktig del av Vinmonopolets identitet.

Vinmonopolet skiller seg videre ut ved at de er underlagt alkoholreklameforbudet.

Vinmonopolet driver ingen markedsføring eller salgskampanjer slik andre butikker gjør. Informant 3 sier for eksempel følgende: *«Vi driver ikke mersalg. Det er aldri salg på varene våre og vi oppfordrer aldri til at man skal kjøpe mer enn det man har kommet inn for»* (informant 3). I motsetning til de fleste andre butikker som kan friste med diverse reklamer og salgskampanjer, utfører Vinmonopolet holdningskampanjer rettet mot ansvarlig salg. Ved å fokusere på å fremme ansvarlig salg, istedenfor å drive salgsfremmende aktiviteter klarer Vinmonopolet å skille seg fra andre aktører.

Vinmonopolets store varesortiment og tilgang på alkoholprodukter i kombinasjon med faglig ekspertise skiller dem også fra andre aktører. Vinmonopolets uavhengighet som statlig forhandler skal forhindre press og økonomiske insentiver fra produsenter. Tilgangen på rundt

40 000 produkter gir kundene en unik mulighet til å utforske et bredt spekter av alkoholholdige drikker fra forskjellige land, regioner og produsenter.

Videre har Vinmonopolet redusert tilgjengelighet i form av åpningstider sammenlignet med andre butikker. Vinmonopolets åpningstider bestemmes av Stortinget, og begrensede åpningstider er et tiltak for å redusere tilgjengeligheten av alkohol (Vinmonopolet, 2023f). For eksempel skriver Vinmonopolet på sine nettsider «*Vi er for eksempel stengt på julaften og 17.mai for å bidra til en trygg og god feiring for alle, spesielt barna*» (Vinmonopolet, 2023f). Dette skiller Vinmonopolet fra de fleste andre butikker som ofte holder åpent dager det er stor etterspørsel etter varer.

Selv om Vinmonopolet kan virke som unike i Norge og har monopol på butikk salg av alkoholholdige drikker over 4,7%, er det andre land som har lignende løsninger, for eksempel Sverige og deres Systembolag. Systembolaget har på lik linje med Vinmonopolet ett oppdrag fra staten om å redusere alkoholkonsumet og skadevirkningene av alkohol i samfunnet (Systembolaget, 2024). For eksempel har Systembolaget begrensede åpningstider og strenge regler og retningslinjer for alkoholhåndtering på samme måte som Vinmonopolet (Systembolaget, 2024).

Vinmonopolets enerett på salg av alkoholholdige drikker i Norge gjør automatisk at Vinmonopolet skiller seg fra andre aktører i det norske samfunnet. Grunnet strenge lover og regler rundt alkohol er kanskje ikke Vinmonopolet den aktøren i samfunnet som har investert mest i markedsføring og kommunikasjon rundt sine produkter. På den andre siden har Vinmonopolet investert i holdningskampanjer med fokus på ansvarlig salg, som igjen har fremmet Vinmonopolets identitet som et av de viktigste virkemidlene i norsk alkoholpolitikk (Regjeringen, 2022). Vinmonopolets store varesortiment, kompetanse, og reduserte tilgjengelighet er andre faktorer som bidrar til at Vinmonopolet kan sies å være unik i Norge. I internasjonal setting kan resultatet være annerledes, men siden Vinmonopolets selger produkter i Norge er jeg i dette tilfellet mest opptatt av hvor unike Vinmonopolet er i Norge, og ikke i internasjonal sammenheng.

Vinmonopolet som autentisk

For at Vinmonopolet skal oppfattes som troverdig eller autentisk må det være en sammenheng mellom hva som kommuniseres, og hva Vinmonopolet faktisk gjør. Fombrun og Van Riel skriver «*Authenticity must therefore come from within. It begins with a process of discovery designed to unearth the «beating heart» of the company- what it stands for at its core, what it really is*». (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 165). Vinmonopolets misjon er som nevnt tidligere ansvarlig salg av alkohol. Vinmonopolet skriver selv på sin hjemmeside «*Gjennom ansvarlig salg og regulert tilgjengelighet bidrar Vinmonopolet til å begrense skadevirkningene av alkohol. Dette er grunnlaget for vår eksistens og også grunnlaget i strategien.*» (Vinmonopolet, 2024a). Videre viser figur 12 Vinmonopolets verdier og en liten beskrivelse av hver verdi. Verdien «solid» blir her beskrevet som «*Sammen er vi en ansvarlig samfunnsaktør som sikrer helhet og balanse i alt vi gjør*» (figur 12). Ønsket om å være en autentisk organisasjon ser med andre ord ut til å være forankret godt i kjerneverdiene til Vinmonopolet, men hvordan praktiseres dette i virkeligheten?

Under intervjuene kom det tydelig frem at Vinmonopolets troverdighet ovenfor kunder og interessenter er helt essensielt og noe Vinmonopolet aktivt jobber med. Informant 1 sier for eksempel: «*Verdien om å være ønsket av alle er veldig kritisk, fordi den dag vi mister tilliten i samfunnet så er det slutt på vinmonopolet*» (Informant 1). Dette stemmer godt med informant 2 sine utsagn: «*Vi skal være solide, dynamiske og raus. Vår troverdighet ligger i det fundamentale. Folk skal ha tillit til Vinmonopolet*» (Informant 2). Ærlighet, troverdighet og oppriktighet, sammen med det å ikke ha noen skjulte agendaer trekker også informant 4 frem som helt sentrale ting for Vinmonopolets eksistens. I tillegg trekker informanten frem likebehandling som et eksempel på Vinmonopolets troverdighet. «*I det at vi er et monopol, så er vi også veldig opptatt av likebehandling. Altså, vi må likebehandle alle produkter og produsenter og land. Si vi må selge italiensk vin, men vi må også selge kinesisk vin dersom de ønsker å selge varene sine gjennom oss*». (informant 4).

På spørsmål om hvor viktig troverdighet er for Vinmonopolet, svarer informant 3 «*Det er helt essensielt for oss. Fordi vi er jo dette inngripende tiltaket i folks liv. Dette er veldig viktig for vinmonopolordningen, at den er godt likt.*» (informant 3). Vinmonopolet skriver selv på sine nettsider «*Faghandel i verdensklasse handler også om tillit. Tillit til at vi leverer kvalitet, kompetanse og objektivitet i anbefalinger og informasjon. Tillit til at vi er åpne og sier det som er sant og at vi tar ansvar for menneskerettigheter, klima og miljø*» (Vinmonopolet, 2024a). Når Vinmonopolet i 2018 informerte deres vinimportører om å begynne og levere

vinen i mer miljøvennlig emballasje, er dette noe som styrker tilliten befolkningen har til Vinmonopolet (Berg, 2018). Videre er Vinmonopolet flinke til å publisere informasjon og resultater på sine nettsider rundt deres bidrag med bærekraft. I tillegg publiserer Vinmonopolet årlig bærekrafts rapporter tilgjengelig for alle. Dette kan igjen tyde på at tillit faktisk er noe Vinmonopolet virkelig er opptatt av, og ikke noe de bare kommuniserer.

Vinmonopolets ønske om å være en autentisk organisasjon er med andre ord ikke bare forankret godt i organisasjonens kjerne, men også noe de ansatte er klar over og praktiserer. Intervjuene med informantene gir inntrykk av at de ansatte har en klar og felles forståelse om hvem og hva Vinmonopolet er når de kommuniserer med publikum. Dette er helt nødvendig dersom Vinmonopolet skal kunne oppfattes som troverdig (Fombrun & Van Riel, 2004).

Informant 4 trakk frem likebehandling som et eksempel på Vinmonopolets troverdighet. Vinmonopolets strenge lover og regler rundt alkoholsalg kan bidra til en rettferdig konkurranse blant de ulike importørene og produsentene som tilbyr sine produkter gjennom Vinmonopolet. Ved å ha klare og tydelige retningslinjer for hvordan produkter blir eksponert, sikrer Vinmonopolet at kundene får en likeverdig mulighet til å oppdage og kjøpe et bredt utvalg av varer. Uavhengig av hvilken importør eller produsent som står bak dem. Dette kan igjen bidra til å øke tilliten til Vinmonopolet som en pålitelig og rettferdig aktør.

Kunder og interessenter ser også ut til å være enige med informantenes svar når det gjelder Vinmonopolets troverdighet. Vinmonopolets høye omdømmescore og gode plasseringer på de ulike undersøkelsene kan tyde på at kundene oppfatter Vinmonopolet som en troverdig og ærlig aktør. I 2011 toppet for eksempel Vinmonopolet RepTrak Norge sin omdømmeundersøkelse med en score på 80,7 omdømmepoeng av maksimalt 100 oppnåelige omdømmepoeng. Professor Peggy S. Brønn ved handelshøyskolen BI forklarte den gang Vinmonopolets høye omdømmescore med «*Vinmonopolet er best av alle de 50 undersøkte virksomhetene på autenticitet i kommunikasjon. Det betyr at vi oppfatter Polet som troverdige ærlige og tiltalende å ha med å gjøre*». (Handelshøyskolen BI, 2011)

På den andre siden kan det tenkes at Vinmonopolets monopol på alkoholsalg begrenser fri konkurranse og valgmuligheter for enkelte forbrukere. Dette kan føre til høyere priser og mindre innovasjon sammenlignet med et mer åpent marked. Enkelte kan hevde at Vinmonopolets posisjon som eneste aktør i bransjen, kan gi Vinmonopolet mindre insentiv til å tilby mer konkurransedyktige priser. Samtidig kan Vinmonopolets restriksjoner på tilgjengelighet i forbindelse med for eksempel åpningstider føre til at noen forbrukere

opplever at Vinmonopolet ikke tilbyr tilstrekkelig fleksibilitet eller tilgjengelighet. Summen av dette kan igjen tenkes å føre til svekket tillit fra enkelte kundegrupper.

Konklusjonen er i midlertidig at Vinmonopolets ønske om å bli oppfattet som troverdig, ikke bare står sterkt forankret i organisasjonens strategi og kjerneverdier, men også er noe alle ansatte praktiserer og etterfølger. Vinmonopolet opererer videre under streng regulering og tilsyn fra norske myndigheter. Den strenge reguleringen og tilsynet skal sikre at Vinmonopolet overholder lover og regler knyttet til alkoholsalg. Vinmonopolet har også generelt høy tillit blant den norske befolkningen ifølge de ulike omdømmeundersøkelsene. Vinmonopolet vant i 2011 RepTrak Norge sin omdømmeundersøkelse, og fikk en omdømmescore på 80,7 og ble oppfattet som troverdige og ærlige. I senere tid har omdømmescoren til Vinmonopolet økt ytterligere, noe som kan tyde på at Vinmonopolets troverdighet blant befolkningen har blitt enda større.

Vinmonopolet som transparente

Fombrun og Van Riel skriver at organisasjoner som er transparente enklere bygger tillit og troverdighet med omgivelsene sammenlignet med mer «lukkede» organisasjoner. (Fombrun & Van Riel, 2004). Vinmonopolet er som nevnt tidligere et aksjeselskap heleid av staten ved Helse- og omsorgsdepartementet. Dette innebærer at Vinmonopolet er underlagt Offentlighetsloven. Lovens hovedregel lyder som følgende: «*Forvaltningens saksdokumenter er offentlige så langt det ikke er gjort unntak i lov eller i medhold av lov*» (Offentlighetsloven, § 2, 1971). Lovens formål er med andre ord å sikre åpenhet og innsyn i offentlig forvaltning. Dette innebærer at alle som ønsker kan be om innsyn i Vinmonopolets virksomhet, så lenge det ikke foreligger enkelte unntak.

Det er tydelig at Vinmonopolet også praktiserer åpenhet. Vinmonopolet er flinke til å informere kunder og interessenter rundt produkter, priser og alkoholpolitikk, både i butikk og på deres nettsider. Dette styrker igjen deres tillit og troverdighet ovenfor kunder. Dette er viktig fordi Vinmonopolet som nevnt tidligere er avhengig av tillit fra sine kunder og befolkningen for å kunne eksistere. Samtidig forventer folk flest å handle fra en pålitelig og transparent aktør.

Informantene informerer også at Vinmonopolet er flinke til å offentliggjøre årsrapporter og innkjøpsprosesser på deres hjemmeside. På Vinmonopolets hjemmeside ligger for eksempel alle årsrapportene siden 1922 tilgjengelig for lesing (Vinmonopolet, 2024b). Vinmonopolet offentliggjør også lederlønsrapporter som ifølge Vinmonopolet «*har til hensikt å sikre*

åpenhet om lederavlønningene selskapet og gir en samlet oversikt over utbetalt og innestående lønn og godtgjørelse» (Vinmonopolet, 2024c). I tillegg ligger detaljerte årlige salgstall tilgjengelig på Vinmonopolets hjemmeside (Vinmonopolet, 2024d). Ifølge teorien bidrar denne offentliggjøringen av viktige dokumenter Vinmonopolets sjanse til å bli oppfattet som en transparent organisasjon (Fombrun & Van Riel, 2004). Delingen av årsrapporter, salgsstatistikk og andre dokumenter bidrar til at Vinmonopolet assosieres som en organisasjon som ikke har noe å skjule.

Hvert år mottar Vinmonopolet også et oppdragsbrev fra Helse- og omsorgsdepartementet som offentliggjøres. Oppdragsbrevet er et dokument som blant annet beskriver Vinmonopolets mål, økonomiske ramme og prioriteringer for året. Ved å tilgjengeliggjøre oppdragsbrevet for alle, vil hvem som helst kunne følge med på de krav og forventingene Regjeringen har gitt Vinmonopolet. Dette gjør det lettere for befolkningen å evaluere Vinmonopolets arbeid i forhold til de fastsatte målene, å enklere avdekke eventuelle skjulte agendaer.

Konklusjonen er at Vinmonopolets publisering av årsrapporter og andre viktige dokumenter gjør at Vinmonopolet av mange kan oppfattes som transparente og åpne. Vinmonopolet er flinke til å gi informasjon rundt produkter, priser og alkoholpolitikk både i deres butikker, men også på deres hjemmeside. For Vinmonopolet er det å bli oppfattet som «åpen» og «transparent» kanskje mer viktig enn for andre organisasjoner. Vinmonopolets eksistens i dag er i stor grad basert på tillit fra befolkningen. Gjennom å være en åpen og transparent aktør, viser Vinmonopolet at de tar deres samfunnsoppdrag på alvor og ikke har noen skjulte agendaer. Denne åpenheten styrker igjen tilliten og støtten til Vinmonopolet fra befolkningen.

Vinmonopolet som konsistent

I teorikapittelet ble det sagt at konsistent i organisatorisk sammenheng i stor grad handler om en sammenstemt og enhetlig kommunikasjon, uavhengig av hvem i organisasjonen som kommuniserer den (Fombrun & Van Riel, 2004). Det skal være samsvar med hva organisasjonen sier den gjør, og hva organisasjonen faktisk gjør. Fombrun og Van Riel kaller dette for organisasjoner som «walks the talk» (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 96)

Informant 4 trekker frem verdien «solid» under intervjuet og forklarer hvordan denne verdien handler om samsvar mellom ord og handling. Fra figur 12 ser vi at Vinmonopolet selv oppsummerer verdien «solid» som «*sammen er vi en ansvarlig samfunnsaktør som sikrer helhet og balanse i alt vi gjør*» (figur 12). Dette kan igjen trekkes opp mot steg to i Fombrun og Van Riels fem steg for å opprettholde en konsistent omdømmebygging (Fombrun & Van

Riel, 2004). Vinmonopolet fremmer en felles identitet og forståelse av overordnede mål gjennom sine verdier og strategier.

Informant 4 trekker også frem de etiske retningslinjene alle ansatte i Vinmonopolet må følge. De etiske retningslinjene omfatter i stor grad viktigheten av likebehandling (Vinmonopolet, 2024e). Vinmonopolet skriver selv på sin hjemmeside «*Det er en forutsetning for å inneha enerett på salg av alkoholholdige drikkevarer at Vinmonopolet likebehandler alle leverandører og alkoholprodukter når det gjelder markedsadgang, salg og leveringsvilkår*» (Vinmonopolet, 2024e). Et eksempel som viser Vinmonopolets konsistens når det gjelder likebehandling, er nettopp Vinmonopolets store tilgang på varer fra hele verden.

Vinmonopolet viser at de er konsistente når det gjelder likebehandling ved at de tilbyr varer fra alle verdens deler, uavhengig av opprinnelsesland, bryggeri, destilleri etc (Vinmonopolet, 2024f). En slik praksis tyder på at Vinmonopolet er konsistente når det gjelder å gi like muligheter for alle produsenter, uavhengig av for eksempel geografisk plassering.

Videre er Vinmonopolet underlagt strenge lover og regler fra myndighetene. Gjennom Vinmonopolets overholdelse av disse reglene opp gjennom årene viser Vinmonopolet at de tar sitt samfunnsansvar og oppdrag alvorlig, og er en konsistent organisasjon som følger lover og regler.

Vinmonopolet er også konsistente i måten de kommuniserer rundt sine produkter, priser og alkoholpolitikk. Både på deres hjemmesider, men også i butikk. For eksempel er Vinmonopolet flinke til å kommunisere og synliggjøre deres arbeid for ansvarlig salg av alkohol i ulike kanaler. Når de ansatte i kassen også etterspør ID-dokumentasjon ved kjøp av alkohol, viser dette at samme budskap blir kommunisert av hele organisasjonen.

Vinmonopolet praktiserer med andre ord i dette tilfellet en sammenstemt og enhetlig kommunikasjon. Noe som igjen kan minne om det fjerde steget i Fombrun og Vans Riels fem steg for å opprettholde en konsistent omdømmebygging (Fombrun & Van Riel, 2004). Å trene ansatte til å kommunisere en felles identitet (Fombrun & Van Riel, 2004).

Informantene trekker også frem kundemøtet kundene blir møtt med. De ansatte skal ha god faglig kompetanse, gi råd og veilede kunder uavhengig om det er på nett eller i butikk. Det skal ikke være store forskjeller på kompetanse fra butikk til butikk. Vinmonopolets kunder skal kunne forvente samme høye standard og service uavhengig av hvilken butikk de besøker.

Konklusjonen er at Vinmonopolet kan oppfattes som konsistente både i sin service og store tilgang på produkter. Vinmonopolets klare og standardiserte prosedyrer for både drift og

kundeservice sikrer en enhetlig opplevelse for kunder og interessenter uavhengig av hvilken butikk de besøker. Videre sikrer høyt fokus på kontinuerlig opplæring blant ansatte enhetlig kommunikasjon og lik praksis som organisasjonen selv kommuniserer til omverden. Verdiene raus, solid og dynamisk danner sammen med Vinmonopolets strategier grunnlaget for en konsistent organisasjon. De etiske retningslinjene sørger på sin side for at Vinmonopolet også kan oppleves som konsistente i form av lik behandling ovenfor leverandører og produkter.

Vinmonopolet som mottakelig

I teorikapittelet ble det sagt at organisasjonskultur kan spille en stor rolle for hvor mottakelig en organisasjon er. Vinmonopolets organisasjonskultur henger godt sammen med virksomhetens verdier og visjon. Verdien «raus» blir av Vinmonopolet oppsummert «*Sammen er vi Polet for alle; skaper inspirerende opplevelser i hele kundereisen*» (figur 12). Videre beskriver Vinmonopolet verdien «raus» slik «*Jeg er åpen, positiv, lyttende og inkluderende*» (figur 12). Begrepene åpen, positiv, lyttende og inkluderende kan indikere at Vinmonopolet etterstreber eller ønsker en organisasjonskultur som oppmuntrer til åpenhet og dialog. Samtidig har Vinmonopolet en visjon «bli ønsket av alle». For at Vinmonopolet skal kunne bli ønsket av alle, må Vinmonopolet også vise hensyn og ta imot tilbakemeldinger fra alle kunder og interessenter. Videre har Vinmonopolet som nevnt tidligere et ønske om å være en faghandel i verdensklasse, og trekker spesielt frem vareflyt, produkt og kunder som områder de skal være blant de beste i verden på. For å nå målet om å være en faghandel i verdensklasse er det viktig å skape trygghet og tillit til kundene. God kundedialog og samhandling frem og tilbake mellom partene kan skape denne tryggheten og tilliten. Ønsket om å være en faghandel i verdensklasse kan på den måten tyde på at Vinmonopolet er en organisasjon som er mottakelig for tilbakemeldinger.

Videre har Vinmonopolet vist seg å følge samsfunnstrender og endringer i markedet. For eksempel introduserer Vinmonopolet jevnlig nye produkter basert på disse observasjonene. Samtidig tilpasser Vinmonopolet jevnlig sitt produktutvalg for å imøtekomme kunders ønsker og etterspørsel. Informant 1 trekker for eksempel spesielt frem hvor enkelt det er blitt for kunder å få tak i ønsket vare. «*Er det en bestemt vare du ønsker, og vi ikke har det i butikken, så kan vi i de fleste tilfeller skaffe varen i 99 av 100 tilfeller*» (Informant 1).

Opp gjennom årene har Vinmonopolet også vist seg for å være mottakelige for tilbakemeldinger knyttet til tilgjengelighet og butikkenes åpningstider. For eksempel ble det i 2020 gjort endringer i alkoholloven slik at Vinmonopolet kunne endre sine åpningstider

(Lorvik, 2020). Bakgrunnen for endringen var endrede handlemønstre i befolkningen. Saksordfører Sveinung Stensland forklarte endringen slik «*Det er viktig at Vinmonopolet har legitimitet i befolkningen, og det er viktig å skyve på åpningstidene for å tilpasse seg handlemønstret til nordmenn. Vi ønsker å bevare Vinmonopolet, og da er det viktig med tilpasninger*» (Lorvik, 2020). Dette igjen indikerer at Vinmonopolet er åpne for endringer og tilbakemeldinger fra både kunder og samfunnet generelt. På den andre siden ble endringen gjort for å bevare tilliten og legitimiteten befolkningen har til Vinmonopolet. Vinmonopolet eksisterer som nevnt tidligere så lenge befolkningen har tillit til Vinmonopolet. Dermed kan det også tenkes at Vinmonopolet kanskje er ekstra åpne for tilbakemeldinger sammenlignet med andre organisasjoner. Vinmonopolets endring av åpningstider kan fra det perspektivet oppfattes mer som en handling for overlevelse, enn en handling for kundene.

Også når det kommer til Vinmonopolets samfunnsansvar har Vinmonopolet vist seg å være åpen for forslag og tilbakemeldinger som kan bidra til å fremme en ansvarlig drikkekultur. For eksempel samarbeider Vinmonopolet med ulike organisasjoner for å fremme utfordringer knyttet til alkohol. Et eksempel er Blå kors og Vinmonopolets samarbeid for et større fokus på alkoholfrie drikkevarer (Blå Kors, u.d.).

Informantene trekker også frem Vinmonopolets kundesenter som en instans som tar imot ris og ros fra kunder og interessenter. Informantene forteller at dette kan være alt fra spørsmål rundt enkelte produkter, men også tilbakemeldinger på Vinmonopolets arbeid. Informant 2 trekker frem viktigheten av fornøyde kunder, og at dersom kunder er misfornøyde med Vinmonopolet vil det bli tatt hånd om. «*Hvis det er en dårlig kundeopplevelse, så skal vi gjøre alt vi kan for å rette opp. Der strekker vi oss langt*» (Informant 2). Tallene fra Norsk kundebarometer (figur 2) viser som nevnt tidligere at Vinmonopolet har blant landets mest fornøyde kunder de siste årene. Dette kan igjen være en indikasjon på at Vinmonopolet er åpne og tar til seg de tilbakemeldingene de får fra kunder og interessenter.

Oppsummert har Vinmonopolet vist seg å være relativt mottakelig for tilbakemeldinger og innspill fra omgivelsene. Et godt kundesenter som tilbyr veiledning og rådgivning, men også tar imot tilbakemeldinger viser vilje til å lytte til kundenes behov og ønsker. Samarbeid med ulike organisasjoner kan tyde på åpenhet for å jobbe med eksterne aktører for å adressere utfordringer knyttet til alkohol. Tall fra kundeundersøkelser bekrefter videre at Vinmonopolet er en av organisasjonene i landet med mest fornøyde kunder, som igjen kan tyde på at Vinmonopolet lytter til sine kunder.

5.3 utfordringer med omdømmeoppskrifter

I teorikapittelet ble det også presentert fem utfordringer offentlige organisasjoner ofte kan møte på når de skal følge standardoppskrifter for omdømmehåndtering tilpasset den private sektoren (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). The politics problem, the consistency problem, the charisma problem, the uniqueness problem og the excellence problem (Wæraas & Byrkjeflot, 2012).

Ser vi nærmere på «the politics problem» er Vinmonopolet heleid av staten ved Helse- og omsorgsdepartementet. Vinmonopolet har som mål å begrense alkoholkonsumet og skadevirkningene av alkohol i samfunnet (Vinmonopolet, 2023c). Dette innebærer at Vinmonopolet er direkte påvirket av politiske beslutninger, spesielt når det gjelder lover og regler rundt alkohol, avgifter og salg. Vinmonopolet skriver for eksempel selv på sine sider: «*Departementet setter rammene for hva Vinmonopolet skal være og hvordan vi skal driftes*» (Vinmonopolet, 2023f). Denne politiske styringen kan tenkes å føre til utfordringer for Vinmonopolet på flere nivåer. For eksempel vil politiske endringer eller restriksjoner knyttet til alkohol og markedsføring direkte påvirke Vinmonopolets synlighet. Vinmonopolets begrensede åpningstider sammenlignet med andre butikker og strenge alkoholreklameforbud er to eksempler på dette. Det kan også tenkes at politiske initiativer knyttet alkoholregulering kan svekke Vinmonopolets troverdighet blant ulike interessegrupper og befolkningsgrupper, noe som igjen kan bidra til svekket tillit blant enkelte kundegrupper. Samlet sett kan politiske beslutninger gjøre det vanskelig for Vinmonopolet å implementere alle deler av omdømmeoppskrifter tilpasset den private sektoren. Mens private selskaper har større frihet til å utforme og gjennomføre ulike strategier for å bygge og styrke sitt omdømme, må Vinmonopolet først og fremst ta hensyn til de rammebetingelsene som er blitt satt av staten gjennom Helse- og omsorgsdepartementet.

«The consistency problem» kan også være en utfordring for Vinmonopolet. På den ene siden skal Vinmonopolet være en statlig regulert organisasjon med ansvar for å begrense alkoholkonsumet og skadevirkningene av alkohol (Vinmonopolet, 2023f), mens de på den andre siden også er en butikk med tilgang på rundt 40 000 produkter. Vinmonopolet driver dermed med både salg av alkohol i form av å være en butikk, men skal også fungere som et virkemiddel for å begrense alkoholkonsumet. Vinmonopolets ulike identiteter krasjer i dette tilfellet med hverandre som igjen kan føre til utfordringer ved implementering av en standard omdømmeoppskrift. Videre fører høye alkoholavgifter i Norge i kombinasjon med kostnader ved å opprettholde et bredt vareutvalg, til høye priser hos Vinmonopolet (Bergsvik, Grøtting,

& Rossow, 2023). Vinmonopolets høye priser på alkohol har igjen vist seg å bidra til økt grensehandel og smugling av alkohol (Jordheim, 2023). Dette virker igjen mot Vinmonopolets formål som er ansvarlig salg av alkohol. Sett fra denne vinkelen kan implementeringen av standardoppskrifter til tider være en utfordring for Vinmonopolet, da det kan være vanskeligheter med å opprettholde en konsistent tilnærming til omdømmehåndtering når det er konflikter mellom de ulike rollene og identitetene.

Når det gjelder «the uniqueness problem» ser det ikke ut som at Vinmonopolet lider av dette problemet i like store grad som andre offentlige organisasjoner. Vinmonopolets monopolstatus gir organisasjonen som nevnt tidligere i analysen enerett på salg av alkoholholdige drikker sterkere enn 4,7%. Det finnes ikke lignende organisasjoner og konkurrenter i Norge med tillatelse for å selge alkoholholdige drikker med over 4,7% alkohol. Unntaket vil i så fall være Taxfree butikker, men disse ligger ofte på internasjonale flyplasser eller havner, og er dermed ikke en direkte konkurrent. Systembolaget i Sverige som har tilsvarende monopolstatus på salg av alkohol vil derfor kunne sies å være Vinmonopolets nærmeste konkurrent, men ligger igjen utenfor Norge.

«The charisma problem» handler om at offentlige organisasjoner ofte mangler karisma sammenlignet med private aktører. Det kan være utfordrende for offentlige organisasjoner å skape eller opprettholde en visjon, kultur eller identitet som inspirerer engasjement og lojalitet blant kunder og ansatte. I Vinmonopolets tilfelle ser dette problemet ut til å være mindre fremtredende enn hos andre offentlige organisasjoner. På en side er det lett å tenke seg at Vinmonopolets monopolstatus fører til en opplevelse av monotoni. På den andre siden har Vinmonopolet et samfunnsoppdrag som skiller seg fra andre offentlige organisasjoner. Vinmonopolets fokus på ansvarlig salg og begrenset alkoholkonsum gir organisasjonen en dypere mening og formål som ansatte og kunder kan relatere og støtte seg til. Vinmonopolets arbeid for å redusere de negative konsekvensene av alkohol og fremme folkehelsen gjennom blant annet alderskontroll, begrenset tilgang av alkohol og holdningskampanjer kan tenkes å gi Vinmonopolet en etisk troverdighet som kan styrke Vinmonopolets karisma. Til tross for strenge regler og reguleringer knyttet det å være et monopol, kan Vinmonopolets fokus på ansvarlig salg og folkehelse sies å bidra til et mer karismatisk syn på organisasjonen. Samtidig har Vinmonopolet gjennom sitt store vareutvalg tilgang på produkter som passer til alle kundegruppene deres. I motsetning til andre offentlige organisasjoner som ofte opererer innenfor et bredere felt med større variasjon i kundegrupper, tyder mye på at Vinmonopolet ikke er like plaget av «the charisma problem».

Vinmonopolet er i likhet med mange andre offentlige organisasjoner gjenstand for «the excellence problem». Samfunnet har høye forventninger til Vinmonopolet når det kommer til kvaliteten på deres tjenester og produkter. Som eneste leverandør med enerett på alkoholholdige drikker sterkere enn 4,7% i Norge, er det en forventning fra samfunnet om at Vinmonopolet skal opprettholde et høyt nivå av kompetanse, service og ansvar. Vinmonopolet skriver selv på sine nettsider at de skal være en faghandel i verdensklasse (Vinmonopolet, 2023f). «Vi skal være foretrukket kilde til varefaglige råd og informasjon, med kvalitet, kompetanse og objektivitet, for alle kunder, i alle kanaler» (Vinmonopolet, 2023f). Dette kan føre til utfordringer når Vinmonopolet implementerer standard omdømmeoppskrifter tilpasset privat sektor som ikke tar hensyn til kompleksiteten i Vinmonopolets mål om å være en faghandel i verdensklasse. Videre har Vinmonopolet et stort samfunnsansvar når det gjelder ansvarlig salg av alkohol og begrenning av alkoholkonsumet i landet. Dette kan kreve spesifikke tiltak og strategier som ikke alltid er en del av standard omdømmeoppskrifter. På den andre siden må ikke «the excellence problem» nødvendigvis alltid være en hindring for implementeringen av standard omdømmeoppskrifter for Vinmonopolet. For eksempel kan Vinmonopolets ønske om å være en faghandel i verdensklasse bruke «the excellence problem» som en slags motivasjon til å opprettholde høye kvalitetsstandarder i hele organisasjonen. Dette inkluderer grundig gjennomgang og forbedring av eksisterende prosesser for å sikre at standard omdømmeoppskrifter kan implementeres på en måte som er i tråd med Vinmonopolets samfunnsansvar og ønsket om å være en faghandel i verdensklasse.

5.4 Oppsummering analyse

Del 1

Analysen av de ulike omdømmeundersøkelsene viser at Vinmonopolet har styrket omdømmet sitt de siste 20 årene. Både når det gjelder omdømmescore, men også deres plassering i de ulike undersøkelsene. De ulike omdømmeundersøkelsene vektlegger ulike kriterier, noe som kan forklare Vinmonopolets varierende plassering og omdømmescore fra undersøkelse til undersøkelse.

Forklaringen på Vinmonopolets positive omdømmeutvikling skyldes flere faktorer. Ifølge informantene er det spesielt overgangen fra diskpol til selvbetjente butikker på tidlig 2000-tallet som bidro til styrket omdømme for Vinmonopolet. Samtidig har Vinmonopolet økt

fokuset på kompetanseutvikling og kundemøtet. Dette igjen har bidratt til et stort omdømmeløft for organisasjonen. Vinmonopolets brede varesortiment og bruk av ny teknologi er andre forklaringer på den positive omdømmeutviklingen Vinmonopolet har hatt de siste 20 årene. Videre har Vinmonopolets tjenestetilbud økt betraktelig, og Vinmonopolet har i dag egne spesialbutikker med ekstra stor kompetanse på øl, vin og sprit.

Vinmonopolets omdømmeutvikling kan også analyseres i lys av omdømmeoppskriften presentert av Haldor Byrkjeflot, (Byrkjeflot, 2011). I steg 1 har Vinmonopolets verdier raus, solid og dynamisk, sammen med visjonen «bli ønsket av alle» og misjonen «samfunnets viktigste virkemiddel for ansvarlig salg av alkohol» formet Vinmonopolets kultur. Dette har ført til at Vinmonopolet i steg 2 har utviklet en sterk identitet preget av ansvarlig alkoholhåndtering og høy faglig kompetanse blant ansatte. I steg 3 har Vinmonopolets holdningskampanjer rettet mot ansvarlig salg blitt selve merkevaren til Vinmonopolet. I steg 4 og 5 har Vinmonopolet evaluert sitt eget image og omdømme, for å se om tiltakene de har iverksatt har styrket omdømmet eller ikke.

Del 2

Andre del av problemstillingen har blitt analysert i lys av Fombrun og Van Riels «The roots of fame» modell. Analysen viser at Vinmonopolet selv med strenge regler rundt alkoholhåndtering er en synlig og godt kjent organisasjon blant den norske befolkningen. Vinmonopolets 348 aktive butikker rundt omkring i landet, sammen med mye media oppmerksomhet bidrar til å synliggjøre Vinmonopolet for befolkningen. Vinmonopolet er videre i en monopolsituasjon som gjør dem ganske unike i Norge. Videre er Vinmonopolet avhengig av troverdighet og tillit blant befolkningen for å kunne eksistere. Dette viser seg å ikke bare være forankret i organisasjonens kjerne, men også noe alle ansatte er klar over og praktiserer. Vinmonopolet er også som offentlig aktør underlagt Offentlighetsloven. Dette innebærer at Vinmonopolet av mange oppfattes som transparente og åpne. Samtidig sikrer Vinmonopolets klare og standardiserte prosedyrer for drift og kundeservice en enhetlig kommunikasjon fra organisasjonen. Når det gjelder mottakelighet og tilbakemeldinger kommer det frem at dette er noe Vinmonopolet prøver å ta hensyn til, men som ikke alltid er like lett grunnet strenge regler rundt alkoholhåndtering. Informantene trekker derimot frem Vinmonopolets kundeservice og hvor langt Vinmonopolet er villig til å strekke seg for fornøyde kunder.

Analysen viser også at det kan være enkelte utfordringer for Vinmonopolet ved implementeringen av standardiserte omdømmeoppskrifter. Vinmonopolet er et statlig monopol heleid av Helse- og omsorgsdepartementet, noe som ofte innebærer større kompleksitet enn andre offentlige organisasjoner. Implementeringen av standard omdømmeoppskrifter bør tilpasses og ta hensyn til Vinmonopolets rolle i samfunnet for best mulig virkning. Selv om Vinmonopolet ikke virker utsatt for «the uniqueness problem» og «the charisma problem», er «the politics problem», «the consistency problem» og «the excellence problem» utfordringer Vinmonopolet må ta ekstra hensyn til.

6. Konklusjon

I dette kapittelet ønsker jeg å samle sammen trådene fra analysen og besvare problemstillingen. Problemstillingen jeg ønsker å besvare er: «*Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene? Og «Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?»*».

Når det gjelder første del av problemstillingen «*Hvordan har omdømmet til Vinmonopolet utviklet seg de siste 20 årene?»* viser analysen av de ulike omdømmeundersøkelsene en klar og tydelig utvikling i form av styrket omdømmescore de siste 20 årene. Vinmonopolet har tidligere i historien scoret lavt på ulike omdømmemålinger og det har vært diskusjoner rundt en mulig nedleggelse av Vinmonopolordningen i Norge. Analysen viser at selv om Vinmonopolets omdømmescore har styrket seg de siste 20 årene har Vinmonopolets omdømme generelt vært stabilt høyt de siste 15 årene, men at det er særlig de siste 7 årene omdømme har styrket seg ytterligere. Særlig overgangen til selvbetjente butikker, høy faglig kompetanse, økt fokus på kundemøtet og økt tjenestetilbud blir av informantene trukket frem som forklaringer på Vinmonopolets positive omdømmeutvikling. Analysen viser at Vinmonopolet i dag er blant organisasjonene med best omdømme i landet og innehar stor tillit og støtte blant den norske befolkningen.

Analysen av den andre delen av problemstillingen «*Hvordan klarer Vinmonopolet å beholde sitt gode omdømme år etter år?»* viser at Vinmonopolet scorer særdeles godt på Fombrun og Van Riels kjennetegn på organisasjoner med et godt omdømme. Analysen viser til at Vinmonopolet kan oppfattes som synlig, unik, autentisk, transparent, konsistent, mottakelig, og at disse seks kvalitetene kan brukes til å forklare Vinmonopolets gode omdømme år etter år. Et interessant funn er derimot at selv om Vinmonopolet scorer godt på Fombrun og Van Riels seks stjerne-kvaliteter på et godt omdømme, har jeg ikke i min studie klart å se at Vinmonopolet aktivt jobber for å innfri de seks stjerne-kvalitetene. De seks stjerne-kvalitetene kan brukes som forklaring på Vinmonopolets gode omdømme, men det er uklart i hvilken grad dette er et resultat av bevisst handling og omdømmehåndtering fra Vinmonopolet. Det kan være at Vinmonopolet har utviklet en form for naturlig omdømme over tid, i motsetning til et strategisk omdømme.

Analysen tyder videre på at Fombrun og Van Riels omdømmeteorier og kjennetegn på et godt omdømme kan benyttes av flere ulike type organisasjoner, og ikke bare private organisasjoner. Det kan derimot være enkelte forbehold offentlige organisasjoner må ta

hensyn til dersom de ønsker å implementere standardiserte omdømmeoppskrifter hentet fra private organisasjoner på best mulig måte. I Vinmonpolets tilfelle gjelder dette spesielt «the politics problem», «the consistency problem» og «the excellence problem».

Funnene og konklusjonene kommet frem til i undersøkelsen henger delvis sammen med forventningene jeg hadde. Omdømmeoppskriften til Byrkjeflot kan sies å komme delvis til syne i Vinmonopolets omdømmehåndtering, men er nok ikke en omdømmeoppskrift Vinmonopolet har fulgt til punkt og prikke de siste 20 årene. «The uniqueness problem» ser som antatt ut ikke til å være en like stor utfordring for Vinmonopolet som for andre offentlige organisasjoner. Det samme ser overraskende ut til å gjelde «the charisma problem».

Vinmonopolets unike monopolsituasjon og samfunnsoppdrag gjør at Vinmonopolet i mindre grad blir rammet av «the uniqueness problem» og «the charisma problem». Som forventet er derimot Vinmonopolet i likhet med mange andre offentlige organisasjoner i stor grad utsatt for «the politics problem», «the consistency problem» og «the excellence problem». Når det gjelder stjerne kvaliteten til Fombrun og Van Riel forventet jeg at minst fire av seks stjerne kvaliteter ville være synlig hos Vinmonopolet. Analysen viser derimot at alle de seks stjerne kvaliteten kommer til syne hos Vinmonopolet, uavhengig om dette skyldes bevisst omdømmehåndtering fra Vinmonopolets side, eller skyldes de mer grunnleggende verdiene i organisasjonen.

6.1 Videre forskning

Jeg har i dette studiet sett nærmere på Vinmonopolets omdømmeutvikling de siste 20 årene. For videre forskning kan det være interessant å se nærmere på i hvilken grad Vinmonopolets positive omdømmeutvikling skyldes et naturlig omdømme, eller om det skyldes økt fokus på omdømmehåndtering. Skyldes Vinmonopolets overgang til selvbetjente butikker og økt tjenestetilbud et økt fokus på omdømme, eller er dette et resultat av trender og krav i samfunnet? Driver Vinmonopolet aktivt med omdømmehåndtering eller er Vinmonopolets omdømme en bi-effekt av trendene og kravene moderne organisasjoner i dagens samfunn må følge for å overleve?

7. Referanseliste

- Alkoholloven, § 9-2. (1989). Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. (LOV-1989-06-02-27). Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1989-06-02-27>
- Angell, S., Byrkjeflot, H., & Wæraas, A. (2011). *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor* (1.utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Apeland. (2020, April 20). *TINE og IKEA har best omdømme*. Hentet fra Apeland.no: <https://www.apeland.no/tine-og-ikea-har-best-omdomme/>
- Apeland. (2021, Oktober 27). *Apeland med ny omdømmemåling*. Hentet fra Apeland: <https://www.apeland.no/apeland-med-ny-omdommemaling/>
- Apeland. (2022, Mars 2). *Vinmonopolet har Norges beste omdømme – igjen*. Hentet fra Apeland: <https://www.apeland.no/vinmonopolet-har-norges-beste-omdomme/>
- Apeland. (2023, Mars 28). *Finn.no topper omdømmemålingen Traction Norge*. Hentet fra Apeland.no: <https://www.apeland.no/finn-no-topper-omdommemalingen-traction-norge/>
- Bartolomei, R. T. (2019, Januar 3). *Ipsos forklarer: Slik bygges et godt omdømme*. Hentet fra Ipsos: <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-forklarer-slik-bygges-et-godt-omdomme>
- Berens, G., & Riel, C. B. (2004, Juli 4). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review* 7, ss. 161-178. doi:10.1057/palgrave.crr.1540218
- Berg, C. L. (2018, April 19). *Vinmonopolet går over til plastflasker: - Målet er all vin under 150 kroner*. Hentet fra Dagbladet: <https://www.dagbladet.no/mat/vinmonopolet-gar-over-til-plastflasker---malet-er-all-vin-under-150-kroner/69697435>
- Bergsvik, D., Grøtting, M. W., & Rossow, I. M. (2023, Desember 22). *Priser og avgifter på alkohol*. Hentet fra FHI: <https://www.fhi.no/le/alkohol/alkoholinorge/forebyggende-tiltak/priser-og-avgifter-pa-alkohol/?term=#priser-som-alkoholpolitisk-virkemiddel>
- BI. (2023). *Forskning Norsk kundebarometer*. Hentet fra BI: <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/> (lest:05.04.2024)
- Blå Kors. (u.d.). *Vinmonopolet og Blå Kors ønsker mer fokus på alkoholfrie drikkevarer*. Hentet fra Blå Kors: <https://www.blakors.no/nyheter/vinmonopolet-og-bla-kors-onsker-mer-fokus-pa-alkoholfrie-drikkevarer/> (Lest: 16.03.2024)
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information- Thematic Analysis and Code Development*. SAGE Publications Inc.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006, Juli 21). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ss. 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder - empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner* (2.utgave. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Byrkjeflot, H. (2011). Et kritisk blikk på omdømmeblikket. I H. Byrkjeflot, A. Wæraas, & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering I offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dagens Næringsliv. (2005, Januar 25). *En slurk smøring*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/en-slurk-smoring/1-1-515580>
- Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, Februar 10). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Farbrot, A. (2006, Desember 2). *Vinmonopolets vinneroppskrift*. Hentet fra Forskning.no: <https://www.forskning.no/naeringsliv-markedsforing-okonomi/vinmonopolets-vinneroppskrift/1019534>
- Flatø, H. (2005, Januar 21). *Smøring i Vinmonopolet*. Hentet fra Nettavisen Økonomi: <https://www.nettavisen.no/okonomi/smoring-i-vinmonopolet/s/12-95-333117>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Scholl Press.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (1.. utg.). Fagbokforlaget.
- Grønmo, S., Dahlum, S., & Svartdal, F. (2024, Februar 14). *validitet*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/validitet>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5.. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

- Handelshøyskolen BI. (2011, Mai 12). *Derfor skåler vi for Polet*. Hentet fra Forskning.no:
<https://www.forskning.no/markedsforing-marked-alkohol-og-narkotika/derfor-skaler-vi-for-polet/775541>
- Hansen, C. (2011, Mai 11). *Statkraft faller*. Hentet fra Nettavisen:
<https://www.nettavisen.no/vinmonopolet-pa-omdommetoppen/s/12-95-3148774>
- Hovde, A. G. (2020). *Helsemyndighetene med styrket omdømme etter koronakrisens første fase*. Hentet fra Kantar: <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/omdommeboost-for-helsemyndighetene-i-norge/> (Lest: 14.02.2024)
- Ipsos Public Affairs. (2017). Velkommen til Ipsos omdømmeseminar 2017. Hentet fra:
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2017-10/Ipsos%20omdommeseminar%20oktober%202017.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.. utg.). Høyskoleforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Jordheim, I. (2023, Oktober 2). *Stopp opp nå!* Hentet fra Finansavisen:
<https://www.finansavisen.no/handel/2023/10/02/8040124/stopp-opp-na>
- Kantar. (2023). *Omdømmeundersøkelsen 2023*. Hentet fra Kantar: <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/omdommeundersokelsen-2023/> (lest: 05.04.2024)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet: eit symbolsk perspektiv* (1.utgave. utg.). Oslo: Samlaget.
- Lorvik, N. (2020, Juni 5). *Nå har Stortinget vedtatt endringer i alkoholloven*. Hentet fra Nettavisen:
<https://www.nettavisen.no/okonomi/vedtatt-na-er-vinmonopolets-apningstider-forskjovet/s/12-95-3423974107>
- Mathiassen, M. B. (2021, Mai). *Omdømmehåndtering i NRK, en offentlig sektor*. Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet. Hentet fra <https://munin.uit.no/handle/10037/22386?show=full>
- Medsrud, A. B. (2024, mars 8). *BankID skal gi deg digital ID på mobilen*. Hentet fra Tek.no:
<https://www.tek.no/nyheter/nyhet/i/dwx9JO/bankid-skal-gi-deg-digital-id-paa-mobilen>

- NRK nyheter. (2024, Mars 8). *Vinmonopolet stanser salg av produkter fra bosettinger*. Hentet fra NRK nyheter: <https://www.nrk.no/nyheter/vinmonopolet-stanser-salg-av-produkter-fra-bosettinger-1.16795457>
- Offentlighetsloven, § 2. (1971). *Lov om offentlighet i forvaltningen (LOV-1970-06-19-69)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1970-06-19-69>
- Regjeringen. (2022, Juli 6). *Vinmonopolordningen*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/psykisk-helse/innsikt/vinmonopolordningen/id2528183/>
- RepTrak. (2023). *RepTrak Reputation Platform*. Hentet November 18, 2023 fra RepTrak: <https://www.reptrak.com/reptrak-platform/reputation/>
- Retriever. (2024). *Mediearkivet Atekst*. Hentet fra Retriever: <https://www.retrievergroup.com/no/product-mediearkivet-atekst> (lest:28.03.2024)
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sund, A. (2022, Januar 14). *Forskningsetikk og nye forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra Utdanningsforbundet: <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2022/forskningsetikk-og-nye-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Systembolaget. (2024). *Vårt oppdrag gör oss lite annorlunda*. Hentet fra Systembolaget: <https://www.omsystembolaget.se/salja-med-ansvar/vart-uppdrag/> (lest:03.04.2024)
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation*. Routledge.
- Vinmonopolet. (2022). *Vinmonopolet med Norges beste omdømme*. Hentet fra Vinmonopolet.no: <https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/aktuelt/norges-beste-omdomme> (lest:20.09.2023)
- Vinmonopolet. (2023a, Oktober 25). *Vinmonopolet på omdømmetoppen*. Hentet fra Vinmonopolet.no: <https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/aktuelt/omdomme-2023>
- Vinmonopolet. (2023b). *Les om vår spennende historie*. Hentet fra Vinmonopolet.no: <https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/var-historie/hoydepunkter-fra-vinmonopolets-historie> (lest: 05.12.2023)

- Vinmonopolet. (2023c, Desember 30). *Vinmonopolet Om oss*. Hentet fra Vinmonopolet:
<https://www.vinmonopolet.no/om-oss>
- Vinmonopolet. (2023d, November 8). *Vinmonopolets styre vedtar tre nye butikker for 2024*. Hentet fra Vinmonopolet: <https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/butikker-og-vareutvalg/nye-vinmonopol-2024>
- Vinmonopolet. (2023e). *Spesialbutikkene for vin, øl og brennevin*. Hentet fra Vinmonopolet:
<https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/butikker-og-vareutvalg/spesialbutikkene>
(lest:11.12.2023)
- Vinmonopolet. (2023f). *Vinmonopolets samfunnsoppdrag*. Hentet fra Vinmonopolet:
<https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/samfunnsoppdrag> (lest:16.12.2023)
- Vinmonopolet. (2023g). *Slik kjøper vi inn produkter*. Hentet fra Vinmonopolet.no:
<https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/innkjop/innkjopsprosess> (lest:16.12.2023)
- Vinmonopolet. (2024a). *Vinmonopolets strategi*. Hentet fra Vinmonopolet.no:
<https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/styring-og-ledelse/strategi> (lest: 04.01.2024)
- Vinmonopolet. (2024b). *Årsrapporter*. Hentet fra Vinmonopolet:
<https://vinmonopolet.brandmaster.com/point/no/vinmonopoletbh/component/default/102597>
(lest:09.03.2024)
- Vinmonopolet. (2024c.). *Lederlønnsrapport for AS Vinmonopolet 2022*. Hentet fra Vinmonopolet:
<https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/styring-og-ledelse/lederlonnsrapport-2022>
(lest:10.03.2024)
- Vinmonopolet. (2024d, Mars 20). *Vinmonopolets salgshall*. Hentet fra Vinmonopolet:
<https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/salgshall>
- Vinmonopolet. (2024e). *Etiske retningslinjer for ansatte*. Hentet fra Vinmonopolet:
<https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/styring-og-ledelse/etiske-retningslinjer-for-ansatte> (lest:20.04.2024)
- Vinmonopolet. (2024f). *Vareutvalgene*. Hentet fra Vinmonopolet.no:
<https://www.vinmonopolet.no/content/om-oss/butikker-og-vareutvalg/vareutvalgene>
(lest:10.03.2024)
- Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon- konstruksjon av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø.

Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012, august 8). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, ss. 186-206. doi:10.1080/10967494.2012.702590

Wæraas, A., & Maor, M. (2014). *Organizational Reputation in the Public Sector*. Routledge.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.. utg.). Sage Publications.

Zakariassen, E. S. (2020, April 23). *Diagramtyper og data*. Hentet fra NDLA:
<https://ndla.no/nb/subject:1:3b74fa5e-aeb8-4bc3-b771-fb2c0230b5f4/topic:1:a2f65081-1902-4b75-a9d0-c581bc44191a/topic:1:52acb33a-a4c8-4d38-9ea7-a775d2708556/resource:1:91794>

8..Intervjuguide

1. Presentasjon

- Presentasjon av meg selv og formålet med intervjuet (Vinmonopolets omdømmehåndtering)
- Dokumentasjon: Intervjuet vil bli transkribert.

2. Presentasjon av informanten og deres rolle i Vinmonopolet

- Hvordan vil du beskrive Vinmonopolet fra ditt perspektiv?

Generelle spørsmål om Vinmonopolet:

3. Strategisk perspektiv:

Hvordan ville du beskrive Vinmonopolets overordnede strategi for å opprettholde et godt omdømme?

- Hvilke verdier eller prinsipper anser du som kritiske for selskapets omdømme?

4. Tilpasning til endringer:

- Hvordan tilpasser Vinmonopolet seg endringer i forbrukeratferd og trender i alkoholmarkedet?

5. Spørsmål knyttet til omdømmeteorien og Vinmonopolet:

- Hvordan vil du si at Vinmonopolet er synlig for omgivelsene? Jobbes det aktivt med å synliggjøre Vinmonopolet etc?
- Hvordan skiller Vinmonopolet seg fra andre organisasjoner?
-Hva er det som gjør Vinmonopolet unikt?
- Hva gjør Vinmonopolet for at kunder/interessenter skal oppleve Vinmonopolet som troverdig?
-Hvor viktig er det for Vinmonopolet å være ekte/autentisk/Troverdig?
- Hvor opptatt er Vinmonopolet av å være åpen for omgivelsene?
-Hvordan jobber Vinmonopolet for å være en åpen/transparent organisasjon?
- Er Vinmonopolet konsistente med tanke på å ha samsvar mellom det som blir sagt og det Vinmonopolet faktisk gjør?
-Er det ulik praksis fra butikk til butikk/ landsdeler/regioner?
- Hvordan vil du beskrive Vinmonopolet med tanke på mottakelighet fra omgivelsene/kunder? -Er det lett for å komme i kontakt med Vinmonopolet?
Hvor viktig er tilbakemeldinger fra kunden?

Utvikling av omdømme over tid:

6. Historisk perspektiv:

- Hvordan har Vinmonopolets omdømme endret seg de siste 20 årene?
- Hva tror du har vært de mest avgjørende faktorene for denne utviklingen?
- Har måten Vinmonopolet jobber med sitt omdømme endret seg de siste årene?

7. Kontroversielle spørsmål og håndtering av utfordringer:

- Hvordan håndterer Vinmonopolet kontroversielle spørsmål knyttet til alkohol, og hvordan påvirker dette selskapets omdømme?

8. Fremtidige perspektiver:

- Hvordan planlegger Vinmonopolet å bevare og forbedre sitt omdømme i fremtiden?
- Ser du på noen kommende trender eller utfordringer som kan påvirke selskapets omdømme?

9. Avslutning:

- Er det noe annet du ønsker å legge til eller understreke angående Vinmonopolets omdømme?

