



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Vinmonopolet En statseid omdømmevinner

Monica Rosting
Sidsel Schjelderup

BE320E Masteroppgave MBA HHB
MBA HHB



Abstract

Our master thesis is an indepth study of reputation and reputation building in business life. The term reputation is defined as the sum of the surroundings' opinions of the enterprise. In this context the term confidence is essential. In the part of the literature, where confidence is discussed, a decisive element is the experience of customers, business friends and other interested parties with the expertise and credibility of the company in question.

The company Vinmonopolet Ltd was the object of our study. Vinmonopolet is a company, which in the course of a relatively short period of time, has undergone great changes. From being an enterprise that during the 1990s experienced negative publicity, Vinmonopolet has managed to make changes and innovations that today make the company stand out as a successful modern enterprise.

The company gets very good scores in several surveys where reputation is measured. This is interesting because the company has a twofold and therefore also challenging task. It is meant to play a key role in the national authorities' political efforts to reduce the Norwegian population's total consumption of alcohol. On the other hand Vinmonopolet's task is to supply the Norwegians with alcohol. An additional point is Vinmonopolet's monopoly status in its field of business. The company's aim is to focus on customer service while keeping costs low. The good ratings in recent reputation surveys indicate that they have succeeded in living up to the above mentioned demands.

The goal of this thesis is to find out what the employees of Vinmonopolet Ltd think is important in the company's reputation. The employees are the public face of the company, and also those who are in close contact with the customers. The customers, naturally, take a keen interest in Vinmonopolet as a company, but there are also many other interested parties. We have interviewed a number of Vinmonopolet's employees in the Salten area. They represent different stores. In our interviews we have focused on what the employees think are the most essential factors in the reputation of the company they work for. In the spring of 2011 Vinmonopolet got the highest reputation score of all companies that were examined in the survey carried out by RepTrak. As a supplement we have therefore used a reputation survey made by RepTrak from the company Apeland Informasjon Ltd. Furthermore we have

tried to find out if there is a positive relation between the employees' views of the company's reputation and the areas where it actually gets high scores in the above mentioned surveys.

To reach our goal we have read literature relevant to fields of study like reputation, communication and positive leadership. We think these fields of study are important in order to shed light on what is decisive for the reputation of a company like Vinmonopolet. Our sources contain a range of relevant literature. The selected literature deals with what contributes to creating and upholding a good reputation, and it focuses on why a good reputation is vital for the development of an enterprise. We have also consulted annual reports, the home page of Vinmonopolet and various internal documents and plans.

The employees' competence and the way customers are handled have been given a central place in our study. Both Vinmonopolet's role in public attitude shaping campaigns and the expectations of all interested parties have been scrutinized. The interviewees gave us information about what they think can influence the company's reputation both positively and negatively. We also wanted to find out if the employees have a strong awareness of Vinmonopolet's above mentioned political tasks.

Our interviews with Vinmonopolet's employees are meant to give us an understanding of why the company does so well in the above mentioned surveys, and through this we might be able to define company's success factors. The interviews are also meant to give us an understanding of how a state owned monopoly can become a reputation winner, and if other companies can learn from their efforts.

Extensive and thorough work with reputation will improve the market situation of any company in the long run. We need to know what strengthens the reputation and what ruins it. Vinmonopolet has done well in several reputation surveys. Summaries and discussions about our findings give us an understanding of what the employees see as the decisive element in their company's reputation. Our master thesis has also brought up information that might be challenging for Vinmonopolet's future reputation.

Forord

Vi ønsker å takke AS Vinmonopolet for den tillit og åpenhet de har vist oss ved å gi oss tilgang på informasjon om selskapet og et utvalg informanter i forbindelse med undersøkelsen. Vi vil takke informantene som velvillig stilte opp til intervjuene og som ga oss mulighet til å fordype oss på et spennende fagområde.

Takk til våre arbeidsgivere, Nordland Fylkeskommune og Fylkesmannen i Nordland, som har vist stor forståelse og fleksibilitet i løpet av studietiden. Videre vil vi rette en spesiell takk til vår dyktige veileder, Peer-Jacob Svenkerud, for nyttige tilbakemeldinger og konstruktive innspill underveis i prosessen.

Det å gjennomføre et masterstudium ved siden av full stilling er til tider både utfordrende og tidkrevende. Vi lover våre familier og venner at dere skal prioriteres høyere i årene framover. Takk for at dere hadde tro på oss.

Sammendrag

I vår masteroppgave har vi fordypet oss i fagområdet omdømme. Omdømme blir betegnet som summen av hvordan omgivelsene oppfatter virksomheten. I dette perspektivet er begrepet tillit sentralt. Innenfor litteraturen om tillit er interessentenes opplevelse av bedriftens ekspertise og troverdighet avgjørende.

Vi har benyttet AS Vinmonopolet som utgangspunkt for forskningsarbeidet. Vinmonopolet er en bedrift som i løpet av relativ kort tid har gjennomgått store forandringer. Fra å være en virksomhet som på 1990-tallet opplevde mye negativ omtale, har Vinmonopolet greid å foreta endringer og fornyinger slik at de i dag framstår som en moderne bedrift.

Selskapet scorer godt i mange omdømmeundersøkelser, og dette er interessant tatt i betraktning bedriftens utfordrende alkoholpolitiske oppdrag og dens monopolstatus. Monopolbedriften skal bidra til å begrense det totale alkoholforbruket i samfunnet, samtidig som den skal levere alkohol til befolkningen. Organisasjonen skal også ha fokus på kundeservice og være kostnadseffektiv. Vinmonopolets gode rangeringer i omdømmeundersøkelser tyder på at de lykkes med de nevnte utfordringene.

Målsetningen med oppgaven har vært å finne ut hva Vinmonopolets medarbeidere mener er viktig i forbindelse med selskapets omdømme. Det er de ansatte som er Vinmonopolets ansikt utad, og som har tette kontakt med kunden. Kundene er selvsagt en viktig interessent, selv om Vinmonopolet også har mange andre interessenter. Vi har intervjuet ansatte på ulike Vinmonopol i Saltenområdet. I forbindelse med intervjuene har vi undersøkt hvilke elementer ansatte mener er sentrale for Vinmonopolets omdømme. Vinmonopolet fikk våren 2011 den høyeste omdømmescore av alle bedrifter som var rangert i undersøkelsen RepTrak. Vi har derfor benyttet omdømmeundersøkelsen RepTrak fra Apeland Informasjon AS som et supplement. Vi har sett på om det finnes en sammenheng mellom ansattes synspunkter på omdømme og områder som Vinmonopolet scorer spesielt godt på i nevnte undersøkelse.

For å nå vår målsetning har vi tatt for oss litteratur innenfor områdene omdømme, kommunikasjon og positivt lederskap. De nevnte fagområder anser vi som viktig for å belyse hva som er sentralt for omdømmet til en virksomhet som Vinmonopolet. Vi har deretter foretatt et utvalg av relevant litteratur som benyttes i oppgaven. Litteraturen omhandler hva

som er med på å bidra og opprettholde et godt omdømme, og den belyser også hvorfor det er viktig med et godt omdømme. I arbeidet har vi også benyttet årsrapporter, vinmonopolets hjemmeside samt ulike interne dokumenter og planer.

I vår forskning har blant annet kundemøtet og ansattes kompetanse fått en sentral plass. Både Vinmonopolets holdningsskapende kampanjer og forventninger fra interessenter har vært belyst. Under intervjuene ga informantene tilbakemeldinger på hva de mente kan skade og svekke omdømmet. Det var også av interesse for oss å se om informantene i løpet av intervjuene reflekterte over Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag.

Intervjuene av Vinmonopolets ansatte skal gi oss en forståelse av hvorfor de scorer så godt i undersøkelser og hva som er bedriftens suksessfaktorer. Det er også av interesse å se på hvordan en statlig monopolist kan bli en omdømmevinner og om andre bedrifter kan ta lærdom av selskapet i forbindelse med egen omdømmebygging.

Omfattende og grundig arbeid med en bedrifts omdømme er viktig for å lykkes over tid. Man må vite både hva som fremmer omdømmet, men også hva som kan skade det. Vinmonopolet markerer seg tydelig i flere omdømmeundersøkelser. Oppsummering og drøfting av funn fra intervjuene, gir oss en forståelse av hva ansatte i Vinmonopolet mener er viktig for bedriftens omdømme. Vårt masterarbeid har også bidratt til informasjon om hva som kan være utfordringer knyttet til Vinmonopolets omdømme i framtiden.

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse	6
Oversikt over tabeller	8
Oversikt over figurer	8
Oversikt over vedlegg	8
Begrepsordliste	9
Kapittel 1: Innledning	11
1.1 Bakgrunn	11
1.1.1 Bakgrunn for valg av tema	11
1.1.2 Motiv for arbeidet	13
1.1.3 Formål med arbeidet	14
1.1.4 Vår definisjon av omdømme	14
1.2 Forskningsspørsmål	14
1.3 Avgrensning av oppgaven og oppgavens struktur	14
Kapittel 2: AS Vinmonopolet	16
2.1 Historikk	16
2.2 Bakgrunnsinformasjon om dagens vinmonopolordning	19
2.2.1 Eierskap og selskapsform	19
2.2.2 Ledelse og organisering	19
2.2.3 Aktuelt lovverk og omsetning av alkoholholdige varer	21
2.2.4 Markedsføring og reklame	22
2.2.5 Vinmonopolets strategiplan og styringspyramide	23
2.2.6 Kompetansestigen	25
2.2.7 Interessenter	25
Kapittel 3: Omdømme og omdømmeundersøkelser	28
3.1 Ulike innfallsvinkler til begrepet omdømme	28
3.1.1 Sammenhengen mellom identitet, image og omdømme	28
3.2 Hva påvirker omdømmet	30
3.2.1 Identitet	30
3.2.2 Image	33
3.3 Hva skal til for å skape et godt omdømme	35
3.4 Omdømmerisiko	38
3.5 Interessenter	40
3.6 Omdømmedrivere	40
3.7 Kommunikasjon og omdømme	41
3.7.1 Generelt om kommunikasjon	41
3.7.2 Intern og ekstern kommunikasjon	45
3.7.3 Virksomhetskommunikasjon	46
3.7.4 Menneskene i organisasjonen	47
3.7.5 Kommunikasjonskapital	48
3.7.6 Kommunikasjonskultur	49
3.8 Førstelinjen og kunnskapsmedarbeideren	51
3.9 Analyseverktøyet RepTrak	53
3.9.1 Beskrivelse av RepTrak som et forskningsbasert verktøy	53
3.9.2 Begrensninger ved RepTrak	55
3.10 Suksesskriterier for et godt omdømme	56

Kapittel 4: Metode.....	59
4.1 Generelt om metode og forskningsdesign.....	59
4.2 Kvantitativ metode.....	60
4.3 Kvalitativ metode.....	60
4.4 Vårt valg av metode.....	61
4.5 Utvelgelse av informanter.....	62
4.6 Gjennomføring av intervjuene.....	62
4.7 Datagrunnlag.....	64
4.7.1 Sekundærdata.....	64
4.7.2 Analyse av intervjuene.....	64
4.8 Svakheter og begrensninger.....	64
Kapittel 5: Intervjuer og drøftinger.....	67
5.1 Intervju av ansatte og presentasjon av funn.....	67
5.1.1 Ansattes kompetanse og fagkunnskap.....	68
5.1.2 Kundemøtet.....	69
5.1.3 Synspunkter på omdømme.....	69
5.1.4 Hva kan svekke eller skade omdømmet.....	72
5.1.5 Markedsføring.....	73
5.1.6 Forventninger fra interessenter.....	73
5.1.7 Vinmonopolets formål og alkoholpolitiske oppdrag.....	74
5.1.8 Omdømmeundersøkelsen RepTrak.....	75
5.1.9 Oppsummering av våre funn.....	78
5.2 Drøfting av undersøkelsens funn.....	79
Kapittel 6: Avsluttende refleksjoner.....	99
6.1 Konklusjon.....	99
6.1.1 Hva viser våre funn.....	99
6.1.2 Våre oppfatninger og praktiske konsekvenser.....	100
6.1.3 Våre råd til AS Vinmonopolet.....	102
6.2 Forslag til videre forskning.....	103
6.3 Litteraturliste.....	104
6.4 Vedlegg.....	2

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Salg av varer fordelt på varegrupper

Oversikt over figurer

Figur 1: Organisasjonskart for AS Vinmonopolet

Figur 2: Styringspyramide for AS Vinmonopolet

Figur 3: Vinmonopolets interessenter

Figur 4: Sammenhengen mellom identitet, image og omdømme

Figur 5: Perspektiver i en organisasjon

Figur 6: Sammenhengen mellom identitet, image og interessenter

Figur 7: Betydningen av kroppsspråk, ord og stemme innenfor kommunikasjon

Figur 8: Kommunikasjonskapital

Figur 9: Analyseverktøyet RepTrak med forklaringer

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: AS Vinmonopolets styringspyramide

Vedlegg 3: AS Vinmonopolets kompetansestige

Vedlegg 4: Omdømmeundersøkelsen RepTrak

Vedlegg 5: Nyhetsoppslag i media

Begrepsordliste

AS Vinmonopolet: I oppgaven benyttes både betegnelsen AS Vinmonopolet og Vinmonopolet. I tillegg bruker vi virksomheten, organisasjonen, selskapet og bedriften om Vinmonopolet. Vinmonopolet blir også noen ganger i oppgaven omtalt som vår *case*.

Ekjordsaken: Ekjordsaken kom fram i media i 2005 mens Knut Grøholt (1995-2005) var administrerende direktør i AS Vinmonopolet. En ansatt hos Ekjord AS (importør av vin og brennevin til det norske markedet) ble oppsagt fra sin stilling og gikk til rettsak for å få sin stilling tilbake. Under rettsaken kom det fram at det hadde vært en utbredt “smørekultur” hos firmaet Ekjord AS. Saken førte med seg alvorlige påstander mot ansatte og butikksjefer i AS Vinmonopolet. Det ble derfor foretatt en granskning av selskapet. Under granskningen framkom det opplysninger om at firmaet Ekjord AS hadde arrangert gratis utenlandsturer og tilstelninger for noen av AS Vinmonopolets butikksjefer for å prøve å påvirke innkjøp og vareplassering i butikkene. Granskningen førte til at seks av AS Vinmonopolets butikksjefer ble oppsagt, administrerende direktør Knut Grøholt fratradte sin stilling og at AS Vinmonopolets etiske regelverket ble endret (Wikipedia, 2012)

Informant: Personene som ble intervjuet av oss i forbindelse med vår masteroppgave. Vi bruker også følgende betegnelse om informanten: Medarbeider, han, butikkansatt, ekspeditøren og den ansatte.

Juvente: Juvente er en ungdomsorganisasjon for aldersgruppen 13 til 26 år. Juvente arbeider for en rusfri utvikling, fred, toleranse og like rettigheter for alle. De er også engasjert i ruspolitikk og forebygging. Medlemmene har valgt en edruelig livsstil. Representanter fra Juvente oppsøker med jevne mellomrom utsalgssteder for alkohol for å kontrollere om mindreårige ungdommer får kjøpt alkohol. Juvente offentliggjør resultatene fra disse kontrollene (Juvente, 2012).

Mersalg: Hvis selger bidrar aktivt til at kunden kjøper mer enn opprinnelig planlagt, forgår det et mersalg. Hensikten med mersalg er hovedsakelig å øke bedriftens omsetning. Eksempler på mersalg kan være at kunden kjøper flere produkter i tillegg til hovedproduktet eller at kunden kjøper noe som er dyrere enn opprinnelig planlagt (Bull Media Consulting AS, 2012).

Mystery Shoppers: Alle Vinmonopolets butikker undersøkes jevnlig av “Mystery Shoppers”. Den hemmelige kunden, som er under 25 år, kommer fra et eksternt firma som er engasjert av Vinmonopolet. Hensikten er å kontrollere om det blir spurt om legitimasjon. Inspeksjonen på utøvelsen av sosial kontroll betegnes av Vinmonopolet som “stille kontroller”. Denne kontrollen skjer en gang hver måned i alle Vinmonopolets butikker. Det finnes også Mystery Shoppers som kontrollerer servicen på de ulike butikkene. De besøker alle butikker seks ganger i året. Hvert år kåres “årets butikk” internt i Vinmonopolet. Noe av det som legges til grunn for å bli betegnet som årets butikk er resultatene fra Mystery Shoppers, der både service og legitimasjonskontroll måles (Vinmonopolet AS, e-post, 24.04.12).

Respondent: Med begrepet respondent mens generelt de som besvarer en spørreundersøkelse, og spesielt de personene som ble intervjuet av Apeland Informasjon vinteren 2011 i forbindelse med omdømmeundersøkelsen RepTrak.

Sosial kontroll: Når Vinmonopolets ansatte kontrollerer legitimasjon, avviser berusede personer og hindrer langing, foregår det sosial kontroll. Sosial kontroll benyttes som en fellesbetegnelse på de nevnte områdene i vår oppgave.

Ungdomssprit: Vinmonopolet har anledning til å selge brennevin, med en alkoholprosent på 21,9, til ungdommer som har fylt 18 år. Det er disse alkoholholdige produktene som betegnes som “ungdomssprit” (Aftenposten, 2012).

Kapittel 1: Innledning

1.1 Bakgrunn

1.1.1 Bakgrunn for valg av tema

Omdømme er et fagområde som får stadig større oppmerksomhet. Et godt omdømme er sannsynligvis det som veier tyngst når kunder og andre interessenter velger bedrift eller samarbeidspartner. Dagens bedrifter opererer i et marked sammen med mange sterke konkurrenter. I dette markedet skjer endringene hurtig. Et godt omdømme er nærmest blitt en forutsetning for at en bedrift skal eksistere over tid, og det blir derfor stadig viktigere å etablere og opprettholde et godt omdømme. Det finnes mange definisjoner av omdømme. En definisjon som tar med flere dimensjoner av begrepet er: *“Observatørenes kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid”* (Brønn og Ihlen, 2009:82).

Uansett hvem vi er eller hvor vi befinner oss så har vi alle et omdømme. Både virksomheter innenfor privat og offentlig sektor, privatpersoner, ledere og arbeidstakere trenger å vite og å være bevisst på hva som kreves for å etablere et godt renommé. De fleste bedrifter med respekt for seg selv arbeider med sitt omdømme. Et godt omdømme gjør det blant annet lettere for bedriften å være synlig blant konkurrenter, skaffe den arbeidskraften som trengs, få kundene til å kjøpe de produktene og tjenestene som virksomheten tilbyr og å skaffe investorer til virksomheten. Gode relasjoner til interessenter og etablering av nettverk er av grunnleggende betydning for et godt samarbeid. For å få dette til må organisasjonen være bevisst hvordan den kommuniserer, både med sine arbeidstakere internt i bedriften og med sine omgivelser.

Da Vinmonopolet i mai 2011 ble kåret til den beste norske bedriften i omdømmeundersøkelsen RepTrak, som gjennomføres av Apeland Informasjon AS, ble vår nysgjerrighet vekket. Det var overraskende for oss at en statlig monopolist gikk til topps i en omdømmeundersøkelse. Vår første tanke var at selskapet i prinsippet ikke er avhengig av et godt omdømme siden de er en statlig monopolist. De har god etterspørsel etter sine varer uansett. Bjørg Kari Paulsen, leder for analysegruppen hos Apeland Informasjon AS uttaler følgende: *“Ettersom de har monopol på et populært produkt er de ikke avhengige av et godt omdømme for å tiltrekke seg kunder”* (Apeland Informasjon AS, 2011). Vinmonopolet har i

tillegg hevdet seg godt i andre undersøkelser og blir omtalt i positive ordelag i media. Da Vinmonopolet mottok reklamebransjens pris som “årets retailer 2008” var juryens begrunnelse: *“Å kunne vise til sterke økonomiske resultater, service i særklasse og et utvalg i sine butikker som langt overgår internasjonale konkurrenter er svært imponerende. Men den kanskje beste grunnen til å kåre vinneren i år, er at ingen av oss klager på ordningen. Til tross for at det er et monopol.”* (Vinbladet 4, 2009:25)

Våren 2011 fikk Vinmonopolet betegnelsen *“fremragende omdømme”* i omdømmeundersøkelsen RepTrak. Etter utmerkelsen uttalte administrerende direktør i AS Vinmonopolet Kai G. Henriksen følgende: *“Vårt viktigste møte er ikke styremøter eller ledermøter, men kundemøtet”* (Apeland Informasjon AS, 2011). I følge Apeland Informasjon (2011) legger Vinmonopolet ned mye arbeid i hvordan de møter sine kunder. Nøkkelord i denne forbindelse er produktkunnskap, troverdighet, hjelpsomhet og kompetansebygging hos Vinmonopolets medarbeidere (Apeland Informasjon, 2011).

Vinmonopolet er en virksomhet som de fleste er meget fornøyde med i dag men som ingen ville ha da den ble etablert (Vinbladet nr. 4, 2009). Mot slutten av 90-tallet skapte Vinmonopolet heftig debatt blant folk og politikere. Det ble blant annet diskutert om man skulle avskaffe vinmonopolordningen og etablere vin i butikk. Som et resultat av dette foretok Vinmonopolet noen strategiske endringer og snudde motvinden.

Vinmonopolet er underlagt sterk kontroll og styring fra eierhold. Vinmonopolet er pålagt å ha en restriktiv holdning ved salg av alkohol. Bedriften har et tydelig samfunnsansvar og har ikke anledning til å reklamere for sine produkter. På tross av dette gjør Vinmonopolet det godt i omdømmeundersøkelser.

Det ble etter hvert klart for oss at Vinmonopolet er en monopolist med et spesielt og utfordrende oppdrag. Hovedhensikten med opprettelsen av Vinmonopolet var at selskapet skulle ha enerett på salg, sikre ansvarlig salg og at det skulle være mulig å ta sosiale hensyn i forbindelse med salg av vin og brennevin. Dersom Vinmonopolet ikke innfrir forventningene til sin sosialpolitiske rolle, vil dette sannsynligvis gå ut over deres kommersielle virksomhet. Bedriften må på en ansvarlig måte greie å balansere sin todelte målsetting for å ha legitimitet og tillit hos sine interessenter, og med dette skape grunnlag for sin videre eksistens. Denne

totelte målsettingen hos en omdømmevinner og monopolist gjorde at vi ble interessert i å bruke Vinmonopolet som case for vår forskning.

1.1.2 Motiv for arbeidet

Det ble tidlig klart for oss at vi ønsket at vår masteroppgave skulle ha omdømme som tema. Et godt omdømme er ikke bare viktig innenfor privat sektor men også av stor betydning for offentlige organisasjoner og arbeidstakere innenfor offentlig sektor. Vi har begge vårt arbeid innenfor offentlig sektor og har erfart at våre arbeidsplasser er avhengig av positiv omtale fra omgivelser og samarbeidspartnere. Et godt samarbeid og en god dialog med våre kunder, eiere og andre interessenter er en forutsetning for det arbeidet vi gjør i hverdagen. Våre arbeidsgivere arbeider aktivt med å forbedre sitt omdømme gjennom blant annet etablering av gode relasjoner til samarbeidspartnere, holdningsskapende arbeid, styringsdokumenter og undersøkelser blant medarbeidere og interessenter.

Kompetente og dyktige arbeidstakere har som regel flere valgmuligheter ved valg eller endring av stilling og arbeidssted. Våre erfaringer viser at bedriftens omdømme er en sentral faktor når arbeidstakere velger arbeidssted. Et godt omdømme er derfor viktig for å rekruttere og beholde motiverte arbeidstakere med rett kompetanse. Bedrifter med ansatte som er stolte av sin arbeidsplass og som formidler dette til omgivelsene, har et konkurransefortrinn ved at de lettere rekrutterer gode medarbeidere. Sett ut fra vår egen arbeidshverdag er det tydelig at omdømmet har stor betydning for hvor attraktivt vårt arbeidssted er og hvilke medarbeidere vi rekrutterer.

Hvordan Vinmonopolet ble omdømmevinner i 2011, på tross av motstand mot etablering og motgang på 90-tallet, pirret vår nysgjerrighet. Vi ønsket derfor å se nærmere på AS Vinmonopolet for å finne ut mer om hva som er hemmeligheten bak et godt omdømme. Når en solid og kanskje litt traust bedrift greier å snu motvind til medvind, ser man at det faktisk er mulig å sette seg mål i forhold til omdømmebygging. Vi var spesielt interessert i Vinmonopolets kompetanseoppbygging og serviceholdning, og hvilken effekt disse har i forhold til omdømme.

1.1.3 Formål med arbeidet

Målsettingen og ønskene med denne masteroppgaven er å lære mer om hva som er hemmeligheten bak et godt omdømme og ikke minst hvordan man kan innfri omgivelsenes forventninger over tid. Med andre ord ønsker vi å finne ut hvilke grep en bedrift (og i særdeleshet dens ledere) kan ta, hvor den bør sette inn kreftene og hva det er viktig å ha fokus på i omdømmebyggingen. Vi ønsker også å lære mer om hvordan en organisasjon håndterer sine utfordringer for å hindre alvorlig skade på sitt omdømme. Det er spesielt interessant for oss å få innsikt i hva Vinmonopolets medarbeidere mener er viktig for selskapets omdømme. Med andre ord er et av målene å skaffe oss praktisk kunnskap som vi kan anvende i arbeidslivet etter at vårt masterarbeid er avsluttet.

1.1.4 Vår definisjon av omdømme

Hva betyr egentlig omdømme og hva legger den enkelte i begrepet? Det finnes flere ulike definisjoner av ordet omdømme. Hvis vi går til litteraturen som foreligger på området ser vi at definisjonene varierer ut fra forfatterens faglige ståsted og hva den enkelte vurderer som viktig. De fleste definisjonene betrakter omdømme som en størrelse som påvirkes av menneskers erfaring med og oppfatning av organisasjonen. Omdømme handler om etablering av gode relasjoner, forventninger og om tillit til organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2009). Ut fra det vi har tilegnet oss av kunnskap på området velger vi å definere omdømme som kunder og andre interessenters forestillinger og vurderinger av virksomheten over tid.

1.2 Forsknings spørsmål

Hvilke elementer oppfatter Vinmonopolets medarbeidere som viktige i forbindelse med selskapets omdømme?

For å avgrense oppgaven har vi reist følgende delspørsmål (delproblemstilling):

- Hva er viktig for at Vinmonopolet skal rangeres høyt i omdømmeundersøkelser?
- Hva er viktig for at Vinmonopolet skal ivareta sitt sosialpolitiske mandat?

1.3 Avgrensning av oppgaven og oppgavens struktur

Vinmonopolet er blitt rangert høyt i omdømmeundersøkelser som baserer seg på kundenes og andre interessenters meninger om bedriften. Vi er interessert i å finne ut mer om hva AS Vinmonopolet faktisk gjør i praksis for å oppnå et “fremragende omdømme”. Vi ønsker å

avdekke hvordan en statlig monopolist balanserer utfordringene mellom sitt kommersielle og alkoholpolitiske oppdrag, samtidig som de faktisk vurderes til å være meget god når det gjelder omdømme. Hvilken hemmelighet ligger bak de gode plasseringene i omdømmeundersøkelsen RepTrak? Når administrerende direktør i AS Vinmonopolet Kai G. Henriksen omtaler Vinmonopolets omdømme i media, fokuserer han først og fremst på det viktige “kundemøtet”. De som møter kunden er nesten uten unntak Vinmonopolets butikkansatte. Vi har derfor valgt å avgrense oss til å se på hvordan de ansatte i bedriften arbeider og tenker for å bidra til et fremragende omdømme for bedriften. Vi har videre avgrenset oss til å se nærmere på Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag men velger å se bort fra selskapets kommersielle drift og økonomiske rammebetingelser.

Det vi ønsker å finne ut gjennom intervjuene og analyse av tilgjengelige dokumenter er blant annet følgende: hvilken opplæring (kompetansebygging) har de ansatte, hva oppfatter Vinmonopolets medarbeidere at deres ledelse fokuserer på i omdømmebyggingen, hvordan håndteres vanskelige situasjoner der omdømmet kan være utsatt for risiko og hvordan håndteres den interne kommunikasjonen/informasjonen i organisasjon. Samtidig prøver vi å finne ut hvordan og hvorfor en statlig monopolist, som er underlagt restriktive lover og regler, vinner i den harde konkurransen.

Som informanter for vår undersøkelse har vi valgt butikkansatte og butikkledere i Salten. Siden utvalget er begrenset både geografisk og i omfang (antall informanter), kan vi ikke si med sikkerhet at resultatene er representative for Vinmonopolets butikker på landsbasis. Vi har ikke intervjuet Vinmonopolets toppledelse, men avgrenset oss til å intervju de som møter respondentene (kundene) i hverdagen. Det har derfor ikke vært anledning til å foreta noen sammenligninger mellom svar fra informanter og Vinmonopolets toppledelse. I forbindelse med intervjuene beskriver noen av informantene hvordan Vinmonopolet drives og hva som forventes av de ansatte. Disse utsagnene er ikke etterprøvd mot Vinmonopolets ledelse eller bedriftens dokumenter/reglementer. Som eksempel kan nevnes at det blir sagt at det ikke finnes regler knyttet til ansattes alkoholinntak før de går på jobb. Uttalelser av denne kategori er ikke kontrollert av oss, og uttalelsene representerer derfor informantenes oppfatning.

Første del av oppgaven består av innledende del, inkludert sammendrag og innholdsfortegnelse. I kapittel 1 redegjør vi for valg tema, forskningsspørsmål og avgrensning av oppgaven. Kapittel 2 presenterer AS Vinmonopolet som bedrift, både i et historisk og et nåtidsperspektiv. I kapittel 3 tar vi for oss det teoretiske grunnlaget for oppgaven mens vi i kapittel 4 presenterer analyseverktøyet RepTrak. Vi tar for oss ulike forskningsmetoder og begrunner vårt metodevalg i kapittel 5. I kapittel 6 presenterer og analyserer vi de funn vi gjorde under intervjuene. Oppgavens siste del, kapittel 7, inneholder noen avsluttende refleksjoner der vi også lanserer noen forslag til videre forskning.

Kapittel 2: AS Vinmonopolet

For å få kjennskap til hvilket mandat AS Vinmonopolet har og gi en forklaring på hvilke utfordringer selskapet står ovenfor, vil vi i det følgende ta med en del relevant bakgrunnsinformasjon om organisasjonen. Det meste av informasjonen er hentet fra Vinmonopolets egne nettsider.

2.1 Historikk

På 1800-tallet var alkoholkonsumet i Norge urovekkende høyt. Årsaken til dette var hovedsakelig en liberal lovgivning, samt tekniske forbedringer knyttet til produksjon av alkohol. Forbruket av alkohol (brennevin) blant voksne i Norge var i perioden 1830-1840 i gjennomsnitt 13 liter i året. Dette forbruket medførte ulike samfunnsproblemer, og bidro til økt motstand mot alkohol i befolkningen (AS Vinmonopolet, 2012).

For å begrense bruken av alkohol og redusere private interessenters ønske om inntekter knyttet til salg av alkohol, ble det opprettet samlag rundt omkring i Norge. Et samlag var et kommunalt godkjent foretak for salg av alkohol. I 1871 ble det første samlaget grunnlagt i Kristiansand. Det var også bestemt at et eventuelt overskudd fra samlagene skulle gå til det som ble betegnet som “allmennyttig arbeid”.

I de påfølgende årene ble reguleringene og retningslinjene i forhold omsetning av alkohol innskjerpet. Dette kulminerte i 1919 med en folkeavstemning om totalforbud mot omsetning av brennevin og hetvin. Hele 61,6 % stemte ja til forbudet, og fra og med 1921 var forbudet lovfestet (Helle, Kjelstadli, Lange og Sogner, 1994). De landene som produserte vin var ikke

begeistret for det norske totalforbudet mot omsetning av alkohol. Norge var svært avhengig av eksport av klippfisk til de vinproduserende nasjonene, og innvendingene deres ble derfor behandlet seriøst (AS Vinmonopolet, 2012).

I perioden fram til 1920 hadde det vært gode tider i næringslivet i Norge, men ut gjennom 1920-tallet ble det en forverring i den nasjonale økonomien. Da den økonomiske krisen var et faktum ble det svært viktig å få til gode avtaler for handel med utlandet, spesielt med det som ble betegnet som “vinlandene” (Helle et al., 1994). Frankrike satte betingelser for denne handelsavtalen. Forutsetningene for å få til en handelsavtale var at nordmenn skulle få kjøpe alle de svakvinene de måtte ønske. Det skulle heller ikke knyttes begrensninger i forhold til antall liter svakvin som folk kunne kjøpe.

Som et resultat av dette ble AS Vinmonopolet opprettet 30. november i 1922 som et privat aksjeselskap under statlig kontroll. Hovedhensikten med opprettelsen av Vinmonopolet var at selskapet skulle ha enerett på import av vin, samt sikre ansvarlig salg av vin over hele landet. I tillegg skulle det være mulig å ta sosiale hensyn i forbindelse med salg av alkohol. I løpet av perioden 1923-1926 ble også forbudet mot salg av sterkvin og hetvin opphevet. AS Vinmonopolet fikk dermed ansvar for salg av også disse produktene (AS Vinmonopolet, 2012).

Fra 1939 har staten vært eier av AS Vinmonopolet. Dette skjedde gjennom en prosess hvor staten innløste alle de private aksjene som fantes i selskapet. Årsaken til denne utviklinga var at det i 1930 ble oppdaget uryddighet i forbindelse med innkjøpsrutinene i Vinmonopolet. Praksisen rundt innkjøp av varer ble endret, og det ble foretatt en kraftig begrensning av enkeltpersoners myndighet og innflytelse. Lov om Aktieselskapet Vinmonopolet (vinmonopolloven) fra 1931 ble også gjeldende for selskapet, og som følge av dette fikk Vinmonopolet den form som selskapet hadde fram til 1996. Fram til 1996 hadde Vinmonopolet enerett på disse områdene (AS Vinmonopolet, 2012):

- Engrossalg av øl som var laget i utlandet
- Salg av teknisk sprit
- Eksport av brennevin
- Import av alle alkoholholdige drikkevarer med alkoholstyrke over 2,5 %
- Enerett på alt detalj- og engrossalg av vin og brennevin

EØS-avtalen av 1. januar 1994 ble en utfordring for Vinmonopolet. Det ble konkludert med at Vinmonopolets import- og engrosmonopol var i konflikt med EØS-avtalen. Fra og med 1. januar 1996 ble derfor Vinmonopolets monopolordning i forhold til import, eksport og engrossalg opphevet. Dette medførte at Vinmonopolet ble delt. Arcus AS ble opprettet, og dette statlige selskapet overtok import- og grossistvirksomheten i Norge. I tillegg ble Arcus AS også alene i markedet på brennevinsproduksjon og tapping på flasker. Vinmonopolet hadde fra nå av kun ansvar for detaljsalg av vin, sterkøl og brennevin (monopolist på detaljsalget) (AS Vinmonopolet, 2005).

Utover 1990-tallet oppfattet kundene i større grad enn tidligere Vinmonopolet som umoderne og lite fleksibelt. Spesielt ble det stilt spørsmål i forhold til organiseringen av Vinmonopolet. Flere opplevde det som slitsomt med lange køer i butikkene for å kjøpe en lovlig vare. Spesielt var dette utfordrende i forkant av høytidene i Norge. For mange forbrukere var det også store avstander til nærmeste vinmonopol. I denne perioden var de fleste medieoppslag om AS Vinmonopolet av negativ art. Vinmonopolets omdømme var derfor under sterkt press (AS Vinmonopolet, 2005).

Styret i Vinmonopolet tok signalene på alvor, og i 1996 ble det fremmet forslag som skulle bidra til å styrke Vinmonopolets omdømme. Det ble i denne forbindelse gitt innspill i forhold til opprettelse av flere vinmonopol og utvidelse av åpningstidene. I tillegg ble det foreslått en prøveordning med vinmonopol som var selvbetjente. Det ble gitt støtte fra regjeringen i forhold til opprettelse av flere butikker samt utvidelse av åpningstidene. Selvbetjente butikker ga ikke regjeringen i utgangspunktet klarsignal for.

De store endringene for Vinmonopolet kom i 1998. Det ble fra 1998-2002 lagt til rette for en økning med 48 nye butikkutsalg i Norge. I desember samme år kom bekreftelsen på at det kunne foretas en utprøving med selvbetjente butikker. Dette var en prøveordning som skulle gjelde 14 butikker og der prøveperioden var på to år. Den første selvbetjente butikken åpnet i Oslo 15. juni 1999. Det var på forhånd bestemt at Statens institutt for rusmiddelforskning skulle foreta en vurdering av den midlertidige organiseringen. Fra første dag var denne ordningen populær. Vika i Oslo var det første selvbetjente vinmonopol i Norge. "*Selvbetjent er velbetjent i Vika*", ble et begrep etter åpningen. Diskpolene er nå en del av Vinmonopolets historie (AS Vinmonopolet, 2005).

2.2 Bakgrunnsinformasjon om dagens vinmonopolordning

2.2.1 Eierskap og selskapsform

AS Vinmonopolet er et særlovsselskap (NOU 2003:34) som er 100 % eid av Den Norske Stat ved Helse- og omsorgsdepartementet (HOD). Vinmonopolets virksomhet er regulert av vinmonopolloven og Lov om omsetning av alkoholholdig drikk mv. (alkoholloven) med forskrifter. Helse- og omsorgsdepartementets eierstyring forvaltes hovedsakelig gjennom det årlige oppdragsbrevet fra HOD til AS Vinmonopolet. I tillegg skal Staten ved Helse- og omsorgsdepartementet føre kontroll og utøve tilsyn med at loven og de retningslinjer som er gitt for driften av Vinmonopolet overholdes, jf. alkoholloven § 1-9 og § 9-3. Lov om aksjeselskaper (aksjeloven) gjelder ikke for Vinmonopolet, hvis ikke dette er spesielt fastsatt ved lov.

2.2.2 Ledelse og organisering

AS Vinmonopolets øverste organ er Bedriftsforsamlingen, som består av 21 medlemmer. Av disse medlemmene er 14 politisk oppnevnt av Kongen i statsråd mens 7 er valgt av og blant de ansatte. Bedriftsforsamlingens oppgave er blant annet å føre tilsyn med Styrets og administrerende direktørs forvaltning av Vinmonopolet. Dette arbeidet ivaretas gjennom Bedriftsforsamlingens kontrollkomité som utfører det løpende kontrollarbeidet for Bedriftsforsamlingen (Meld. St. 13, 2010-2011). Kontrollkomiteen er valgt blant bedriftsforsamlingens medlemmer. Instruks for kontrollkomiteen fastsettes av Bedriftsforsamlingen.



Fig 1. Organisasjonskart for AS Vinmonopolet (AS Vinmonopolet, 2011)

AS Vinmonopolet ledes av et styre som oppnevnes av Helse- og omsorgsdepartementet. Styret har en funksjonstid på to år og består av ni medlemmer, der seks er politisk valgt (Kongen i statsråd) og tre er valgt av og blant de ansatte. Dagens styre ledes av Hill-Marta Solberg som også er Fylkesmann i Nordland. Kai G. Henriksen har vært administrerende direktør siden 2006 etter Knut Grøholts avgang i forbindelse med Ekjordsaken. Stillingen som kommunikasjonsdirektør innehas i dag av Halvor Bing Lorentzen (AS Vinmonopolet, 2012).

Siden Vinmonopolets øverste ledelse er oppnevnt av Kongen i Statsråd og skiftes ut med jevne mellomrom, vil det til enhver tid gjenspeile det sittende Storting. Administrerende direktør leder selskapets daglige drift og står ansvarlig overfor styret. Avdelingene som er plassert rett under administrerende direktør er organisert i stab. Dette gjelder Juridisk avdeling, HR, Økonomi og IT og Kommunikasjonsavdelingen.

For de fleste av oss er det området kjededrift som er synlig. AS Vinmonopolet har klare og entydige retningslinjer for hvordan de ulike butikkene tilknyttet kjededrift skal være organisert og driftet. Kunder som handler i en av Vinmonopolets butikker skal oppleve stor grad av gjenkjenning uansett hvor i landet de velger å besøke et vinmonopol. Dette innebærer blant annet at varene er organisert etter samme system og at butikkansatte har lik bekledning. Besøkende skal oppleve like god service uansett hvem av Vinmonopolets ekspeditører de handler med. Det som varierer fra butikk til butikk er antall produkter (vareutvalg). Dette

skyldes at de ulike vinmonopols sortiment er avhengig av vareomsetning og kundegrunnlaget på det aktuelle stedet (Vinmonopolet, e-post, 25.04.12).

Kjededrift er inndelt i 13 distrikt der hvert distrikt ledes av en distriktssjef. Distrikt 2 strekker seg fra Brønnøysund i sør til Harstad i nord og vil i løpet av 2012 omfatte hele 20 butikker. Distriktssjef for distrikt 2 er Arnt Inge Johnsen. Butikkene inndeles i syv kategorier ut fra årlig salgsvolum (Vinmonopolet, e-post, 28.09.11):

- Kategori 1: Under 30 000 liter
- Kategori 2: Mellom 30 000 og 100 000 liter
- Kategori 3: Mellom 100 000 og 200 000 liter
- Kategori 4: Mellom 200 000 og 350 000 liter
- Kategori 5: Mellom 350 000 og 500 000 liter
- Kategori 6: Mellom 500 000 og 700 000 liter
- Kategori 7: Fra 700 000 liter

Kategori 1 er for tiden ikke i bruk hos AS Vinmonopolet. Saltenområdet omfatter fem butikker som finnes på følgende steder: Bodø City Nord, Bodø Sentrum, Fauske, Rognan og Ørnes. Butikken i Bodø Sentrum er kategori 5, City Nord kategori 7, Rognan kategori 2, Ørnes kategori 3 og Fauske kategori 4 (Vinmonopolet, e-post, 28.09.11).

2.2.3 Aktuelt lovverk og omsetning av alkoholholdige varer

AS Vinmonopolet er samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol. Som tidligere nevnt har de enerett på detaljsalg av alkoholholdig drikk og selskapets virksomhet er regulert av alkoholloven og vinmonopolloven. Selskapet skal bidra til begrenset omsetning av alkohol og dermed å redusere alkoholrelaterte skader. Det er de alkoholpolitiske hensynene som begrunner og legitimerer vinmonopolordningen, selv om Vinmonopolet i praksis også skaffer staten inntekter. Formålet med den alkoholpolitiske målsettingen er å redusere forbruk av alkohol og de skadevirkninger bruk av alkohol har av både samfunnsmessig og personlig art, jf. alkoholloven § 1-1:

Reguleringen av innførsel og omsetning av alkoholholdig drikk etter denne lov har som mål å begrense i størst mulig utstrekning de samfunnsmessige og individuelle skader som alkoholbruk kan innebære. Som et ledd i dette sikter loven på å begrense forbruket av alkoholholdige drikkevarer.

Vinmonopolet er et sentralt virkemiddel for å oppfylle alkohollovens formål. Selskapet har både en viktig alkoholpolitisk og en sosialpolitisk oppgave. Det alkoholpolitiske oppdraget har en sentral plass i Vinmonopolets etiske retningslinjer pkt. 2.1:

Vinmonopolets enerett til detalj salg av alkoholholdig drikk med mer enn 4,7 volumprosent alkohol er begrunnet med selskapets alkoholpolitiske oppdrag. Gjennom regulert omsetning, ikke å stimulere til økt salg og strenge krav til kontroll med salget, bidrar Vinmonopolet til at totalkonsumet av alkohol i samfunnet begrenses.

I følge Vinmonopolet årsberetning for 2010 omsatte Vinmonopolet 77 957 liter alkoholholdig drikk mot 139 liter alkoholfritt i 2010. Dette utgjør en årsomsetning av alkoholfrie varer på kun 0,18 %. Omsetningen av brennevin utgjør 16,16 mens vin (sterkvin og svakvin) står for hele 82,38 % av årsomsetningen i 2010.

Statistikk

Tabell 1. Solgte varemengder 2001 – 2010, hovedvaretype, 1000 liter

År	Totalt	Brennevin	Sterkvin	Svakvin	Øl	Alkoholfritt
2001	54 167	9 028	1 224	43 183	655	78
2002	58 871	11 188	1 220	45 694	708	81
2003	60 985	11 538	1 141	47 529	697	80
2004	63 338	11 389	1 098	50 064	705	83
2005	66 410	11 678	1 047	52 893	708	85
2006	68 749	12 080	1 001	54 878	698	92
2007	71 079	12 657	958	56 651	715	98
2008	73 828	12 797	895	59 278	755	102
2009	76 746	12 873	840	62 108	820	104
2010	77 957	12 601	785	63 433	1000	139

Tabell 2. Solgte varemengder 2006 – 2010, hovedvaretype og alkoholinnhold, 1000 liter

Varegruppe	2006	2007	2008	2009	2010
Brennevin¹	12 080	12 657	12 797	12 873	12 601
Over 22 volumprosent	11 001	11 508	11 606	11 617	11 270
15–22 volumprosent	1 045	1 138	1 180	1 195	1 200
7–15 volumprosent	21	9	8	59	102
Under 7 volumprosent	13	2	3	3	29
Sterkvin²	1 001	958	895	840	785
15–22 volumprosent	881	863	806	798	745
Under 15 volumprosent	119	95	89	43	40
Svakvin³	54 878	56 651	59 278	62 108	63 433
Øl⁴	698	715	755	820	1000
Alkoholfritt/lettvin⁵	92	98	102	104	139
I ALT	68 749	71 079	73 828	76 746	77 957

Tabell 1: Salg av varer fordelt på varegrupper (Vinmonopolets årsberetning, 2010:28)

2.2.4 Markedsføring og reklame

AS Vinmonopolet har ikke anledning til å drive salgsfremmende virksomhet, markedsføre eller på annen måte reklamere for sine produkter. Dette må sees i sammenheng med Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag der selskapet skal være et virkemiddel for å begrense forbruk av alkohol. Dette er hjemlet i alkoholloven § 9-2:

Reklame for alkoholholdig drikk er forbudt. Forbudet gjelder også reklame for andre varer med samme merke eller kjennetegn som alkoholholdig drikk. Slike varer må heller ikke inngå i reklame for andre varer eller tjenester.

Helse- og omsorgsdepartementet har ansvar for å føre tilsyn og kontroll med at Vinmonopolet overholder de lover og regler som er satt for driften av selskapet. Kontroll med hvordan selskapet ivaretar markedsføring og reklame ovenfor sine interessenter er spesielt nevnt i alkoholloven § 9-3:

Hesledirektoratet fører tilsyn med at bestemmelsene om reklameforbud fastsatt i eller i medhold av denne lov overholdes. Hesledirektoratet kan foreta slik gransking og besiktigelse som det finner nødvendig for å utføre sine gjøremål etter loven.

2.2.5 Vinmonopolets strategiplan og styringspyramide

AS Vinmonopolets todeltede målsetting om å være den ledende faghandelkjeden i landet og i tillegg å ha en velfungerende vinmonopolordning er bundet sammen i selskapets strategiplan. Det er de alkoholpolitiske hensynene som begrunner og legitimerer ordningen med et statlig vinmonopol. Samtidig har også Vinmonopolet et kommersielt og økonomisk aspekt, nemlig at selskapet skal skaffe staten inntekter. Av hensyn til Vinmonopolets alkoholpolitiske målsetting om å redusere omsetning og forbruk av alkohol, er de eneste økonomiske målsettinger at selskapet skal ha en mest mulig kostnadseffektiv drift (AS Vinmonopolet, 2012).

Vinmonopolets strategidokument er visualisert i pyramideform (styringspyramide) der samfunnsoppdrag og visjon regjerer på toppen, mens fundamentet består av Vinmonopolets sentrale verdigrunnlag. Styringspyramiden viser med andre ord sammenhengen mellom Vinmonopolets samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål, hovedstrategi og verdigrunnlag (AS Vinmonopolet, 2012).

Vinmonopolets styringspyramide

- en oppsummering av vår selskapsstrategi

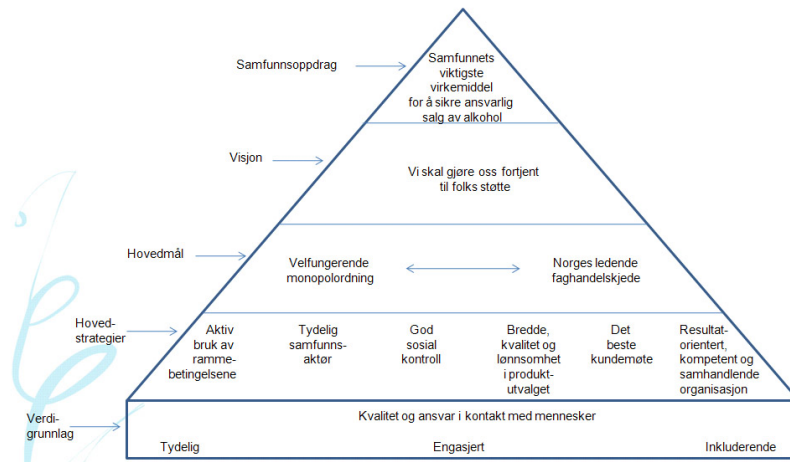


Fig 2. Styringspyramide for AS Vinmonopolet (AS Vinmonopolet, 2012), jf. vedlegg nr. 2.

Vinmonopolets todelte målsetting er tydelig nedfelt i selskapets strategiske plan.

Styringspyramiden viser sammenhengen i selskapets samfunnsoppdrag og hvordan man via en visjon bryter dette ned i hovedmål og hovedstrategier. I bunnen av pyramiden finner vi AS Vinmonopolets verdigrunnlag som alle ansatte i selskapet må kjenne godt og praktisere i hverdagen. Verdiene tydelig, engasjert og inkluderende skal gjennomsyre alt det selskapet foretar seg og være et viktig signal til omverdenen om hva AS Vinmonopolet står for. Verdiene er nærmere forklart nedenfor. Vinmonopolet beskriver sin styringspyramide på følgende måte (AS Vinmonopolet, 2012:Strategisk plan):

Samfunnsoppdrag: *Vinmonopolet er det viktigste verkemiddelet i samfunnet vårt for å sikre ansvarleg sal av alkohol. Det skal vi etterleve gjennom god sosial kontroll og avgrensa tilgang.*

Visjon: *Visjonen vår er at vi skal gjere oss fortente til å få støtte frå folk. Denne visjonen er styrande for alle tilsette i Vinmonopolet, kvar dag. I kvart einaste kundemøte i kvar einaste butikk skal våre tilsette bidra til at vi fortener å få støtte frå folk.*

Verdigrunnlag: *Verdigrunnlaget vårt - Kvalitet og ansvar i kontakt med menneske - gjeld alt frå vareutvalet i butikkane våre, rådgiving og service til intern og ekstern kommunikasjon. Ansaret er kjenneteikna ved fråvær av kjøpepress, effektiv sosial kontroll, haldningsskapande tiltak, etisk åtferd og effektiv drift. Vår kontakt med menneske omfattar i tillegg til kundane våre både forretningskontaktar, tilsette, eigarar og opinionsdannarar.*

Verdier: Verdiane våre er Tydeleg, Engasjert og Inkluderande. Desse verdiane skal inspirere, styre og støtte oss i kvardagen, slik at vi finn fram til dei beste løysingane i samhandling mellom medarbeidarar og kundar. Vi vil gjere ein god jobb – med glede.

- *Tydelig vil seie at ein er ansvarleg og konsekvent i ord og handling. Ein er til å stole på.*
- *Engasjert vil seie at ein kjem med nye idear og evnar å skape engasjement og handling.*
- *Inkluderande vil seie at ein gjennom openheit og gjensidig respekt skaper ein organisasjon som samhandlar.*

2.2.6 Kompetansestigen

Alle nyansatte i Vinmonopolet må gjennomføre en obligatorisk varefaglig opplæring for å sikre at de har god varefaglig kunnskap i sitt møte med kunden. Opplæringen kalles Vinmonopolets kompetansestige og består av seks trinn. Trinn 1-4 er obligatoriske for alle som er fast ansatt i en av Vinmonopolets butikker. De fire første trinnene skal være gjennomført før det er gått to år av ansettelsesperioden. Grunnopplæringen (trinn 1-4) skal sikre at alle ansatte har solide kunnskaper om produktene og at de gir gode råd tilpasset sine kunder. Trinn 4 i kompetansestigen inneholder temaet “utvidet fokus på service og kundebehandling”, jf. vedlegg 3.

Trinn fem og seks er frivillig og trinnene består av et selvstudium over ett år med eksamen (trinn fem) og WSET Diploma (trinn seks). De to siste trinnene er beregnet på ansatte som ønsker spisskompetanse innenfor et fagfelt. Administrerende direktør i AS Vinmonopolet Kai G. Henriksen og leder for varefaglig enhet er blant 14 ansatte i Vinmonopolet som har gjennomført og bestått eksamen WSET Diploma (Vinmonopolet, 2011).

2.2.7 Interessenter

AS Vinmonopolet har stor fokus på sine kunder og betegner hvert eneste kundemøte som det aller viktigste for bedriften. Selskapet har også mange andre interessenter i tillegg til kunden, som alle har sine oppfatninger av Vinmonopolets omdømme. Med virksomhetens interessenter forstår vi personer eller grupper som stiller krav til eller har annen form for interesse av virksomheten (Bøe og Wold, 1987). Vinmonopolets todelte oppdrag, med en målsetting som må sies å trekke i ulike retninger, byr på ulike utfordringer for bedriften. Vinmonopolet skal følge lovpålagte nasjonale krav med å bidra til å begrense

alkoholforbruket hos den norske befolkning. I tillegg skal de også håndtere sin kommersielle oppgave, med å sørge for vin og brennevin til landets befolkning, på en riktig måte. Vinmonopolet skal drive sine butikker på en kostnadseffektiv måte med høy grad av service fra sine butikkansatte (AS Vinmonopolet, 2012).

På grunn av Vinmonopolets todelte målsetting og deres monopolstilling i markedet er det også mange som har en mening om virksomheten. Det er med andre ord mange ulike interessenter som er med på å påvirke bedriften i mer eller mindre grad. Noen av disse er viktigere enn andre, noen opererer på et mer overordnet plan mens andre påvirker i det daglige. Nedenfor har vi identifisert de interessenter som vi mener er viktige for Vinmonopolet:

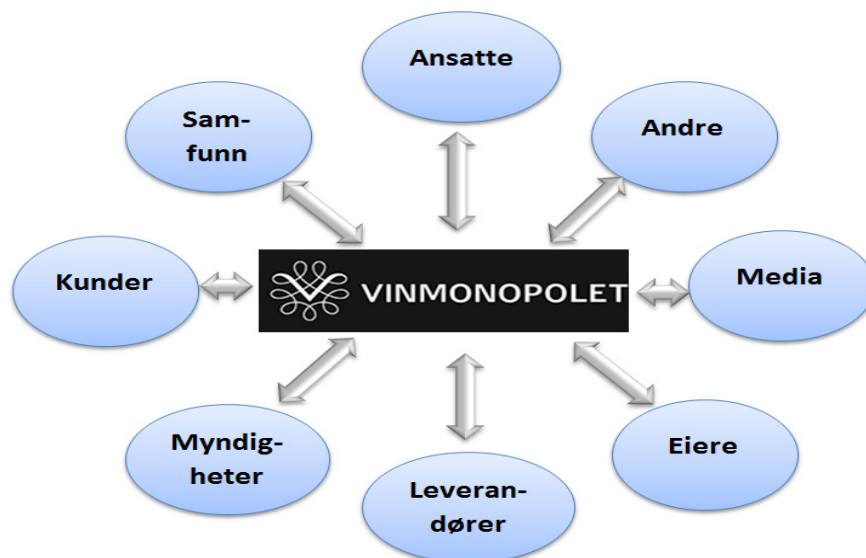


Fig. 3. Vinmonopolets interessenter

Ansatte er en viktig interessent for AS Vinmonopolet og en av de viktigste bidragsyterne for deres omdømme. Ansatte har rettigheter og plikter som arbeidstakere. Mange ansatte er opptatt av å ha en sikker arbeidsplass, hvordan bedriften drives, av bedriftens omdømme og de mellommenneskelige forholdene (trivsel) på arbeidsplassen (Ottesen og Øyen, 2008).

Media har stor påvirkningskraft og betydning for hva som formidles om bedriften til omverdenen. Det er derfor viktig for AS Vinmonopolet å etablere og opprettholde gode relasjoner til viktige medieaktører. Opp gjennom årene har det vært ulike presseoppslag om selskapet av negativ art. Positiv omtale av Vinmonopolets produkter i vin- og matspalter er

derimot et gode for bedriften. Vinmonopolets etiske retningslinjer var en konsekvens mye negativ mediepublisitet på 1990-tallet, blant annet forbindelse med Ekjordsaken.

Eiere. Staten ved Helse- og omsorgsdepartementet er eneste eier av AS Vinmonopolet. HOD legger føringer for hvordan monopolet skal utøves, blant annet ved antall butikker, avgiftspolitikkk og reklameforbud (Regjeringen.no, 2010-2011)

Leverandører er opptatt av bedriftens likviditet og bedriftens omdømme i form av trofaste kunder. Leverandørene har betydning for vareutvalget som er mulig å tilby i de ulike butikkene (Ottesen og Øyen, 2008).

Myndigheter er en viktig interessent gjennom lovgivning, skatter og avgifter samt å sikre miljøvennlige arbeidsplasser (Ottesen og Øyen, 2008).

Kunder påvirker etterspørselen etter varer og butikkansattes tjenester. Kundene er opptatt av at bedriften leverer varer av god kvalitet og til en rimelig pris. (Ottesen og Øyen, 2008). Kunden er sannsynligvis den viktigste interessenten for Vinmonopolet ved måling av omdømmet.

Samfunn omfatter alle som har en relasjon til Vinmonopolet, enten som kunde eller fordi de er borger og delaktig i samfunnet på en eller annen måte.

Andre innbefatter alle som ikke naturlig medregnes i de andre interessentgruppene. AS Vinmonopolets motstandere og opinionen, som blant annet ønsker å avvikle vinmonopolordningen, inkluderes i denne gruppen. I tillegg medregnes grupper som arbeider for ansvarlig salg av alkoholholdige drikker til våre yngste kjøpergrupper.

Kapittel 3: Omdømme og omdømmeundersøkelser

3.1 Ulike innfallsvinkler til begrepet omdømme

De senere år har oppmerksomheten og interessen rundt virksomheters omdømme økt betraktelig. Bedrifters omdømme har vist seg å være grunnleggende for om en bedrift eksisterer over tid. Et godt omdømme fører til at bedriften har bedre muligheter for å lykkes og oppnå gode resultater i konkurranse med sammenlignbare bedrifter. Det er lettere å rekruttere kvalifiserte medarbeidere, prise produktene høyt, tiltrekke seg investorer og å oppnå lojale kunder (Brønn og Ihlen, 2009). En virksomhets omdømme representerer ikke nødvendigvis hva virksomheten selv mener den er, eller hvem den hevder å være. Det er derimot bedriftens interessenter og omgivelsene generelt som bestemmer om bedriften har et godt omdømme. Det kan i tillegg være mange ulike oppfatninger av omdømmet til samme bedrift. Omdømme er summen av hvordan omverdenen oppfatter virksomheten. Omdømme er med andre ord hvilke forventninger samfunnet har og i hvilken grad de opplever at virksomheten innfrir disse forventningene. Det er altså ikke bare hva som leveres (opplevelsen) som avgjør omdømmet, men kanskje snarere hva bedriften leverer i forhold til hva som ble lovet (Brønn og Ihlen, 2009).

Dagens virksomheter opererer i en tid preget av hurtige endringer og stor usikkerhet. Kunnskap og kompetanse vies stadig større oppmerksomhet siden det regnes som de viktigste konkurransefortrinnene en bedrift kan ha. Et godt omdømme regnes som sentral kjernekompetanse for bedriften og en konkurransefordel som er vanskelig for konkurrenter å kopiere (Johannessen og Olsen, 2008).

Nøkkelen til god omdømmebygging ligger i virksomhetens atferd, men også i virksomhetens kommunikasjonsevne og evne til å etablere gode relasjoner til omverdenen (Brønn og Ihlen, 2009). Å skape gode relasjoner til omgivelsene er viktig for en bedrift som vil bygge og opprettholde et godt omdømme. Omdømme skapes i skjæringspunktet mellom omgivelsenes forventninger til bedriften og opplevelsen av hva bedriften står for. Å skape gode relasjoner er derfor et av de viktigste verktøyene for en bedrift som ønsker å bli bedre likt.

3.1.1 Sammenhengen mellom identitet, image og omdømme

Når en organisasjon skal påbegynne arbeidet med omdømmebygging kan det være nyttig å starte med å klargjøre hva som er organisasjonens identitet og image (Brønn og Ihlen, 2009).

Det er med andre ord lettere å få en forståelse for hva som ligger i begrepet omdømme hvis vi tar utgangspunkt i bedriftens identitet og image, for deretter å se disse begrepene i forhold til selskapets omdømme. Begrepene identitet, image og omdømme er beslektet og overlapper hverandre tilsvarende det som er illustrert i fig. 4 (Brønn og Ihlen, 2009).

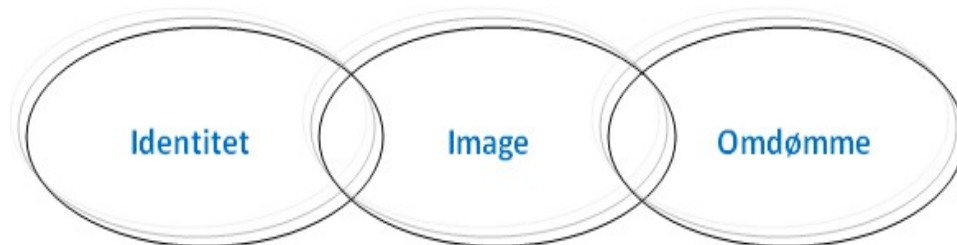


Fig 4. Sammenhengen mellom identitet, image og omdømme

Selv om begrepene henger sammen, har de likevel noen vesentlige forskjeller. For å klargjøre forskjellene har vi tatt med definisjoner av de tre begrepene (Brønn og Ihlen, 2009:13-14):

- **“Identitet:** *Et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette.*”
- **“Image:** *Det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet.*”
- **“Omdømme:** *Omgivelsenenes oppfatning av en organisasjon over tid.*”

Omgivelsene opplever en organisasjon gjennom dennes symboler (f.eks. firmalogo), atferd og kommunikasjon. Ut fra dette skapes et inntrykk (image) av organisasjonen. Man får med andre ord en oppfatning og en god eller dårlig følelse for virksomheten. Image er totaloppfatningen og inntrykket en person har av en organisasjon. Omdømmet er betydningen vedkommende tillegger inntrykket. Omdømme er med andre ord hvordan organisasjonen vurderes og verdsettes ut fra inntrykket den gir. For at en organisasjon skal kunne formidle sitt ønskede omdømme må den imidlertid starte med en klarlegging av sin identitet, dvs. hva den er og hva den står for (Brønn og Ihlen, 2009).

En annen måte å forklare sammenhengen mellom identitet (organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet¹), image og omdømme kan illustreres med følgende figur (Brønn og Ihlen, 2009):

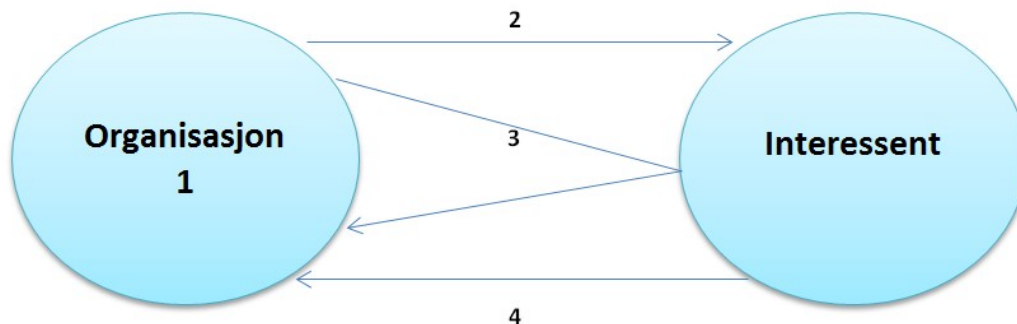


Fig. 5: Perspektiver i en organisasjon

1. Organisasjonsidentitet: Hvem er vi som organisasjon (internt perspektiv)
2. Virksomhetsidentitet: Hva vil organisasjonen at andre skal mene om organisasjonen (eksternt perspektiv)
3. Image: Hva tror organisasjonen at andre mener om organisasjonen (tilbakemelding)
4. Omdømme: Hva mener interessentene egentlig om organisasjonen

3.2 Hva påvirker omdømmet

3.2.1 Identitet

Før organisasjonen er bevisst på sin identitet er det vanskelig å kommunisere med omverdenen og arbeide med sitt omdømme. En organisasjons identitet sier noe om hvem organisasjonen er, hva den framstår som og hvorfor den er til. Dersom organisasjon skal være levedyktig må organisasjonens kommuniserte identitet være forankret i organisasjonens identitet, produkter eller service. En bedrift som forsøker å kommunisere en identitet som interessentene ikke får til å stemme med egen opplevelse av virksomheten, vil sannsynligvis få problemer med sitt omdømme (Brønn og Ihlen, 2009).

En organisasjon kan ha flere identiteter. Vi har valgt å se på organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet fordi vi mener det er mest aktuelt sett i forhold til vårt valg av case. Før vi går nærmere inn på dette tar vi med to forklaringer som skiller de to begrepene (Brønn og Ihlen, 2009):

- Organisasjonsidentitet: Hva og hvem vi er
- Virksomhetsidentitet: Hvem og hva vi sier og forteller at vi er

¹ Jf. pkt. 6.2. om identitet

Å klargjøre både organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet er svært viktig for deretter å avdekke om det finnes eventuelle sprik mellom disse to. Et misforhold mellom den faktiske organisasjonsidentiteten og den kommuniserte virksomhetsidentiteten kan føre til svekket tillit for bedriften og dermed et svekket omdømme for organisasjon. Det er med andre ord om å gjøre for en organisasjon å ha størst mulig samsvar mellom sin organisasjonsidentitet og sin virksomhetsidentitet.

Organisasjonsidentitet

En virksomhets organisasjonsidentitet omfatter det som skiller en organisasjon fra en annen og betegnes som varig. Det omfatter virksomhetens viktigste særtrekk og sier noe om bedriftens eksistensberettigelse og misjon. Organisasjonens identitet er relativt dynamisk og utvikler seg over tid (Brønn og Ihlen, 2009). Organisasjonens nye identiteter erstatter ikke alltid de eksisterende. Dette innebærer at enkelte identiteter kan bli værende i organisasjon selv om nye kommer til.

Organisasjons- eller virksomhetskulturen regnes for å være en sentral og viktig del av organisasjonsidentiteten. Noen forfattere skiller mellom organisasjonskultur og virksomhetskultur. Organisasjonskulturen tilhører de ansatte mens virksomhetskulturen utformes av bedriftens toppledelse. Kultur består av de tanker, verdier, oppfatninger, følelser, forestillinger og symbolikk som er felles for flere mennesker (Alvesson, 2004).

Organisasjonskultur kan defineres som “*den kollektive programmering som adskiller medlemmer av en organisasjon fra en annen*” (Hofstede, Hofstede og Minkow, 2010:526).

Organisasjons- og virksomhetskulturen er dermed kulturen som er felles for ansatte og ledere i en bedrift.

Kultur er ikke en medfødt menneskelig egenskap, men derimot noe som er tillært gjennom livet. Kulturen i en organisasjon består blant annet av organisasjonens verdier. Disse verdiene kan betegnes som bedriftens sett av ønskede karaktertrekk og adferd hos ansatte og ledelse (Hofstede et al., 2010). Verdier i en organisasjon må imidlertid skilles fra grunnleggende verdier og menneskets mentale software (tanker, handlinger og følelser) som skapes i løpet av menneskes første leveår, er relativt ubevisst og vanskelige å endre (Hofstede et al., 2010). Virksomhetsverdier inntreer senere i livet når de blir delaktig i arbeidslivet og er lettere å endre enn menneskets mentale software.

Det finnes sterke organisasjonskulturer der verdiene og forventningene er klare og det er mindre behov for nedfelte retningslinjer, instruksjoner og håndbøker. Desto sterkere kultur som råder i organisasjonen jo mer markedsorientert er som regel bedriften (Hofstede et al., 2010). Faren med sterke kulturer er imidlertid at de kan føre til negative reaksjoner fra omverdenen. I noen tilfeller kan imidlertid det motsatte være tilfellet ved at den sterke kulturen bidrar i positiv retning.

Virksomhetsidentitet

Organisasjonens virksomhetsidentitet er mer rettet mot omverdenen og bedriftens interessenter enn begrepet organisasjonsidentitet (Brønn og Ihlen, 2009). Det innbefatter hva organisasjonen forteller omverdenen at den står for, og hva den er. Virksomhetsidentiteten utformes som regel av organisasjonens øverste ledelse, og omfatter de forskjellige måtene bedriften kommuniserer med sine omgivelser og interessenter på. Virksomhetsidentitet er det organisasjon selv beskriver seg som ved bruk av elementene symboler, kommunikasjon (muntlig og visuell) og adferd. Som nevnt tidligere er det viktig for organisasjonens omdømme at det er samsvar mellom det som kommuniseres til omverdenen og de faktiske realiteter i bedriften (Brønn og Ihlen, 2009).

Organisasjonens adferd er den viktigste av de tre ovennevnte elementene og vises ved handlinger hos de som representerer bedriften utad, dvs. toppledelse og bedriftens styre. God ledelse, der det er samsvar mellom omgivelsenes forventninger og bedriftens adferd, er viktig for å innfri de forventninger som samfunnet har. Ledere som går foran med et godt eksempel (walk the talk) har større muligheter for å lykkes, ha lojale og fornøyde medarbeidere og bidra til et godt omdømme for organisasjonen. Et godt omdømme er en viktig konkurransefordel i en dynamisk omverden preget av hurtige endringer og sterk konkurranse (Roos, von Krog, Roos og Fernstrøm, 2007).

Andre forhold ved identitet

En organisasjon kan ha flere identiteter. Det kan i noen tilfeller virke som identitetene går i ulike retninger fordi de består av vesentlig forskjellige verdisystemer (Brønn og Ihlen, 2009). Som eksempel kan nevnes Universitetet i Nordland som har en klar identitet som en sterk faglig forsknings- og undervisningsinstitusjon, men samtidig har en identitet med fokus på støttende administrative enheter. Begge identiteter er viktige for å opprettholde organisasjonen og må derfor eksistere side om side innenfor samme organisasjon. Det

optimale er at alle identiteter i en organisasjon er tett sammenknyttet med hverandre for å signalisere helhet og vekke tillit overfor omverdenen.

Som en oppsummering kan vi si at identitet dannes både internt i organisasjon og eksternt. Hvem organisasjonen er må sees i sammenheng med den oppfatningen omgivelsene har av den. En drøfting av image og omdømme må derfor ta utgangspunkt i identitet. Først når organisasjonen forstår egen identitet kan organisasjonen få innsikt i hvordan den blir oppfattet av sine interessenter og omverdenen (Brønn og Ihlen, 2009).

3.2.2 Image

Når du møter noen for første gang danner du deg et inntrykk (image) av personen. På samme måte er det når du første gang er i kontakt med en virksomhet. Det inntrykket du skaffer deg i løpet av de første sekundene er ofte det som blir sittende i minnet (Johannessen og Olsen, 2008). Etter hvert vil du gjerne få en mer helhetlig oppfatning, men førsteinntrykket vil som regel prege den oppfatningen du har. Det finnes mange former for image. Siden denne oppgaven omhandler virksomheten Vinmonopolet velger vi å avgrense den til å omhandle virksomhets- eller organisasjonsimage.

Begrepet image innbefatter både de interne og de eksterne oppfatninger som finnes av organisasjonen. Internt image handler om bildet organisasjonen ønsker at andre skal ha av den, mens eksternt image er den oppfatningen omverdenen har. Et image kan endres raskt. Det mottas fra omverdenen og det sendes ut fra organisasjonen. For å bli oppfattet som troverdig av sine interessenter er det viktig at organisasjonen baserer sitt image på en realistisk organisasjonsidentitet.

Vi har tidligere definert image som det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for bedriftens omdømme. En vanlig definisjon som benyttes, deriblant av mange forskere, og som tar høyde for at image varierer fra person til person, er *“settet av betydninger som et objekt forbindes med, og som folk bruker til å beskrive, huske og henviser til. Det er altså summen av samspillet mellom en persons forestillinger, ideer, følelser og inntrykk knyttet til et objekt”* (Dowling, 1986:110).

Det er organisasjonens interessenter som er eier av virksomhetens image. Derfor er det vanskelig for virksomheten selv å definere sitt image. Image kan forklares som omgivelsenes følelsesmessige og subjektive oppfatning av organisasjonen. Image har et kognitivt² og emosjonelt aspekt som sammen danner grunnlag for omgivelsenes oppfatning av bedriftens helhetlige image. Image kan betraktes som organisasjonens merkevare (Brønn og Ihlen, 2009).

Organisasjoner har mange ulike interessenter der alle har sitt eget image av organisasjonen. Hvis en bedrift skal overleve i dagens konkurranseutsatte omgivelser kan den ikke ensidig fokusere på det image en eller noen få interessenter har av bedriften. Bedriften må derimot styre sine aktiviteter og sin kommunikasjon i en retning som tar hensyn til og ivaretar de ulike interessentene når man må velge hovedfokus for bedriftens aktiviteter. Det vil likevel være klokt å legge mest vekt på å ivareta imaget de har hos de viktigste interessentene. Det er viktig å være klar over at desto mer usikkerhet det er knyttet til organisasjonens produkter eller aktiviteter, desto viktigere blir organisasjonens image (Brønn og Ihlen, 2009).

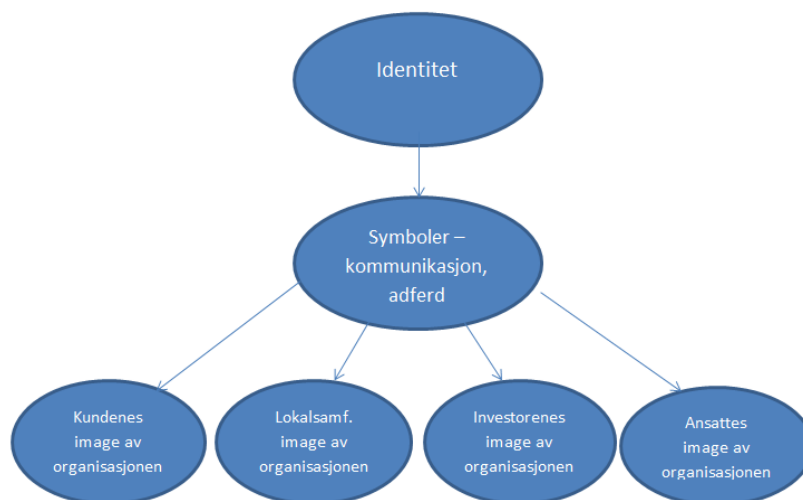


Fig. 6. Sammenhengen mellom identitet, image og interessenter (Brønn og Ihlen, 2009)

Hvis organisasjoner prøver å skape et positivt image med utgangspunkt i hvordan de vil at organisasjonen skal oppfattes, kan det lett bli oppfattet som uekte og overfladisk. Image består av overbevisninger og følelser hos det enkelte menneske og hos interessentene som gruppe. Organisasjonen kan derfor ikke tvinge et godt image på folk hvis de ikke føler at virksomheten innfrir forventningene de har til virksomheten. Det bør være minst mulig

² Kognitivt betegner det som har med fornuft, oppfatning (sansning) og tenkning å gjøre.

forskjell på det interessentene faktisk opplever i møtet med organisasjonen, og det organisasjonen selv har formidlet gjennom sin kommunikasjon (Brønn og Ihlen, 2009). Atferden må stemme med løftene for at organisasjonen ikke skal få problemer med legitimitet og tillit hos sine interessenter, noe som igjen kan føre til svekket omdømme.

3.3 Hva skal til for å skape et godt omdømme

Dagens bedrifter opererer i en globalisert kunnskapsøkonomi preget av hurtige endringer og sterk konkurranse. Bedrifter med etterspurt og sjelden kunnskap og kompetanse, som ikke lett lar seg imitere, har en viktig konkurransefordel (Johannessen og Olsen, 2008). Bedrifter som utnytter sin kompetanse til å bygge relasjoner til sine omgivelser og vise at de er til å stole på, innbyr til tillit. Tillit og gode relasjoner er to av de viktigste ingrediensene i et godt omdømme. Tillit fra og gode relasjoner til sine interessenter fører til et forbedret omdømme, noe som er en av de viktigste konkurransefordeler en bedrift kan ha.

Omverdenen kan ha ulike forventninger til organisasjonen. Forventningene kan være basert på bedriftens omdømme, for eksempel at den er kjent for å ta sitt samfunnsansvar alvorlig. Hvis organisasjonen ikke innfrir disse forventningene er det fare for at organisasjonens omdømme får en “ripe i lakken”, med det resultat at omdømmet svekkes. Siden organisasjonen bare indirekte kan påvirke sitt omdømme er det derfor viktig at den er bevisst sitt omdømme og hvilke forventninger omgivelsene har. Dette har som tidligere nevnt utgangspunkt i bevisstgjøring av identitet og image. Uten at bedriften har kartlagt organisasjonsidentitet, virksomhetsidentitet og image kan den heller ikke skape seg et godt omdømme.

Omdømme kan defineres som graden av tillit en bedrift har hos sine omgivelser og interessenter. Tillit oppstår når bedriften oppleves som kompetent og til å stole på. Hvor stor tillit en bedrift har hos sine interessenter og får fra sine omgivelser er basert på følgende to dimensjoner (Cialdini, 1999):

- Graden av opplevd ekspertise (competence)
- Graden av opplevd troverdighet (truthworthiness)

Ekspertise vurderes ut fra i hvor stor grad organisasjonen oppleves som kompetent, erfaren, informert, spesialisert, kvalifisert og intelligent. Graden av troverdighet bedømmes ut fra om bedriften er ærlig, åpen, rettferdig og til å stole på.

Omdømme kan også defineres som et resultat av i hvor stor grad forventningene, de ulike grupperinger har til bedriften, innfris. Cialdini (1999) nevner at bedrifter som klarer å innfri forventninger og har tillit hos sine interessenter og omgivelser, vil ha et større handlingsrom (“foten i døra”) og en bedre konkurranseevne enn bedrifter som ikke klarer disse utfordringene (“døra i fjeset”). På samme måte vil en bedrift som leverer i forhold til eiers intensjoner også få bedre rammebetingelser og dermed “foten i døra”. Dersom bedriften ikke greier å innfri forventningene fra sine eiere kan det bli nødvendig å endre rammebetingelsene for å endre adferden. Med andre ord får organisasjonen “døra i fjeset”.

En av forutsetningene for å oppnå et godt omdømme er som tidligere nevnt å skape og vedlikeholde gode relasjoner til omgivelsene. Et av de viktigste elementene i arbeidet med å bygge et godt omdømme er først å identifisere sine viktigste interessenter for deretter å skape gode relasjoner til disse. Omdømme er ingen konstant størrelse, og det tar tid å bygge opp et godt omdømme. Et godt omdømme er med andre ord et produkt av gode relasjoner over tid. Relasjoner oppstår når den ene eller begge partene (Brønn og Ihlen, 2009:85):

- har oppfatninger om eller forventninger til hverandre
- trenger noe som den andre har
- oppfatter den andre som en trussel
- er pålagt å ha en relasjon
- bør ha en relasjon fordi sosiale normer tilsier dette

Kvaliteten på relasjonene er viktigere enn å kommunisere positive budskap ut til omverdenen. For å oppnå positive relasjoner til omgivelsene er en god dialog med interessentene viktig. Denne relasjonen bør være basert på tillit, gjensidighet, respekt og tilfredshet (Brønn og Ihlen, 2009). Omdømmet og dermed tilliten og tiltroen til organisasjonen kan imidlertid lett skades ved eksempelvis utilfredsstillende adferd blant ansatte, dårlig ledelsesetikk, svikt i sikkerhetsrutiner og negative presseoppslag.

Det tar lang tid å bygge opp et godt omdømme men det skal relativt lite til for å rive det ned igjen. Hvor lett omdømmet skades avhenger blant annet av hvor solid bedriftens omdømme er og hvordan bedriften håndterer situasjoner som kan utgjøre en fare for omdømmet. Det tar lang tid å gjenopprette brutt tillit. Virksomheter med godt omdømme kan imidlertid utsettes

for mer belastning og slitasje før omdømmet skades enn bedrifter som ikke har tilsvarende godt rykte. Litteraturen tar for seg fem stadier av tap av tillitt (Brønn og Ihlen, 2009):

1. Skuffelse. Organisasjonen kan likevel raskt bygge opp igjen tilliten.
2. Overraskelse. Over tid med god relasjonsbygging kan tilliten gjenopprettes.
3. Bekymring. Tilliten svekkes og det skal mye til for å gjenopprette den.
4. Avsky. Tilliten får en alvorlig knekk og kan aldri gjenopprettes helt.
5. Raseri. Tilliten til organisasjonen er tapt for alltid.

Som vi ser av de ulike stadiene ovenfor er det vanskeligere å gjenopprette tilliten jo lengre ned på skalaen man er kommet. Det er derfor viktig at bedriften er bevisst hva som kan skade deres rykte og har etablert varslingsystemer som kan avverge skade på et tidlig stadium, før skaden er blitt for stor.

Omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten. Omdømme er svaret på spørsmålet: Hva mener interessentene om oss? Et godt omdømme har mange fordeler for en virksomhet. Organisasjonen selv kan imidlertid bare i liten grad påvirke inntrykket omverdenen har av den siden det er omverdenen og interessentene som eier oppfatningen av organisasjonens omdømme.

Vi nevnte tidligere i oppgaven at organisasjonen kan ha ulikt omdømme hos sine interessenter, dvs. den kan ha like mange forskjellige omdømme som den har interessenter. Det finnes også et utall definisjoner av begrepet omdømme som har sin egenart ut fra hvilke fagfelt de forskerne som "eier" definisjonene tilhører. Som eksempel på dette kan vi nevne at kommunikasjonsfeltet understreker betydningen av virksomhetens relasjoner til omgivelsene mens strategifaget trekker fram omdømme som konkurransefordel. Noen fellestrekk og egenskaper ved de ulike definisjonene av omdømme kan sammenfattes i følgende tre punkt (Barnett, Jermier og Lafferty, 2006):

- Omdømme er den oppmerksomheten interessenter vier en virksomhet. Det er persepsjoner eller inntrykk.
- Omdømmebegrepet inneholder en form for evaluering av virksomhetens status eller kan være forbundet med omgivelsenes meninger om bedriften.
- Omdømme er en verdi for organisasjonen og knyttes til konsekvenser.

En sammenfattende definisjon av omdømme, som viser at omdømme er noe som aktørene utenfor organisasjon definerer, er følgende: Observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid (Barnett et al., 2006).

Omdømme er en sosialt skapt størrelse som påvirkes av menneskers erfaring med og oppfatning av organisasjonen. Å kommunisere hva organisasjon gjør er på langt nær så viktig som å vise hva den utfører i praksis. *“Over tid skaper alle disse inntrykkene til sammen en omdømmekapital – den immaterielle ressursen som bør styrke organisasjonens konkurransefortrinn, eller i offentlig sektor: dens status i offentligheten”* (Brønn og Ihlen, 2009:83).

En organisasjon med et godt omdømme har mange fordeler. Interessenter, omverdenen, nye og eksisterende medarbeidere ser på organisasjonen som en seriøs bedrift og har tillit til den. Omdømme er noe organisasjonen gjør seg fortjent til, ikke noe den kan konstruere eller påvirke direkte. Nedenfor tar vi med noen fordeler med et godt omdømme (Brønn og Ihlen, 2009):

- Skjold i kriser: Det er lettere for bedriften å bli tilgitt hvis den handler uklokt.
- Rekruttering: Det er lettere å tiltrekke seg gode medarbeidere og viktig kompetanse siden bedriften er attraktiv som arbeidsplass.
- Kundelojalitet: Bedriften foretrekkes av kunder fordi de har tillit til bedriften.
- Investorer: Investorer foretrekker bedrifter som er seriøse og de har tillit til.
- Positiv mediedekning: Media har i utgangspunktet en positiv innstilling til bedrifter med godt omdømme.
- Økonomi: Et godt omdømme kan gi bedre økonomisk resultater.

3.4 Omdømmerisiko

Begrepet omdømmerisiko blir betegnet som avstanden mellom det som kommuniseres til eksterne interessenter og den atferden som interessentene forventer av organisasjonen. Denne avstanden omtales i litteraturen som et gap som er forskjellen mellom faktisk identitet og den identitet som blir kommunisert, oppfattet eller forstått. Denne avstanden kan være det som fører til at noen organisasjoner får problemer med sitt omdømme. Når vi omtaler omdømme

er det derfor av betydning hva organisasjonen uttaler om seg selv, og hvordan dette blir meddelt til omverden (Brønn og Ihlen, 2009).

En organisasjon som ønsker å overleve og ha et godt omdømme på sikt må vise at den er tillit verdig, tilgjengelig og at den holder det den lover. En organisasjons manglende evne til å forstå samfunnets forventninger er den største trusselen mot et godt omdømme. Håndtering av omdømmerisiko er med andre ord å bli klar over og å innfri interessentenes forventninger. Forventningene til organisasjoner i dagens samfunn er skyhøye og på grensen til det umulige for en organisasjon å innfri. Bedrifter gjennomføres med argusøyne av sine omgivelser for å finne om det er noe å utsette på hvordan organisasjonen håndterer sin daglige virksomhet, sine beslutninger og sin adferd. Dårlige rykter om en organisasjon spres fort og dagens avanserte teknologi er med på å øke farten på ryktene. For å pleie og å beskytte organisasjonens omdømme er det uansett viktig å kartlegge eventuelle trusler og risikoområder som kan svekke omdømmet. En handlingsplan og strategi for håndtering av omdømmerisiko er et nødvendig redskap i arbeidet med et godt omdømme (Brønn og Ihlen, 2009).

Dagens bedrifter opererer i en global og dynamisk omverden preget av hurtige endringer (Johannessen og Olsen, 2008). Det er derfor en stor utfordring å være oppmerksom på farene tidsnok til å uskadeliggjøre dem, og i tillegg helst være i forkant av dem. Ingen bedrifter er så perfekte og ufeilbarlige at de aldri opplever kriser som kan skade omdømmet. Når det tas viktige beslutninger vil det alltid være en risiko for at noen er uenige og synes beslutningen er gal. *“Styring av omdømmerisiko handler om å være forberedt på, fange opp og respondere på verdi- og atferdsendringer blant interessentene”* (Brønn og Ihlen, 2009:104).

På samme måte som omdømme ikke kan bestemmes av organisasjonen selv, kan heller ikke omdømmerisiko styres direkte. Det er viktig å identifisere risikoområdene og være i forkant for å minimalisere faren for et svekket omdømme. Det oppstår et legitimitetsgap når interessentenes forventninger ikke harmonerer med organisasjonens aktiviteter og det bedriften kommuniserer til omverdenen. Et legitimitetsgap defineres som: *“kløften mellom det en organisasjon mener og gjør og det de viktigste interessentene mener den bør mene og gjøre”* (Brønn og Ihlen, 2009:104). Legitimitetsgapet har innvirkning på organisasjonens image, og på sikt på omdømmet. Derfor er det viktig at organisasjonen handler raskt for å tette gapet mellom forventet og faktisk adferd.

Det finnes ulike verktøy og metoder bedriftene kan benytte for å bli kjent med sine interessenter og identifisere elementer som kan skade organisasjonen. Issues Management (IM) kan være til hjelp for å avdekke gapet som oppstår på grunn av endringer i forventninger hos interessentene. Andre verktøy for å sette i verk tiltak for å redusere omdømmerisiko og bygge opp tillit er interessentkartlegging og omverdensanalyse (Brønn og Ihlen, 2009).

3.5 Interessenter

For å nyttiggjøre seg de verktøy som finnes for å bygge et godt omdømme og redusere risikoen for at omdømmet skades er det en forutsetning at organisasjonen har identifisert og er klar over hvem som er dens interessenter, og ikke minst hvem som er de viktigste av disse. En vanlig definisjon av begrepet interessent er i følge Freeman (1984): *“En gruppe eller et individ som kan virke inn på eller påvirkes av en organisasjons handlinger”* (Brønn og Ihlen, 2009:117).

Det er viktig å kartlegge hvem interessentene er for å identifisere deres forventninger, men også hvilken påvirkningskraft og makt de har i samfunnet. Organisasjoner forventes i dag å ta et mye større samfunnsansvar enn tidligere (Brønn og Ihlen, 2009). Å kartlegge forventningene til organisasjonen på dette området blir derfor også et sentralt felt i arbeidet med omdømmebygging. Det finnes ulike metoder for å kartlegge interessenter. En av disse er koplingsmodellen (Linkage Modell) som grupperer interessentene ut fra deres koplinger til organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2009). Hvilken innflytelse (hvor stor makt interessenten har) og viktighet (interessenter som organisasjonen er avhengig av) er to sentrale dimensjoner i arbeidet med å identifisere de viktigste.

3.6 Omdømmedrivere

En omdømmedriver er en faktor som har stor påvirkning på omdømme til en virksomhet. Eksempel på omdømmedrivere er produkter, tjenester, økonomi, ledelse, etikk, arbeidsmiljø, innovasjon og samfunnsansvar (Apeland, 2007). Et annet ord som benyttes synonymt med omdømmedrivere er omdømmedimensjoner. Blant annet benyttes begrepet omdømme-dimensjoner i forbindelse med omdømmeundersøkelsen RepTrak.

De ulike omdømmedriverne eller omdømmedimensjonene har både forskjellig verdi og betydning for virksomheter. Bedrifter som selger varer og tjenester til kunder, har vanligvis sine omdømmedrivere innen produkter og tjenester. Innovasjon og arbeidsmiljø kan også

være viktige omdømmedrivere for denne type bedrifter. Pris på varer/tjenester, kvalitet, tilgjengelighet og service er vanligvis viktige for kundene. Disse områdene tilhører omdømmedriverne produkter og tjenester. Omdømmedrivere som økonomi, ledelse og etikk finnes hovedsakelig innenfor industrivirksomheter.

Dersom er bedrift ønsker å arbeide grundig og systematisk med sitt omdømme, må den finne ut hva som er de mest betydningsfulle omdømmedriverne for virksomheten. Deretter må det arbeides grundig både internt og eksternt med de identifiserte omdømmedriverne. Eksempler på dette kan være opplæring av ansatte innenfor organisasjonen. Virksomheten kan også arbeide med å gjøre forestillingen om virksomhetens omdømmedrivere sterkere eksternt (Apeland, 2007).

3.7 Kommunikasjon og omdømme

3.7.1 Generelt om kommunikasjon

Kommunikasjon står sentralt i omdømmebygging i en organisasjon. *“Kommunikasjon kan skape oppmerksomhet om, forståelse for og anerkjennelse av en organisasjons strategiske mål”* (Brønn og Ihlen, 2009:174). Kommunikasjon kan med andre ord benyttes som et virkemiddel for å forsterke organisasjonens omdømme. Det finnes flere definisjoner på hva som menes med kommunikasjon. Selve begrepet kommer av ordet *communicare* som betyr “å gjøre felles”. Med kommunikasjon forstår vi at personer sender et budskap gjennom gitte kanaler med en viss påvirkning av mottakeren (Johannessen og Olsen, 2008). Det handler med andre ord om en form for sosial interaksjon.

Alle ønsker å bli sett, hørt og akseptert. For å utvikle oss som mennesker har vi behov for positive og konstruktive tilbakemeldinger. Positiv tilbakemelding gir tilførsel av energi. Hva skjer når du møter et menneske som møter blikket ditt og smiler et ekte og varmt smil? Jo, et smil avler et smil tilbake. Det har betydning hvem som gir tilbakemeldingen. Å bli sett og verdsatt av et menneske man respekterer, som har høy status eller som kjenner deg godt har større betydning enn tilbakemelding fra en du ikke identifiserer deg med. Når vi blir akseptert av andre bidrar det til at vi lettere kan akseptere oss selv.

Forskere på kommunikasjon har kommet fram til at det visuelle (kroppsspråket) utgjør ca. 55 % av kommunikasjonen mellom sender og mottaker. Selve ordene utgjør så lite som 7 %. Det

blir derfor av stor betydning at kroppsspråk og ordene som blir sagt harmoniserer med hverandre.

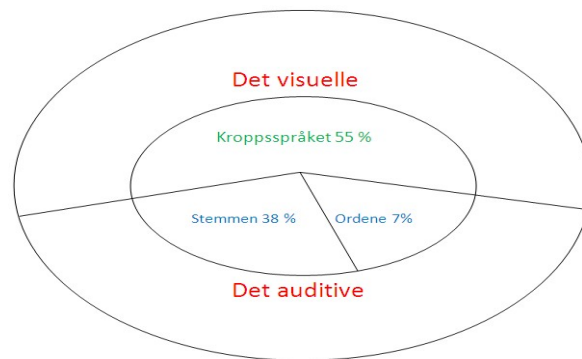


Fig. 7: Betydningen av kroppsspråk, ord og stemme innenfor kommunikasjon

Den som sender et budskap har som regel et formål med handlingen. Vanligvis inneholder budskapet en eller annen form for informasjon. Det budskapet som blir sendt må sees i forhold til den situasjonen man befinner seg i når det kommuniseres. Det er forskjell på et budskap som kommuniseres mellom venner, og et budskap som kommuniseres når man representerer en bedrift. Hvordan budskapet blir oppfattet handler hovedsakelig om den relasjonen sender og mottaker av budskapet har til hverandre. (Johannessen og Olsen, 2008):

Selve kjernes spørsmålet er hva man ønsker å oppnå med kommunikasjonen, og hva som er viktig for den som skal motta budskapet. Personligheten og egenskapene hos senderen av budskapet har betydning for hvordan mottakeren tar imot og analyserer budskapet. Det er alltid muligheter for at et budskap blir tolket feil. Senderen av budskapet kan bli assosiert med holdninger, meninger og egenskaper som han ikke har. Våre evner til å påvirke står sentralt innenfor kommunikasjonsfaget. Å utvikle gode strategier for kommunikasjon er grunnleggende når man har et viktig budskap som skal formidles. Når det gjelder gode kommunikasjonsferdigheter fremheves spesielt det å være en god lytter: *“Vi bør derfor konsentrere oss om å utvikle lytteferdigheter, der større grad av samstemthet, oppmerksomhet, åpenhet for positive intensjoner og empati er sentrale elementer”* (Johannessen og Olsen, 2008:156).

Tilbakemelding er også viktig innenfor kommunikasjon. Tilbakemeldingen skal bidra til å motivere, kontrollere og regulere eller opprettholde atferden til den andre part. Selve kommunikasjonen mellom partene kan foregå på forskjellige måter. To ulike

henvendelsesmåter i en kommunikasjon kan være å sende SMS-melding via mobil eller å delta i en samtale som foregår ansikt til ansikt.

Emosjonell og sosial kompetanse er av betydning for om man greier å håndtere uforutsette og vanskelige situasjoner (Johannessen og Olsen, 2008). Innenfor feltet sosial og emosjonell kompetanse nevnes følgende faktorer som avgjørende for resultatet av kommunikasjonen: å bli møtt med vennlighet, et smil og en opplevelse av at ens egen verdighet blir ivaretatt. Emosjonell intelligens kjennetegnes gjennom *“vår evne, kapasitet eller ferdigheter knyttet til å oppfatte, vurdere og håndtere egne og andres situasjoner”* (Johannessen og Olsen, 2008:224). Man kan benytte mange ulike kanaler når man skal formidle et budskap. Personlig kommunikasjon som foregår ansikt til ansikt har en annen effekt enn kommunikasjon som foregår ved hjelp av annonsering og reklame. Selve kommunikasjonen har en hensikt eller et ønsket resultat. Hensikten eller resultatet må kommuniseres på en slik måte at det blir forstått av mottakeren. Det er derfor av stor betydning at målet med kommunikasjonen er tydelig. Et klart mål vil være til hjelp for å foreta riktige vurderinger når det er tvil om hva som kommuniseres. Både det som betegnes som sluttresultat og prosessresultat er viktig i kommunikasjonen. Sluttresultat handler om det man ønsker å oppnå, mens man med prosessresultat mener på hvilken måte man skal oppnå resultatet (Johannessen og Olsen, 2008).

Når det gjelder tilrettelegging av informasjon for å påvirke folks forestilling av en organisasjon, nevner litteraturen tre ulike nivåer (van Riel og Fornbrun, 2007):

- **Primærnivået** er de erfaringene som man har av personlig art. Disse blir ofte kjennetegnet ved størst påvirkningskraft, men som er minst benyttet.
- **Sekundærnivået** betegner det som venner og kollegaer sier om organisasjonen, varene eller tjenestene virksomheten leverer.
- **Tertiærnivået** omhandler massemedia, herunder også reklame og eventuell gratis publisitet.

Tertiærnivået er sammen med sekundærnivået den kilden til informasjon som er mest omfattende. Den er også det nivået som er minst innflytelsesrikt. Tertiærnivået påvirker bedriftens image, men det påvirker ikke omdømmet.

Selskaper som oppnår gode plasseringer i omdømmerangeringer har følgende kjennetegn når det gjelder kommunikasjonsferdigheter (van Riel og Fornbrun, 2007):

- De er synlig
- De har karakteristiske trekk
- Organisasjonen oppfattes som ekte
- Organisasjonen har stor grad av åpenhet
- De er konsistent
- Organisasjonen har stor grad av mottakelighet

Det å være synlig er viktig for en bedrifts omdømme. Dette innebærer at man må kommunisere på en svært tilfredsstillende måte med aktuelle interessenter, og at man forsøker å få et godt forhold til disse. Dersom man greier å oppnå positiv omtale i media, oppnår virksomheten god synlighet både i forhold til eksterne og interne interessenter.

Egenart som organisasjon betyr at virksomhetene har karakteristiske trekk som gjør at den blir oppfattet som helt spesiell. Virksomhetene henvender seg til alle interessegruppene gjennom bruk av slagord, logoer og merkevare. I tillegg benyttes ofte virksomhetsfortellinger som skaper bilder om bedriften. Denne form for fortellinger er med på å gi bedriften en identitet. Fortellingene skal skape nysgjerrighet, bilder, følelser og gjenkjennelse i møte med kunden eller andre interessenter. Disse virkemidlene brukes for å vise hva virksomheten står for, og gjennom dette kan virksomheten fremstå som unik og annerledes.

Å bli oppfattet som ekte blir betegnet som en av de mest betydningsfulle drivkrefter for omdømmet, og har utgangspunkt i bedriftens organisasjonsidentitet. Det å være ekte, genuin, tydelig, pålitelig og troverdig er det som er av avgjørende karakter. *“Det er her organisasjonen kan bevise at det ikke er gap mellom hvem den er, hva den sier den er og hva den gjør”* (Brønn og Ihlen, 2009:178). Dersom selskapet oppfattes som pålitelig forsterkes gjerne omdømmet.

Har selskapet en åpenhet som kommuniseres godt utad, vil virksomheten oppfattes som tillitvekkende, og ikke minst som troverdig. Begrepet åpenhet beskrives blant annet som følgende (Brønn og Ihlen, 2009):

- Det må være mulig for interessentene å danne seg en oppfatning av virksomheten.

- Informasjon som framkommer må være relevant og til å stole på. Den må også komme på riktig tidspunkt.
- Informasjonen må kunne benyttes som et utgangspunkt når man skal foreta sammenligninger.

Skal virksomheten oppfattes som konsistent innebærer det at det er en overensstemmelse mellom det som blir sagt og selve handlingen som utføres. Med andre ord holder man det man lover, og man er konsekvent og logisk i kommunikasjonen.

De fleste virksomheter innretter både atferd og innstilling ut fra omgivelsenes tilbakemelding (Brønn og Ihlen, 2009). Det å være mottakelig i sin kommunikasjon betraktes derfor som dialogens viktigste område. Å være tilgjengelig for innspill er sentralt for en organisasjon. Toveis symmetrisk kommunikasjon er et viktig begrep i denne sammenheng. En toveis symmetrisk kommunikasjon innebærer at to parter gir hverandre informasjon hvor ønsket er å oppnå en gjensidig oppfatning eller forståelse. Tillit er et sentralt begrep innenfor denne kommunikasjonen. Virksomheter som har tilfredsstillende toveis symmetrisk kommunikasjon greier å foreta en avveining av egne ønsker opp mot interessene til omgivelsene (Brønn og Ihlen, 2009).

3.7.2 Intern og ekstern kommunikasjon

Virksomheter har både en intern og en ekstern kommunikasjon. Gjennomtenkt intern og ekstern kommunikasjon er av betydning for organisasjonens omdømme. God intern kommunikasjon har sitt utgangspunkt i åpenhet, ærlighet, dialog og mulighet for medvirkning. Hele virksomheten må kommunisere tilfredsstillende. Alt virksomheten foretar seg danner grunnlag for omgivelsenes inntrykk av den, og påvirker i neste omgang omdømmet. Den interne kommunikasjonen skal være støttende for virksomhetens mål og strategier. *“God internkommunikasjon vil bidra med å forløse intern kunnskap og kreativitet”* (Johannessen et al., 2009:164).

Den eksterne kommunikasjonen skjer blant annet gjennom reklame, pressemeldinger etc., men mest sentralt er de ansattes kommunikasjon med omverden. Gjennom ekstern kommunikasjon kan virksomheten få kjennskap til de ulike behov, ønsker og prioriteringer som interessentene har. Det er derfor av betydning at de som er nær de ulike interessentene

har kompetanse, kreativitet og innovative evner som kan benyttes for å tilfredsstille interessentene. Dersom man har en god tilpasset kompetanse i virksomheten vil det være lettere å innfri forventningene til de ulike segmentene i samfunnet. Gode tilpasninger i forhold til de ulike segment, vil være et konkurransefortrinn. Kompetanse i forhold til kommunikasjon er viktig for å lykkes, og denne kompetansen vil være en ressurs i organisasjonen.

3.7.3 Virksomhetskommunikasjon

Virksomhetskommunikasjon handler hovedsakelig om at man ønsker å skape og å opprettholde et godt omdømme hos alle interessegrupper (Brønn og Ihlen, 2009).

Virksomhetskommunikasjon er i følge van Riel (1995) en samlebetegnelse for følgende:

- Markedskommunikasjon
- Ledelseskommunikasjon
- Organisasjonskommunikasjon

Innenfor markedskommunikasjonen er det forbrukeren som er den sentrale. Det viktige her er de ulike tiltak som benyttes for å støtte opp om salg av varer og tjenester. Bruk av reklame kan nevnes som eksempel på et tiltak som ofte benyttes.

Når det gjelder ledelseskommunikasjon mener man vanligvis den kommunikasjonen som foregår fra toppledelsen til ulike grupper innenfor organisasjonen, og til grupper som kommer utenfra. Den interne ledelseskommunikasjonen har til hensikt å danne en allmenn visjon for organisasjonen. I tillegg er det viktig å skape tillit til ledelsen, beholde tilliten til ledelsen samt sette i gang og styre prosesser for endring. Myndiggjøring og motivering av de ansatte er også sentralt innenfor ledelseskommunikasjon. Det er verd å merke seg at også personlig kommunikasjon som kan foregå mellom alle som befinner seg i organisasjonen (også eksternt) betegnes som ledelseskommunikasjon. Omdømmet i en organisasjon er avhengig av alle i organisasjonen, og det er derfor viktig at de som er en del av organisasjonen har gode ferdigheter i forhold til kommunikasjon (Brønn og Ihlen, 2009).

Organisasjonskommunikasjon er den form for kommunikasjon som hovedsakelig benyttes i forhold til virksomhetens interessegrupper. Vi vil her nevne at kundene ikke er en del av målgruppen for organisasjonskommunikasjonen. Innenfor denne type kommunikasjon er ikke

salg av varer eller tjenester sentralt, men derimot finansiell kommunikasjon, myndighetskontakt, samfunnskontakt og mediekontakt.

3.7.4 Menneskene i organisasjonen

Ansattes kommunikasjonsevne er viktig for virksomhetens omdømme. For å kunne vite om en person innehar gode kommunikasjonsevner kan man se på følgende faktorer: hvor omgjengelig man er, hvor dyktig man er til å håndtere konflikter, om man er empatisk og hvor stabil man er følelsesmessig. Samarbeidsevner, selvrefleksjon og rettferdighetssans er også av betydning når man vurderer kommunikasjonsevner.

Relasjonskapital er et sentralt begrep som handler om den kapitalen bedriften får gjennom all forbindelse både på eksternt og internt nivå. Det er de ansatte i bedriften som skaffer bedriften relasjonskapital. Utviklingen av denne kapitalen forutsetter at organisasjonen har medarbeidere som innhenter eksternt informasjon til egen organisasjon, og som deler de innhentede opplysningene til brukere internt (Brønn og Ihlen, 2009).

Ansatte som har særdeles gode ferdigheter i forhold kommunikasjon betegnes ofte som brobyggere. De har som regel en utvidet kontaktflate både i nærmiljøet og utenfor organisasjonen. De er også dyktig på det sosiale området. Brobyggerne spiller ofte en sentral og avgjørende rolle for en organisasjons videre utvikling. De blir oppfattet som seriøse og dyktige og har som regel solid kompetanse innenfor sitt fagfelt. Det er av betydning for organisasjonen å stimulere til en utvikling av interne og eksterne kommunikasjonsnettverk for å få flere brobyggere i organisasjonen. I denne forbindelse er det fire områder som det bør fokuseres på i organisasjonen (Tushman og Scanlan a, 1981, Ritter, 1999)

- ha tilstrekkelige og tilgjengelige interne ressurser
- lede de menneskelige ressursene til ønsket nettverksbygging
- integrere kommunikasjonsstrukturen
- skape en virksomhetskultur som er åpen

Med interne ressurser tenker vi på ressurser av økonomisk art som det er behov for i forbindelse med blant annet kostnader til informasjonssinnhenting, kjøp av kommunikasjonsteknologi, reiseutgifter, midler til anskaffelse av bygninger og kjøp av utstyr. Interne ressurser innbefatter også personalressurser for å kunne gjennomføre ulike tiltak og

oppgaver i tillegg til informasjonsressurser som gir støtte til de som tar seg av organisasjonens forbindelser. Dersom organisasjonen ønsker mange brobyggere i sin stab er det lurt å lete etter de personene som virker oppriktig interessert i nettverksbygging. En mulighet er å ta dette inn ved utlysning av ny stilling eller ved utforming/endring av stillingsbeskrivelse.

Dersom en organisasjon skal ha en tilfredsstillende integrert kommunikasjonsstruktur må denne sikre en god utveksling av informasjon på alle nivå i organisasjonen.

Informasjonsutvekslingen må foregå både mellom forskjellige avdelinger, og mellom formelle grupper som er etablert av bedriften og grupper av mer uformell karakter (sosiale grupper).

En åpen virksomhetskultur kjennetegnes ved smidighet, fleksibilitet og spontanitet. Individualitet, konkurranse og ulike tilpasninger er også av betydning i en åpen virksomhetskultur. Entreprenørskap, som blant annet handler om å tilrettelegge for å kombinere nye og eller gamle ressurser på en slik måte at man skaper noe som oppleves som nytt i markedet, er også viktig. Ved å stimulere den entreprenørielle ånd kan ansatte oppleve at de blir oppmuntret til både å foreta beslutninger og ta ansvar (Brønn og Ihlen, 2009).

3.7.5 Kommunikasjonskapital

En tilfredsstillende intern og ekstern kommunikasjon er en ressurs for virksomheten, og denne verdien betegnes som en kommunikasjonskapital. Kommunikasjonskapital består av følgende fire deler (Malmelin, 2007):

- juridisk kapital
- organisasjonskapital
- menneskelig kapital
- relasjonskapital

Juridisk kapital omfatter patenter, opphavsrettigheter, informasjonssystemer, programvare og teknologi. Det er denne kapitalen som hjelper bedriften til å starte opp med aktiviteter samt holde i gang driften.

Organisasjonskapital omhandler organisasjonskultur, kommunikasjonssystemer og ledelsesstil (Brønn og Ihlen, 2009). De organisatoriske betingelser de ansatte har for å foreta en

tilfredsstillende og hensiktsmessig jobb, individuelt eller i team/avdelinger, er også organisasjonskapital. Både organisering og ledelse av kommunikasjon er en del av organisasjonskapitalen.

Menneskelig kapital er de ansattes kompetanse og fagekspertise. Menneskets kunnskaper, evner, kyndighet og karaktertrekk er elementer innenfor menneskelig kapital. Kompetanse innenfor kommunikasjon hører også inn under den menneskelige kapital.

Relasjonskapital er selskapets forhold til kunder, partnere og andre eksterne interessenter. Denne kapitalen kan også beskrives som styrken av de relasjoner som virksomheten har til kunder, eiere, myndigheter og samfunnet for øvrig. *“Med økende krav til åpenhet og nettverksbygging vil også kommunikasjonen med og mellom interessenter øke”* (Brønn og Ihlen, 2009:194).



Fig 8: Kommunikasjonskapital

3.7.6 Kommunikasjonskultur

Johannessen et al., 2009, beskriver fire forskjellige kommunikasjonskulturer. Disse er:

- Kommunikasjonskultur som er faktabasert
- Forhandlingsbasert kommunikasjonskultur
- Kommunikasjonskultur basert på regler
- Systemiske kommunikasjonskultur

Faktabasert kommunikasjonskultur kjennetegnes ved et språkssystem som er objektivt og der tall og fakta har en sentral plass. Denne kommunikasjonskulturen er orientert mot tallsystemer. Kvantitative målinger (måling, veiing, digitalisering) benyttes hyppig i denne kommunikasjonskulturen. Man får gehør i kulturen gjennom å opptre objektivt. Det er enkelt å kommunisere det som er digitalisert, men samtidig er det verdt å merke seg at enkelte områder vanskelig lar seg digitalisere, som f.eks. taus kunnskap. Det blir i denne kommunikasjonskulturen forklart hvordan noe skal utføres for å oppnå et konkret mål. Det blir lagt mindre vekt på hvorfor man skal utføre bestemte operasjoner, og eventuelt hva slags virkning man tenker at en bestemt handling skal ha. Det operasjonelle prioriteres mens helheten vektlegges i mindre grad.

I en forhandlingsbasert kommunikasjonskultur kjennetegnes kommunikasjonen ved å gi noe samtidig som man får en del igjen. Det er av stor betydning å skjønne koder i den forhandlingsbaserte kommunikasjonskulturen.

I regelbasert kommunikasjonskultur har dokumentasjon en sentral plass. Dokumentasjonen har til hensikt å bidra til at virksomhetens regler benyttes. Den skal også kontrollere at medarbeiderne holder seg innenfor fastsatte regler. Her finnes det med andre ord et system av regler i forhold til de restriksjoner som er lagt på kommunikasjon og atferd i organisasjonen. Dokumentasjonen har til oppgave å tolke det som har funnet sted, men det er ikke dokumentasjonens oppgave å beskrive det som har skjedd. Dokumentasjonen vil være en tolkning av det som har foregått, og det vil foretas en utvelgelse i forhold til hva som blir tatt med. Denne kommunikasjonskulturen skal bidra til effektivitet i organisasjonen.

En systemisk kommunikasjonskultur er betinget av den kontekst den befinner seg i. Innenfor denne kommunikasjonskulturen er følgende dimensjoner viktige: *“informasjon, målsøking, restriksjoner, relasjoner, gjensidighet, virkelighetsnivåer, ansvarsområder, kommunikasjonsnivåer, kontrollnivåer, tilstrekkelig variasjon, innovasjon, åpenhet, samarbeid, langsiktig overlevelse, tilfeldig variasjon, mønster og styring”* (Johannessen et al., 2009:199). Det er først og fremst den tilfeldige variasjon og hvordan vi forholder oss til den, som er interessant i systemisk kommunikasjonskultur. Når noe tilfeldig finner sted, oppstår det en mulighet for handling. Hvordan vi håndterer den tilfeldige situasjonen kan medføre innovasjon og atferd som er målsøkende (Johannessen et al., 2009).

Det er viktig å merke seg at de fire beskrevne kommunikasjonskulturer på en eller annen måte finnes på samme tid i en virksomhet, men en av dem vil etter all sannsynlighet være den dominerende.

3.8 Førstelinjen og kunnskapsmedarbeideren

I dagens kunnskapssamfunn er det først og fremst kunnskapsmedarbeiderne (førstelinjen) som er kilden til organisasjoners varige konkurransefordeler. Mobilisering av kompetansen, kreativiteten og energien som finnes hos bedriftens medarbeidere kan bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransefordeler for virksomheten (Johannessen og Olsen, 2008). Kompetanse og troverdighet er viktig for at omverdenen skal ha tillit til bedriften (Cialdini, 1999). Tillit er en av de viktigste byggesteinene i et godt omdømme.

Litteraturen om positivt lederskap definerer kunnskapsarbeidere som *“individer som i sitt arbeid benytter størstedelen av tiden på å systematisere og strukturere informasjon for ett eller flere formål”* (Johannessen og Olsen, 2008:12). Kunnskapsmedarbeiderne i dagens organisasjoner bidrar til verdiskapning ved sin kompetanse, kreativitet og innovasjon. Det er førstelinjen som møter kunden, er organisasjonens nøkkelpersoner og ansikt utad og står for skreddersøm av varer og tjenester ovenfor kunden. De er med andre ord sentrale for interessenters vurdering av bedriftens omdømme. Kunnskapsmedarbeidernes ervervede kunnskap og deres ferdigheter (taus kunnskap) er vanskelig for andre å imitere. Taus kunnskap og kompetanse er den viktigste kilden til varige konkurransefordeler og denne kompetansen vies derfor stadig større oppmerksomhet også innenfor omdømmelitteraturen. Vi ser også at det innenfor strategilitteraturen fokuseres på de ikke-imiterbare og ofte “usynlige” ressursene som kan manifestere seg i kunnskap, relasjoner og læringsevne.

Ansattes ressurser utnyttes best ved en opplevelse av mestring og tillært optimisme (Johannessen og Olsen, 2008). Når mennesker opplever at de lykkes, og er i en positiv mestringssone med passelig dose utfordringer (balanse mellom utfordringer og opplevd kompetanse), utnyttes deres ressurser best. Ansatte som opplever mestring i sitt arbeid får tilført positiv energi. Positiv mestring gir en opplevelse av å være i en flytsone (positiv mestringssone) der mennesket fungerer og yter best. Positivt lederskap handler om de grep en leder eller ledelsen kan ta og overføre til de ansatte for å forløse deres motivasjon, kreativitet og latente ressurser (Johannessen og Olsen, 2008).

For å oppnå ovennevnte er det viktig å styrke de ansattes følelse av mestring hvor empati premieres og kreativitet fremmes gjennom toleranse og god arbeidsmoral. Det handler videre om ledelse og selvledelse etter kjerneverdiene respekt, ansvar og verdighet. Målet med selvledelse er å frigjøre den energien, kompetansen, kreativiteten som virksomheten i dag utnytter for dårlig, for på den måten å bidra til økt verdiskapning for kunder, ansatte og eiere (Johannessen og Olsen, 2008).

Drivkreftene for verdiskapningen i kunnskapssamfunnet er den stadige vekselvirkningen mellom konkurranse og samarbeid (Johannessen og Olsen, 2008). Begge må være til stede for at organisasjonen skal utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap. Samtidig bidrar konkurranse til at organisasjonen kan se sin utvikling i et kritisk lys, identifisere trusler for omdømmet og hindre at man skaper seg blinde flekker og er sneversynt.

Det finnes mange momenter som kan være en trussel for kreativiteten og drivkreftene i verdiskapningen. Ved organisasjonsendringer og omstillinger er det ikke uvanlig at ansatte føler både usikkerhet, motvilje og frykt for at deres arbeidsplass trues (Johannessen og Olsen, 2008). En organisasjonsendring fordrer at prosessen er nøye gjennomtenkt, at ansatte involveres og informeres samtidig som det stiller krav til god og tydelig ledelse.

Kunnskapsmedarbeiderens personlige omdømme har en sentral del innenfor positivt lederskap. Personlig omdømme kan defineres som det inntrykket du vil at andre skal ha av deg selv (Johannessen og Olsen, 2008). For å gjøre et positivt inntrykk i møte med et annet menneske er det viktig å oppnå samstemthet i relasjonen. Samstemthet kan oppnås blant annet ved å lytte aktivt til det den andre sier, være avslappet og vise ekte interesse og entusiasme. Førsteintrykket skapes allerede i løpet av de første sekund (80 % av inntrykket i løpet av tre sekund) av en relasjon. Det er derfor viktig at møte oppleves som positivt helt fra starten. Som vi kjenner til fra kommunikasjonslitteraturen er kroppsspråket viktig. Et godt møte bør avsluttes med et godt håndtrykk eller en hilsen, noe som gir uttrykk for samstemthet (Johannessen og Olsen, 2008).

3.9 Analyseverktøyet RepTrak

Det foretas mange omdømmeundersøkelser i Norge. Som innfallsvinkel til vår masteroppgave var det omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2011 som vekket vår interesse. Den 11. mai 2011 fikk Vinmonopolet beste plassering i nevnte undersøkelse. Det var første gang Vinmonopolet var med.

3.9.1 Beskrivelse av RepTrak som et forskningsbasert verktøy

RepTrak, som er et forskningsbasert analyseverktøy, er en del av Reputation Institutes omdømmemåling Global RepTrak 2011. Verktøyet RepTrak benyttes til å undersøke bedrifters omdømme, og brukes i mange land. Det er firmaene Apeland Informasjon AS og Reputation Institute som gjennomfører studiene i samarbeid med professor Peggy S. Brønn ved Handelshøyskolen BI.

Nomineringen av virksomheter til omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2011 foregikk ved at et representativt utvalg nordmenn på fritt grunnlag nevnte to virksomheter som de mente hadde et godt omdømme, og to virksomheter som de mente hadde et dårlig omdømme. Listen bestod tilslutt av de 50 virksomhetene som oftest ble nevnt i positiv eller negativ retning. Omdømme til de 50 virksomhetene er deretter blitt gjenstand for en dybdeanalyse. I denne analysen er 20 731 vurderinger fra 10 800 nordmenn vært benyttet. Det ble foretatt et online intervju i ca. 15 minutter (kvantitativ undersøkelse) av de som deltok i meningsmålingene. Respondentene vurderte en til to virksomheter som de hadde kjennskap til. Minimum 200 personer har gitt en vurdering av hvert selskap som var nominert til videre undersøkelser. Ikke-kommersielle aktører som eks. Røde Kors, Leger uten grenser etc. er ikke med blant de 50 nominerte virksomhetene. Offentlige virksomheters omdømme er heller ikke målt i denne undersøkelsen.

RepTrak, som analyseverktøy for omdømme, er strukturert rundt fire kjerneelementer, syv omdømmedimensjoner og 23 omdømmeattributter. Sammenlagt forklarer disse elementene en virksomhets omdømme. Overordnet omdømmescore er basert på følgende fire spørsmål (kjerneelementer):

- Respekt for virksomheten
- Beundring av virksomheten
- Tillit til virksomheten

- Følelse for virksomheten

I den kvantitative delen av undersøkelsen stilles det innledningsvis spørsmål til respondentene i forhold til i hvilken grad de har respekt for, tillit til, følelser for eller beundring for en virksomhet. Spørsmålene stilles som påstander, og disse påstandene skal respondentene besvare på en skala fra 1 til 7. Svarene omregnes til en egen poengscore med en skala fra 1-100. Det er altså dette som er selve omdømmescoren (RepTrak Pulse-score). Scoren forteller om en bedrift har et godt eller et dårlig omdømme (Apeland Informasjon AS, e-post, 07.12.11).

Den kvantitative undersøkelsen fortsetter med at respondentene blir stilt 3-4 påstander til hver av de syv omdømmedimensjonene: produkter og tjenester, innovasjon, arbeidsmiljø, etikk, samfunnsansvar, ledelse og økonomi. Disse påstandene kalles attributter i RepTrak-modellen. I tillegg stilles det spørsmål til respondenten om støttene atferd i forhold til virksomheten. Eksempel på slike spørsmål kan være: kjøpe produkter/tjenester hos virksomheten, snakke positivt om virksomheten, om man stoler på virksomheten, og om man vil investere penger i eller anbefale andre å investere i virksomheten. I det følgende har vi tatt med RepTrak-modellen med forklaringer i forhold til hvordan påstandene innenfor dimensjonene stilles til respondentene i det 15 minutters online intervjuet (Apeland Informasjon AS, e-post, 08.11.11).

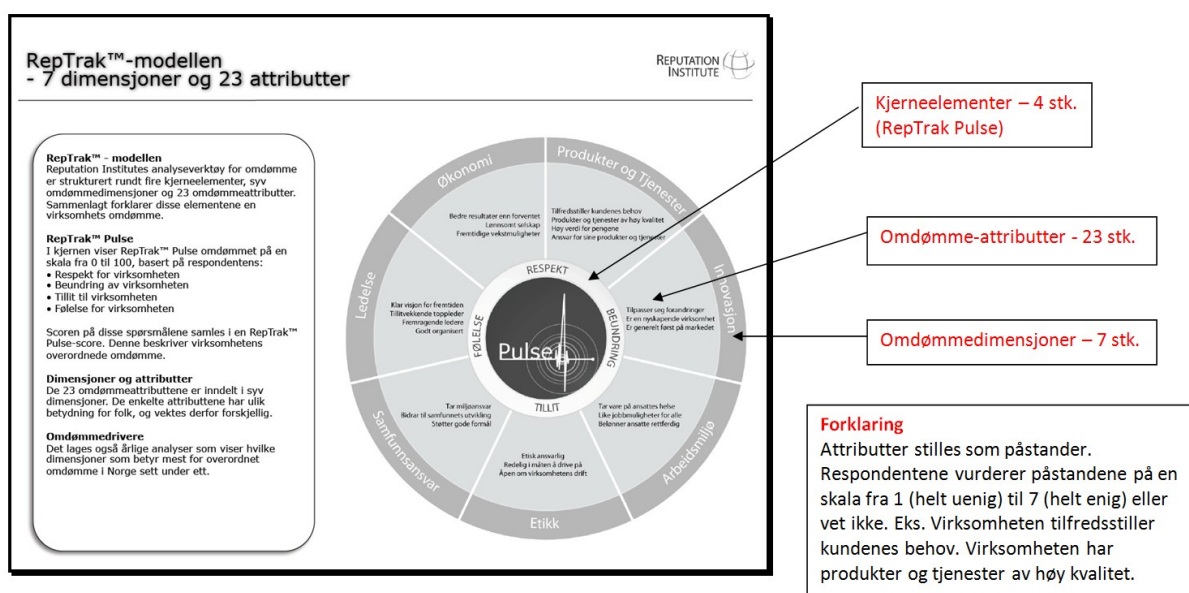


Fig 9: Analyseverktøyet RepTrak med forklaringer, jf. vedlegg 4

På grunnlag av dimensjon- og attributtscoren foretar Apeland Informasjon AS blant annet en driveranalyse. Denne analysen viser hvilke dimensjoner som har størst betydning for virksomhetens overordnede omdømme (Apeland Informasjon AS, e-post, 07.12.11).

I mai 2011 fikk Vinmonopolet en RepTrak Pulse-score på 80,7 poeng av 100 mulige, noe som i denne omdømmeundersøkelsen betegnes som å inneha et “fremragende omdømme.” Vinmonopolet ble altså best av de 50 nominerte virksomhetene. Vinmonopolet scorer godt på dimensjonene produkter/tjenester, etikk og arbeidsmiljø (Apeland Informasjon AS, e-post, 08.11.11).

Når det gjelder Apeland Informasjon AS har de ikke noen fortjeneste knyttet til de nominerte i omdømmeundersøkelsen. De foretar denne undersøkelsen for å lære mer om omdømme og for å få kunnskap om ulike bransjer. De selger dyptgående analyser til forskjellige kunder, og noen av de 50 på lista er kunder hos dem. Vinmonopolet er ikke kunde, og har heller ikke bedt om en dybdeanalyse av resultatene fra målingen (Apeland Informasjon AS, e-post, 08.11.11). Vinmonopolet gikk til topps i RepTrak Norge 2011, og det er første gang at vinneren er en monopolist (Apeland Informasjon AS, 2011).

3.9.2 Begrensninger ved RepTrak

Som tidligere nevnt ble vår nysgjerrighet vekket da vi leste at Vinmonopolet vant omdømmeundersøkelsen RepTrak i 2011. RepTrak gjør bruk av kvantitativ tilnærming og skaper et greit fundament for vår videre undersøkelse. Måleinstrumentet RepTrak har likevel noen svakheter som vi vil komme nærmere inn på.

Det kan også stilles spørsmåltegn ved utvelgelsen av virksomheter til RepTrak-undersøkelsen. I nominasjonsprosessen skal respondentene kun to virksomheter med godt og to virksomheter med dårlig omdømme. Dette begrenser utvalget betraktelig i forhold til hvilke bedrifter som blir med i neste runde. I følge Erik Dalen i Synnovate (Dagens næringsliv, 25.01.11) er “*den største forskjellen mellom undersøkelsene at RepTrak og NKB (Norsk Kundebarometer) måler omdømmet kun blant de som kjenner til bedriften eller organisasjonene. Særlig tallene fra RepTrak er egnet til å forvirre. Jeg har møtt mange brukere som har misforstått dem.*”

Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag er av avgjørende betydning for Vinmonopolets eksistens, jf. etiske retningslinjer for Vinmonopolet. Omdømmeundersøkelsen RepTrak skal

favne bredt og passe til bruk på mange ulike virksomheter. Spørsmålene til respondentene er generelle og dekker ikke virksomhetens spesifikke forretningsområde (Apeland Informasjon AS, e-post, 07.12.11). Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag, som er spesielt for AS Vinmonopolet, blir derfor ikke målt spesifikt. Undersøkelsen dekker med andre ord ikke det Vinmonopolets særskilte ansvar for å begrense forbruk av alkohol.

I RepTrak-undersøkelsen blir det stilt påstander til respondentene i forhold til i hvilken grad de har respekt for, tillit til, følelser for eller beundring for en virksomhet (kjerneelementene). I følge Apeland (Apeland Informasjon AS, e-post, 08.11.11) fremhever respondentene først og fremst produkter og hyggelige ansatte (dimensjonen produkter og tjenester) som det som bidrar til godt omdømme hos Vinmonopolet. Vi vet derfor ikke hva slags utslag en eventuell påstand knyttet til deres spesifikke oppdrag faktisk ville ha gitt i forhold til deres plassering på RepTrak-listen. Det vi imidlertid vet er at det alkoholpolitiske oppdraget er svært viktig for Vinmonopolet, og av stor betydning for deres omdømme. Uten å måle deres spesifikke oppdrag vil man derfor ikke få et helhetlig syn på Vinmonopolets omdømme.

RepTrak er utformet med utgangspunkt i bedriftens kunder og hvordan de ser på bedriften. En kvantitativ undersøkelse vil imidlertid aldri kunne gå like mye i dybden og få fram så mange aspekter som et dybdeintervju, noe som også begrunner vårt valg av kvantitativ tilnærming til forskningsspørsmålet.

3.10 Suksesskriterier for et godt omdømme

Vinmonopolet har et “fremragende omdømme”, men også et utfordrende oppdrag. I vår oppgave har vi valgt å avgrense oss til å se nærmere på (forskningsspørsmål):

Hvilke elementer oppfatter Vinmonopolets medarbeidere som viktige i forbindelse med selskapets omdømme?

- Hva er viktig for at Vinmonopolet skal rangeres høyt i omdømmeundersøkelser?
- Hva er viktig for at Vinmonopolet skal ivareta sitt sosialpolitiske mandat?

For å besvare oppgavens forskningsspørsmål har vi valgt ut noen sentrale områder i litteraturen som vi ønsker å gå nærmere inn på i vår undersøkelse. Ved å stille spørsmål til informantene ønsker vi å avdekke hvordan Vinmonopolet håndterer “suksesskriteriene” i sitt arbeid for et godt omdømme. De mest sentrale områdene vi ønsker å belyse er:

I følge litteraturen er det aktørene utenfor bedriften som definerer organisasjonens omdømme. Omdømme er med andre ord summen av hvordan omverdenen oppfatter bedriften. Ett av de viktigste elementene i omdømmebygging er derfor å identifisere de mest sentrale interessentene og å skape gode relasjoner til disse (Brønn og Ihlen, 2009). Brønn og Ihlen (2009) hevder at det er viktig å ivareta bedriftens image eller “merkevare” hos sine viktigste interessenter.

Troverdighet er en av forutsetningene for et godt omdømme. Det bør være mest mulig samsvar mellom bedriftens interne og eksterne image for at bedriften skal framstå som tillitvekkende og troverdig. For å være troverdig må virksomheten basere sitt image på en realistisk organisasjonsidentitet. Organisasjonen må derfor være bevisst sin identitet, med andre ord hva den er og hva den står for. En virksomhet kan ha flere identiteter. Samsvar og helhet mellom disse identitetene vekker tillit og bygger opp om et godt omdømme (Brønn og Ihlen, 2009). Bedriftens medarbeidere bør derfor ha en klar forståelse av virksomhetens viktigste særtrekk, eksistensberettigelse og oppdrag.

Virksomhetens omdømme er avhengig av legitimitet og omgivelsenes tillit. Organisasjonen må derfor sørge for å innfri interessentenes forventninger og levere i forhold til sitt oppdrag. En solid omdømmekapital avhenger av i hvor stor grad virksomheten viser i praksis at den gjør det som er forventet av den. Styrking av omdømmekapitalen er viktig og bidrar til at bedriften forbedrer sine konkurransefortrinn. Med andre ord kan vi si at graden av tillit er basert på interessentenes opplevelse av bedriftens troverdighet og “competence”. Bedrifter med stor grad av tillit har større handlingsrom, bedre rammebetingelser og dermed “foten i døra” (Cialdini, 1999). Dersom en bedrift ikke forstår hva samfunnet forventer representerer det en trussel for omdømmet, og dermed en omdømmerisiko. Bedrifter som i utgangspunktet har et solid og godt omdømme tåler imidlertid større belastning og mer kritikk før omdømmet svekkes (Brønn og Ihlen, 2009).

Bedriftens adferd er synlig gjennom de som representerer bedriften utad. Derfor er det av grunnleggende betydning at ledere går foran med et godt eksempel og at deres adferd samsvarer med omgivelsenes forventninger og bedriftens kommuniserte løfter. Dyktig ledelse, som innbyr til tillit og som i tillegg innfrir medarbeidernes forventninger, er viktige for et godt omdømme (Brønn og Ihlen, 2009).

Organisasjonens forståelse av hva som kjennetegner gode kommunikasjonsferdigheter er av betydning for virksomhetens omdømme (van Riel og Fornbrun, 2007). Det er viktig at det er samsvar mellom det som blir sagt og de tiltak som utføres. Det er derfor nødvendig å skaffe virksomhetens medarbeidere kompetanse innenfor kommunikasjon. Menneskelig kapital (kommunikasjonskapital) spiller en viktig rolle når fagkunnskap er rådende (Malmelin, 2007). Ansatte med gode ferdigheter innenfor kommunikasjon, konflikthåndtering, empati og samarbeid bidrar til å styrke en bedrifts omdømme.

Identifisering av bedriftens kommunikasjonskultur og hva som preger den er viktig og relevant for hvordan virksomheten fungerer. Først når bedriften er seg dette bevisst vil det være mulig å vurdere om kommunikasjonskulturen bidrar til å hemme eller fremme virksomhetens omdømme (Johannessen et.al., 2009).

Virksomhetskommunikasjon gir bedriften mulighet til å ha overblikk over egen kommunikasjonsaktivitet (Brønn og Ihlen, 2009). Harmonisering og rett håndtering av intern og ekstern kommunikasjon er også viktig for bedriftens omdømme.

Omdømmedrivere har stor påvirkning på omdømmet til en virksomhet. Identifisering, utvikling og forbedring av virksomhetens viktigste omdømmedrivere er derfor av sentral betydning. Bedrifter som leverer varer og tjenester har blant annet omdømmedrivere innenfor produkter, varekunnskap, service, kundebehandling, etikk og arbeidsmiljø (Apeland, 2007).

Kunnskap og kompetanse er et av de viktigste konkurransefortrinn en virksomhet kan ha.

Kunnskapsmedarbeidere innehar taus kompetanse som er vanskelig for andre å imitere (Johannessen og Olsen, 2008). Medarbeidere som utnytter sin kompetanse til å bygge gode relasjoner med bedriftens viktigste interessenter er viktige for et godt omdømme.

Medarbeidere som trives i sitt arbeid og som opplever positiv mestring, har gode muligheter til å skape en god atmosfære og opplevelse av samstemthet i møtet med interessentene/kundene (Brønn og Ihlen, 2009).

Det finnes ulike måleinstrumenter for å belyse en bedrifts omdømme. RepTrak måler områder som er sentrale for en bedrifts omdømme, men omdømmeundersøkelsen har også noen begrensninger. Det er likevel interessant å se om det er en sammenheng mellom hva ansatte nevner som viktig for Vinmonopolets omdømme og hva Vinmonopolet faktisk scorer godt på i samme undersøkelse.

Kapittel 4: Metode

4.1 Generelt om metode og forskningsdesign

En undersøkelse starter vanligvis med at vi har behov for å vite mer om et interessant tema. Vår nysgjerrighet fører oss til neste steg i prosessen som er å fastsette formålet med undersøkelsen. Vi må avklare hensikten med undersøkelsen og hvorfor vi skal gjennomføre den. Tidlig i prosessen må vi også ta stilling til undersøkelsens rammevilkår. Vi må avklare hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og bestemme hva og hvem som skal undersøkes (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Dette betegnes som forskningsdesign eller formgivning og betegner prosessen helt fra spiren til idé og til det ferdige produkt. Ordet er sammensatt av de- og signum, som betyr tegn, og har sin opprinnelse fra latin.

Samfunnsvitenskapelig forskning har til hensikt å skape et bilde av hvordan virkeligheten ser ut og bygge bro mellom forskning og virkelighet (Johannessen et al., 2011).

Samfunnsvitenskapelig metode sier oss noe om hvordan vi kan skaffe oss og deretter analysere informasjon om ulike forhold i samfunnet vårt. Ordet metode har sin opprinnelse fra gresk *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Bruk av metode som verktøy hjelper oss slik at vi på en grundig, objektiv og systematisk måte tar hensiktsmessige beslutninger. Formålet med forskningen er å få bedre innsikt og ny kunnskap på de aktuelle områdene.

Når man skal forske på forhold i samfunnet finnes det to ulike tilnæringsmåter. Den ene kalles kvalitativ, og den andre kvantitativ metode. For en del år tilbake var samfunnsvitenskapelig metode i stor grad ensbetydende med bruk av kvantitativ metode. Kvantitativ metode henter en god del av sin tilnæringsmåte fra naturvitenskapelig metode. Likevel er metoden tilpasset menneskelige forhold og egnet for å forske på mennesker. Noen år senere var det vanlig å hevde at bruk av kvalitativ metode var best egnet innenfor samfunnsvitenskapelig forskning.

Det som i dag først og fremst bestemmer valg av forskningsmetode er hvilken metode som er best egnet til å besvare forskningsspørsmålet. Også andre forhold, som ressurser i form av økonomi, mennesker og den tidsrammen man har til disposisjon har innvirkning på valg av metode. Kvalitativ og kvantitativ tilnærming betraktes i dag ikke nødvendigvis som to motsetninger, men mer som to metoder som utfyller hverandre. Man kan i enkelte tilfeller

med fordel benytte en kombinasjon av disse to metodene. Dette kalles metodetriangulering. Metodetriangulering innebærer at problemstillingen belyses ved bruk av forskjellige metoder og at bestemte fenomener studeres fra ulike synspunkt og synsvinkler (Johannessen et al., 2011).

4.2 Kvantitativ metode

Selv om de to metodene kan betraktes som komplementære har de likevel noen vesentlige forskjeller. Kvantitativ metode er preget av strukturer og system og forholder seg til data i form av kategoriske fenomener som kan telles og kategoriseres (Johannessen et al., 2011). Metoden brukes for å kartlegge fenomen som har en viss utbredelse og for å framskaffe forklaringer og årsakssammenhenger. Informasjonen vi innhenter blir omskrevet i målbare termer som kan danne grunnlag for statistiske beregninger. Det er utviklet spesielle statistiske prosedyrer for bruk ved kvantitativ tilnærming. Noen prosedyrer er enkle men andre er mer avanserte og fordrer dermed grundigere kunnskap om bruk av prosedyrene. I enkelte tilfeller er det også behov for elementer av kreativitet når det er snakk om hvordan data skal tolke og forstås. Ved bruk av kvantitativ metode er forskeren som regel fjernt fra sitt utvalg og har relativt mange enheter som undersøkes. Karakteristisk for metoden er bruk av strukturerte intervju, spørreskjema eller strukturerte observasjoner (Johannessen et al., 2011).

4.3 Kvalitativ metode

Bruk av kvalitativ tilnærming har sin styrke der det er behov for fortolkning av data. Disse dataene kan opptre i form av tekster for å formidle meninger, oppfatninger og opplevelser som det ikke er lett å måle eller tallfeste. Kvalitative undersøkelser har sitt utgangspunkt i naturvitenskap og er tilpasset mennesker og menneskelige fenomener. Metoden innebærer at forskeren går mer i dybden på det som undersøkes og skaffer seg grundig informasjon om emnet. Informasjonen som framkommer av undersøkelsen omformes til tekst der formålet er å skaffe en forståelse for helheten og sammenhenger. Forskeren er nærmere sitt forskningsutvalg, ofte i deltagerens nærmiljø, enn tilfellet er ved bruk av kvantitativ metode. I tillegg er det relativt få enheter som undersøkes. En av fordelene med bruk av kvalitativ metode er mulighetene for åpenhet og fleksibilitet i intervjusituasjonen. En kvalitativ undersøkelse bør tilstrebe en god relasjon og trygghet mellom informant og forsker. Muligheten for at viktig informasjon kommer fram øker når intervjusituasjonen er preget av tillit og gode relasjoner (Johannessen og Olsen, 2008).

4.4 Vårt valg av metode

AS Vinmonopolets omdømme har vært gjenstand for flere kvantitative undersøkelser de senere årene. For uten omdømmeundersøkelsen RepTrak har Vinmonopolet selv har blant annet engasjert TNS Gallup til å foreta en kvantitativ undersøkelse av deres omdømme (TNS Gallup, 2010). Undersøkelsen er ment å avdekke befolkningens holdninger til Vinmonopolet og vinmonopolordningen, samt gi en oversikt over hvilke faktorer som er viktige med tanke på en videreutvikling av Vinmonopolet som butikkjede. Datainnsamlingen er gjennomført ved bruk av telefonintervjuer og spørreskjema på et forholdsvis stort utvalg, dvs. 1000 respondenter.

Vi har benyttet dokumentstudier hvor det fremkommer kvantitative data, f.eks. RepTrak og TNS Gallup. Tilgangen på forskjellige datakilder er i stor grad bestemmende for kvaliteten på casestudiet. Vi har hatt god tilgang på informasjon om Vinmonopolet og deres arbeid med omdømme. Mange av Vinmonopolets interne dokumenter finnes tilgjengelig for allmennheten fra deres hjemmesider, f. eks. Vinmonopolet strategiske plan, etiske retningslinjer og årsberetninger. Vinmonopolet gir også ut Vinbladet med seks utgaver i året, noe som har vært nyttig bakgrunnsinformasjon for vår oppgave.

For å gå i dybden og finne ut mer enn det de kvalitative undersøkelsene og datagrunnlaget vårt viser fant vi det riktig å velge en kvantitativ tilnærming til forskningsspørsmålet. Vår oppgave baserer seg i stor grad på resultater fra vår kvalitative studie av Vinmonopolet med intervju av Vinmonopolets ansatte. Vi har konsentrert oss om å finne informasjon og data som er relevant for å belyse vår problemstilling. Når vi så analyser disse dataene samlet vil resultatene og konklusjonene være basert på ulike kilder og ikke kvalitative eller kvantitative data alene (Yin, 2003).

På tross av de begrensninger som vi mener måleinstrumentet RepTrak har, jf. del. 4.2, egner likevel RepTrak seg som underlag for å gjøre en nærmere kvalitativ undersøkelse. Modellen dekker noen av de forhold som vi mener er viktige for å gi svar på vårt forskningsspørsmål og er et greit supplement for utforming av vår intervjuguide.

Ved å stille kvalitative spørsmål basert på noen variabler som er elementer i RepTrak (omdømmeattributter, dimensjoner og kjerneelementer), og supplere med våre tilleggsspørsmål, ønsket vi å få større innsikt og forståelse av omdømmet til Vinmonopolet.

Vi ville også se om det fantes noen sammenheng mellom det som ansatte oppfattet som sentralt for Vinmonopolets omdømme og resultatene fra undersøkelsen RepTrak.

4.5 Utvelgelse av informanter

Før utvelgelse av informanter til undersøkelsen måtte vi avklare hvor stor variasjon som var nødvendig for at utvalget skulle belyse forskningsspørsmålet. Ensartede utvalg kan føre til at det blir vanskelig å få fram hvordan forskjeller påvirker menneskene og fenomenet som undersøkes. For uensartede utvalg kan på den andre siden gjøre at det blir problematisk å finne de likhetstrekkene som vi er ute etter (Johannessen et. al., 2011).

Vi har i vårt utvalg av informanter søkt å finne medarbeidere i Vinmonopolet som representerer den variasjonen vi ønsker samtidig som har tatt hensyn til de ressursene, tidsrammen vi har til rådighet og omfanget av oppgaven. I vår undersøkelse stiller vi samme spørsmålene til alle informantene fordi vi ønsker å få fram om butikkleidelse og ansatte har lik forståelse av hva som er viktig for at Vinmonopolet ha et godt omdømme også i fremtiden. Har Vinmonopolets medarbeidere Vinmonopolets todelte målsetting som ledetråd i møtet med kunden? Av hensyn til gjennomførbarheten og omfanget av undersøkelsen bestemte vi oss for å forta intervju av ansatte og ledere i Vinmonopolets butikker i Saltenregionen.

Vi ba distriktssjef for distrikt 2 Arnt Inge Johnsen om å finne seks butikkmedarbeidere og en butikksjef som kunne svare på våre spørsmål. Totalt intervjuet vi sju informanter. De kriterier vi stilte ved utvelgelse av informanter var følgende: minimum to butikkmedarbeidere som har vært ansatt kortere tid enn to år, minimum tre butikkmedarbeidere som har vært ansatt lengre enn to år. Av butikkmedarbeiderne ba vi om at en av informantene var tilsatt som vikar eller midlertidig tilsatt. Begge kjønn skulle være representert i utvalget.

4.6 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av undersøkelsen sendte vi et informasjonsbrev til distriktssjef for distrikt 2 om bakgrunn for undersøkelsen, problemstillingen og hvordan vi ønsket å gjennomføre intervjuene. I tillegg sendte vi et eget informasjonsbrev til informantene der forskningsspørsmål og intervjuenes hovedområder var tatt med. Ingen av de ansatte fikk utdelt intervjuguiden i forkant fordi vi mener det kunne ødelegge for selve undersøkelsen og at vi ikke ønsket at svarene skal være instruert, konstruert eller at informantene skulle svare

det de trodde ble forventet av dem. Det er viktig for resultatet av undersøkelsen at vi får ærlige og ekte svar. Vi la til rette for at vi kunne korrigere intervjuguiden etter første intervju dersom vi så at det var behov for det. Det ble ikke foretatt testintervju i forkant av undersøkelsen.

For å legge til rette for at informantene skulle føle seg komfortable i intervjusituasjonen informerte vi på forhånd om hvordan intervjuet skulle forgå. Noen informanter kan føle ubehag i en intervjusituasjon når det de sier blitt tatt opp ved hjelp av lydopptaker. Det er viktig å ufarliggjøre situasjonen ved at man informerer alle informanter om at deres svar vil bli anonymisert og at de ikke skal være mulig å spore tilbake til enkeltpersoner. I tillegg er det viktig å bruke et lokale under intervjuene der vi kan arbeide uforstyrret og som er egnet for intervjuet. Vi gjorde vårt ytterste for å skape en avslappet og hyggelig atmosfære for at informantene skulle ha det bra under intervjuet. Informantene ble orientert om at vi ville benytte lydopptaker for å ta opp samtalene og at opplysninger som kom fram under intervjuene ville bli anonymisert.

Begge forfatterne av denne oppgaven var med på intervjuene. Begrunnelsen for dette var å kvalitetssikre at vi hadde felles oppfattelse av det som ble sagt, for å få med flere aspekt, oppnå større refleksjon og for lettere å kunne analysere materialet i ettertid. Intervjuene ble av praktiske hensyn gjennomført på to steder, i AS Vinmonopolets lokaler og hos Fylkesmannen i Nordland. Det ble til sammen gjennomført sju dybdeintervju over en periode på tre dager. Under intervjuene benyttet vi oss av en intervjuguide som vi hadde utarbeidet på forhånd, jf. vedlegg 1.

Tidsrammen per intervju ble på forhånd anslått til 30-60 minutter. Vi la også til rette for at det, ved behov for å utdype spørsmålene, var mulig å forlenge tidsrammen. Det viste seg at vi brukte mellom 60 og 70 minutter pr. intervju. Vi valgte å fordele rollene ved at den ene av oss førte ordet og var intervjuer. Den andre supplerte (observatør) og kommenterte når det var behov for dette. Observatøren fikk da bedre anledning til å ta nødvendige notater. I tillegg var det mulig for observatøren å observere eventuelle reaksjoner og adferd (non-verbal kommunikasjon) i intervjusituasjonen. Kort tid etter at intervjuene var avsluttet ble svarene og funnene nedskrevet og eventuelle viktig non-verbal kommunikasjon notert ned.

4.7 Datagrunnlag

4.7.1 Sekundærdata

Vi hadde som tidligere nevnt tidligere god tilgang på sekundærdata om Vinmonopolet. Disse dokumentene inneholder data fra undersøkelser som er gjort internt i organisasjonen. Vi har også gått gjennom Vinmonopolets årsrapporter, strategiplan, etiske retningslinjer og ulike målstyringsdokumenter. Vi har videre studert hva som framgår av Vinmonopolets egne nettsider. Vi har også benyttet omdømmeundersøkelsen RepTrak som utgangspunkt for noen av spørsmålene under intervjuene. Leder for analysegruppen hos Apeland Informasjon AS har bidratt med nyttig informasjon i forbindelse med undersøkelsen RepTrak. I vår søken etter informasjon har vi spesielt sett etter data som er relevant for å belyse vår problemstilling. Vi har studert undersøkelser gjennomført av eksterne virksomheter men foretatt på bestilling av organisasjonen selv.

4.7.2 Analyse av intervjuene

Etter at intervjuene var avsluttet sammenfattet vi alle data i en rapport. Vi brukte den veiledende intervjuguiden som grunnlag og noterte samtlige svar fra informantene som framkom under hvert av spørsmålene. Deretter sammenfattet vi de ulike svarene og trakk ut det som syntes å være essensen. Der det var relevant skrev vi ned eventuelle alternative svar.

Deretter delte vi svarene inn i hovedområder som vi mener er naturlige og som det er viktig å undersøke nærmere for å gi svar på vårt forskningsspørsmål. De ulike funnene ble til slutt analysert og tolket ut fra vårt forskningsspørsmål, relevant grunnlagsdata og litteratur.

4.8 Svakheter og begrensninger

Med validitet, som handler om gyldighet og troverdighet, forstår vi:... *“hvor godt eller relevant data representerer fenomenet”* (Johannessen, 2011:71). Validitet skal ikke oppfattes som noe absolutt, men det er et kvalitetskrav som skal være tilnærmet oppfylt (Johannessen et al., 2011). I forbindelse med kvantitative undersøkelser er man opptatt av om undersøkelsen måler det man tror den måler. Dette er betegnet som begrepsvaliditet. Når det gjelder kvalitative undersøkelser har vi sjelden data som kan måles. Spørsmålet blir da heller om metoden undersøker det den skal.

Reliabilitet handler om pålitelighet og i hvilken grad undersøkelsens data er konsistente over tid. Undersøkelser som gjør bruk av kvantitativ metode legger stor vekt på reliabilitet og bruk av kontrollerende eksperimenter og observasjoner for å samle inn numeriske data. Ved bruk av kvalitativ metode er tilsvarende krav som over lite hensiktsmessig å benytte. Det er som regel samtalen/intervjuet og ikke tall og struktur som er styrende ved innsamling av data. Forskeren er selv et verktøy i undersøkelsen og det som framkommer av samtalen er person- og situasjonsavhengig. For å styrke undersøkelsens reliabilitet har vi gitt en grundig beskrivelse av vår bedrift og en detaljert framstilling av hvordan vi har gått fram gjennom hele forskningsprosessen.

Når man skal foreta en undersøkelse kan det være en fordel å benytte seg av flere datakilder og ulike metoder for å sikre at man har et bredt og godt grunnlag for undersøkelsen. Ved metodevalg må man bl.a. gjøre en avveining av utfordringer knyttet til validitet og reliabilitet. Å ha et bredt bakteppe for undersøkelsen kan øke forståelsen for det vi vil undersøke og styrke resultatenes validitet. Vi må likevel være oppmerksom på fallgruver og muligheter for feilkilder som ikke er åpenbare.

Metodetriangulering kan være med på å styrke validiteten i undersøkelsen og innebærer at problemstillingen belyses ved bruk av forskjellige metoder. Å benytte resultater fra kvantitative undersøkelser som grunnlag for en kvalitativ tilnærming er et eksempel på triangulering. Det samme vil det være hvis man bruker både observasjon og intervju under feltarbeidet (Johannessen et al., 2011).

En styrke ved bruk av kvalitative undersøkelser er at de egner seg svært godt til å undersøke sosiale prosesser og hvordan mennesker samhandler. Metoden er godt egnet der man har behov for å undersøke og finne ut mer om menneskers erfaringer, meninger, virkelighetsforståelse og tanker. Ved bruk av kvalitativ tilnærming er spørsmålene åpne og med fleksibilitet i hvert spørsmål for å kunne fange opp synspunkter som kommer fram underveis i intervjuet.

Vi har i vår undersøkelse gjort bruk av et relativt lite utvalg informanter. En av begrensningene ved bruk av kvalitativ metode er at det er vanskelig å trekke bastante slutninger når utvalget er lite. Vi kan derfor ikke med sikkerhet si at resultatene vi er kommet fram til kan generaliseres til å gjelde alle butikkansatte i AS Vinmonopolet. En annen svakhet

ved undersøkelsen er at forskerens nærhet ovenfor informanten i intervjusituasjonen for enkelte informanter kan virke ubehagelig. Faren er derfor til stede for at informanten ikke svarer helt ærlig, svarer det han tror han bør svare eller gir strategisk riktige svar.

En intervjusituasjon kan gi rom for fortolkning og subjektiv oppfattelse av det som blir sagt. Siden vi benyttet oss av en veiledende intervjuguide og ga oppfølgingsspørsmål når informantene hadde problemer med å svare, fikk ikke alle informantene nødvendigvis nøyaktig de samme spørsmålene. Selv om spørsmålene stort sett var like kan dette representere en svakhet ved studien. Som tidligere nevnt hadde vi satt av 60 minutter til hvert intervju. Enkelte av intervjuene tok litt lengre tid enn den anslåtte tidsrammen. Det vil naturlig nok være begrenset hvor mye en får avdekket i løpet av relativt kort tid. En siste svakhet vi ønsker å nevne er at undersøkelsen er foretatt over et begrenset tidsrom på tre dager og i et begrenset område (Salten). En undersøkelse foretatt på et annet sted, i et større område og til et annet tidspunkt behøver ikke nødvendigvis å gi samme svar på de samme spørsmål. Vi valgte å utføre undersøkelsene over et kort tidsrom for å minimere muligheten for at de ansatte drøftet intervjuet og påvirket hverandre og fordi en lett glemmer når noen dager er gått. For å få en mest mulig sammenlignbar intervjusituasjon var det samme person som ledet intervjuene. En undersøkelse foretatt på et annet sted, i et større område og til et annet tidspunkt behøver ikke nødvendigvis å gi samme svar på de samme spørsmål.

For å styrke undersøkelsens reliabilitet har vi forsøkt å gi en grundig framstilling av AS Vinmonopolet og en åpen og detaljert beskrivelse av framgangsmåten som benyttes under forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011). Vi har i vår undersøkelse prøvd å gi en utfyllende beskrivelse av bedriften og de utfordringer som en statlig monopolist har i sitt arbeide med et godt omdømme. Dette danner rammen om vår undersøkelse blant ansatte i Vinmonopolet og er med på å styrke undersøkelsens reliabilitet.

Kvalitative undersøkelser egner seg svært godt til å undersøke hvordan mennesker samhandler og hvordan sosiale prosesser foregår. Metoden er godt egnet der man har behov for å undersøke og finne ut mer om menneskers erfaringer, meninger, virkelighetsforståelse og tanker.

Vi har i vår oppgave benyttet både kvantitative undersøkelser som grunnlag før og observasjon under undersøkelsen, noe vi mener er med på å styrke undersøkelsens validitet.

Et begrenset utvalg med sju personer og i et avgrenset geografisk område kan imidlertid som tidligere nevnt være en svakhet ved studien. I tillegg vil et intervju som regel lage rom for fortolkning og subjektiv oppfattelse av det som blir sagt.

Kapittel 5: Intervjuer og drøftinger

5.1 Intervju av ansatte og presentasjon av funn

Målsettingen med å foreta intervju av medarbeidere i Vinmonopolet var å finne ut hva som var hemmeligheten bak et godt omdømme. Vi ønsker derfor svar på følgende spørsmål:

Hvilke elementer oppfatter Vinmonopolets medarbeidere som viktige i forbindelse med selskapets omdømme?

- Hva er viktig for at Vinmonopolet skal rangeres høyt i omdømmeundersøkelser?
- Hva er viktig for at Vinmonopolet skal ivareta sitt sosialpolitiske mandat?

Siden Vinmonopolet er en statlig monopolist trodde vi i utgangspunktet at de ikke var avhengig av et godt omdømme. Etterhvert oppdaget vi at de hadde en meget utfordrende todelt målsetting om å ivareta den alkoholpolitiske målsettingen og i tillegg det kommersielle aspekt med å være en ledende faghandelkjede. Vi ønsket å se nærmere på dette og finne ut hvordan førstelinjen (ansatte) og deres nærmeste ledere håndterte dette i hverdagen.

Vi intervjuet sju ansatte inklusive en leder. I alt intervjuet vi tre kvinner og fire menn i løpet av de tre dagene. En av de ansatte var midlertidig tilsatt og hadde heller ikke gjennomført noen trinn av Vinmonopolets kompetansestige. Resterende seks av de ansatte var fast tilsatt. To av intervjuobjektene hadde høyere utdanning etter videregående skole. Noen av de andre hadde gjennomført hele eller deler av yrkesrettet videregående skole. Etter ansettelsen i AS Vinmonopolet hadde tre av de fast ansatte gjennomført de obligatoriske fire trinnene i kompetansestigen, mens tre hadde tatt alle seks trinnene som også innbefatter spesialisering.

Vi har lagt ved den veiledende intervjuguiden som vedlegg til oppgaven. Intervjuguidens spørsmål behandles ikke i kronologisk rekkefølge i denne delen, men skal kunne kjennes igjen under de ulike overskriftene.

5.1.1 Ansattes kompetanse og fagkunnskap

Tre av informantene har faglig fordypning, dvs. trinn fem og/eller seks, innenfor Vinmonopolets kompetansestige. Tre har de obligatoriske trinnene, mens den som ikke er fast ansatt heller ikke har gjennomført kompetansestigen. På vårt spørsmål om hvilken kompetanse informantene har innenfor temaet omdømme svarer alle at de ikke har hatt noen konkret opplæring. De oppfatter likevel at temaet er sentralt og et felt som det fokuseres på i organisasjonen. Alle ansatte i Bodø deltar på informasjonsmøter annethvert år sammen med ansatte fra Trøndelag, Nordland, Troms og Finnmark. Noen av informantene nevner at temaet omdømme er tatt opp i forbindelse med disse informasjonsmøtene. Omdømme har også vært tatt opp som tema i forbindelse med ledermøter, men det er ikke gitt egen opplæring på dette området. Heller ikke innenfor feltet kommunikasjon har Vinmonopolets ansatte hatt noen særskilt opplæring eller samtaler med sine ledere. Noen av informantene var først og fremst opptatt av at smil og blikkontakt var viktige elementer når de kommuniserer med sine kunder. Informantene oppga at de ikke hadde nedfelte regler, prinsipper og retningslinjer for kommunikasjon. I noen tilfeller opplever ansatte at kundemøtet kan være utfordrende. Som eksempler på dette nevnte de synlige berusede kunder og videresalg av alkohol til mindreårige (langing). Intervjuene avdekket at det ikke gis noen konkret opplæring eller trening av ansatte i forhold til hvordan de skal håndtere vanskelige situasjoner. Noen av informantene nevnte likevel eksempler på hvordan vanskelige situasjoner ble håndtert.

Når det gjelder holdningsskapende aktiviteter internt i Vinmonopolet trekker de fleste først og fremst fram legitimasjonskontroll. En av de ansatte hevder at Vinmonopolets etiske retningslinjer kan være holdningsskapende. Hvordan ansatte opptrer i sitt møte med kunden, at de møter presis på jobb og ikke lukter alkohol. På oppfølgingsspørsmål fra oss bekreftet informanten at Vinmonopolet ikke har egne regler for og begrensninger i alkoholinntak dagen før ansatte skal på jobb.

Informantene oppga at de hadde begrenset opplæring ved innføring av kampanjer, som for eksempel “jeg skaffet bare alkohol” og andre kampanjer, jf. vedlegg 5. Kampanjemateriell blir sendt til butikkene i forkant av kampanjene men det er hver enkelt ansatts ansvar å gjøre seg kjent med tema og målsetting. Informantene var usikre på om i hvor stor grad den enkelte gjorde seg kjent med det tilsendte informasjonsmateriellet. Flere ansatte oppfattet kampanjene fra sentralt hold som stille informasjon i butikklokalene.

5.1.2 Kundemøtet

Alle informantene er svært opptatt av kundemøtet. Med kundemøte tenker de først og fremst på situasjonen, fra kunden kommer inn i butikken og til han går ut med sine varer. Veiledning av og service i forhold til kunden er en sentral og viktig del. De ansatte forsøker å avdekke kundenes behov ved bruk av spørsmål av kategorien: hva liker du å drikke, hva pleier du å kjøpe, hva synes du er godt og hva skal du spise. Å være imøtekommende, blid, hyggelig og å ha blikkontakt med kunden blir nevnt som viktig. Informantene presiserer at alle kunder skal behandles likt. De hevder at de gir kundene lik veiledning uavhengig av bekledding, kjønn og alder. Informantene er spesielt opptatte av å overholde legitimasjonsplikten for aldergruppen 18-25 år. De presiserer at det er vanskelig å vurdere ungdommers alder. Det er bedre å spørre en gang for mye enn for lite. Flere trekker fram at de er pålagt å spørre om legitimasjon hvis de er i tvil om kunden er under 25 år. Informantene hevder at de har kunnskaper eller oppfatninger om hvilke preferanser i forhold til alkoholholdige varer de ulike alderssegment av kunder har. Dette er likevel ikke til hinder for at de stiller seg åpent og spørrende for å avdekke kundens faktiske behov. Når informantene snakker om varer i butikk og veiledning av kunder er det utelukkende alkoholholdige produkter som trekkes fram. Alkoholfrie produkter nevnes ikke, med ett unntak, av informantene under intervjuet. Vi fikk inntrykk av at våre informanter hadde en forholdsvis lik måte å møte kunden på. På tross av dette fikk vi en forståelse av at de ikke hadde en konkret opplæring i forhold til hvordan de skulle møte kunden.

5.1.3 Synspunkter på omdømme

Hverken innledningsvis eller underveis i intervjuene spør de ansatte om en forklaring på eller en definisjon av begrepet omdømme. Alle svarer likevel at det er svært viktig for AS Vinmonopolet å ha et godt omdømme. Begrunnelsen deres er blant annet at det er viktig for å opprettholde monopolsituasjonen, for å ha et godt vareutvalg, som en motvekt til salg av alkoholholdige varer i butikk, taxfree/utland og for kundens opplevelse av god service. Informantene sier også at monopolordningen gjør at de kan ha et stort utvalg av produkter og at det solide vareutvalget er viktig for omdømmet. Under synspunkter på omdømme nevner en av informantene Vinmonopolets prisnivå. Han uttaler at kundene ikke oppfatter prisen på de ulike vareproduktene som et problem for bedriftens omdømme. Han sier videre at prisene blir oppfattet som akseptable. Flere av informantene trakk fram betydningen av god rangering

i omdømmeundersøkelser knyttet til Vinmonopolets eksistensberettigelse. En av de intervjuede sa følgende: “Alle monopol dør dersom de ikke er godt likt av kundene”.

Noen nevner levering av varer og tjenester, god service, fagkunnskap og tillit som betydningsfullt i forhold til omdømme. De ser få problemer for Vinmonopolet i forhold til høye plasseringer i omdømmeundersøkelser. Noen nevner likevel at gode rangeringer kan føre til store forventninger fra kundene til Vinmonopolet også i årene framover. En av de ansatte uttaler: *“Det kan nok være litt kontroversielt at en bedrift som selger rusmidler er den best likte bedriften. Det viktigste for oss er at vi er vårt ansvar bevisst, og gjør det (vår kommentar: salget) på en ansvarlig måte. Vi er klar over hva vi selger. Jeg skjønner de som likevel synes at det blir litt feil at en slik bedrift skal være på topp.”* Informantene nevner ikke noe om eventuelle forventninger til omdømme plasseringer fra andre interessenter enn Vinmonopolets kunder.

Informantene mener at de, gjennom å tilfredsstille kundenes behov, ivaretar Vinmonopolets omdømme når de er på jobb. Dette skjer blant annet gjennom å veilede kundene slik at de blir fornøyd med produktet og ved å utøve god service. De ivaretar omdømmet ved å være hyggelig og korrekt mot kundene. Informantene mener at det er viktig at kunden får en positiv opplevelse når de er i butikken. En av informantene forteller at Vinmonopolet har klare retningslinjer for hvordan ansatte skal forholde seg for å yte god service, uten at han beskriver det nærmere. Vinmonopolets egen kontroll av servicenivået i butikkene (Mystery Shoppers), ble trukket fram av to av informantene. Informantene forteller at medarbeiderne blir målt på både legitimasjonskontroll og service og at de mener denne målingen indirekte er med på å bidra til Vinmonopolets omdømme.

Vi spurte en av informantene om hvorvidt han tenker på omdømmet under kundemøtet. Svaret vi fikk var at han kun har fokus på kunden, ikke på Vinmonopolets omdømme. En av de ansatte trekker fram at det er viktig at kunder som blir avvist på grunn av beruselse opplever at det skjer på en ryddig og respektfull måte. I tillegg er det viktig å sørge for tilfredsstillende alderskontroll. Informanten hevder at han på en slik måte bidrar til å ivareta Vinmonopolets omdømme. Når vi ber om en forklaring på dette sier informantene at *“den dagen vi sender en 17-åring herfra med en flaske sprit, han drikker seg full og blir påkjørt, så har Vinmonopolet et kjempeproblem”*. Informanten presiserer etterpå at Vinmonopolet da har et problem som kan bidra til å skade deres omdømme.

Når de ansatte skal nevne årsaker til at Vinmonopolet får gode plasseringer i omdømmeundersøkelser trekker de fram at de vet å tilfredsstillende kundenes behov, er positiv og mot og har god dialog med kundene, har god varekunnskap, foretar alderskontroll, har et godt vareutvalg og ny ledelse i Vinmonopolet. De to informantene, som beskrev selskapets bruk av Mystery Shoppers, hevder at Vinmonopolets håndtering av sosial kontroll er en viktig årsak til gode plasseringer i undersøkelser. Informanten definerer sosial kontroll som synonymt med alderskontroll og avvisning av synlig berusede kunder. De beskriver hvordan de bidrar til gode plasseringer i omdømmeundersøkelser ved å gi en detaljert beskrivelse på hvordan kundemøtet foregår. Dette begrunner de med at de blant annet kan anbefale kunden å kjøpe et billigere produkt enn kunden opprinnelig hadde tenkt, behandler kunden slik som de selv ønsker å bli behandlet, har en åpen og spørrende holdning når de henvender seg til kunden, tar tak i hva kunden forteller før de veileder og behandler berusede personer på en respektfull måte samtidig som de nektes å handle alkoholholdige produkter. Informantene nevner også at de gir veiledning i forhold til pris ved at de viser kundene alternative produkter innenfor forskjellige priskategorier. De sier imidlertid ikke noe om at de anbefaler alkoholfrie produkter. En informant trekker fram at den nye toppledelsen i Vinmonopolet åpner for kommunikasjon og at det da blir enklere for alle å være lagspillere, uten at dette ble begrunnet noe nærmere. Vinmonopolet har modernisert seg de senere år og er bedre tilpasset vår tid, hevdet informanten.

De ansatte forteller at toppledelsen i Vinmonopolet har stor fokus på omdømmebygging. Informantene mente at toppledelsen legger vekt på å ha dyktige ansatte og gjennomføring av sosial kontroll. De mener at både styringspyramiden og retningslinjene for Vinmonopolet er viktig for organisasjonens omdømme. Toppledelsen har fokus på områdene fagkunnskap og ansvarlighet og har som mål at Vinmonopolet skal ha gode plasseringer i omdømmeundersøkelser. Vinmonopolets direktør Kai G. Henriksen deltar i ulike fora hvor omdømme og Vinmonopolet er tema. Direktørens solide ledererfaring fra andre store bedrifter ble nevnt som bra for Vinmonopolets omdømme. Kai G. Henriksens tidligere politiske karriere og gode fagkunnskap om vin ble trukket fram som positivt av en informant. Informanten hevdet at alt som knyttes til Vinmonopolets direktør og som er av positiv karakter er omdømmebygging. En av informantene uttalte følgende: *“Vinmonopolet har utviklet seg fra å være en bakstreversk monopolbedrift til å bli en moderne bedrift. En bedrift som følger med i tida. Vinmonopolet har også ansatte som følger med på alkoholtrendene i Europa.”* Vi fikk inntrykk av at informanten mente at det hovedsakelig var den nye ledelsen som har tilrettelagt

for denne utviklingen. Når informantene skal forklare nærmere hvordan toppledelsen kommuniserer viktigheten av omdømmebygging, nevner de mye forskjellig. Det er også ulik oppfatning blant informantene om hvorvidt temaet kommuniseres direkte fra toppledelsen. Informantene trekker fram at Vinmonopolets ledelse premierer ansatte med kake og frukt i tillegg til gratulasjoner på intranett når de scorer høyt i omdømmeundersøkelser. Informantene hevder at ledelsen formidler til sine ansatte at kundemøtet, at kunden blir godt ivaretatt og god opptreden fra de ansatte i butikken er det som er viktigst. De ulike holdningsskapende kampanjene kommuniseres gjennom ulike kanaler som f. eks. radio, TV, aviser. En av informantene nevner at hans nærmeste leder har formidlet til sine ansatte at sosial kontroll er viktig i Vinmonopolets omdømmebygging.

5.1.4 Hva kan svekke eller skade omdømmet

Informantene trekker fram at salg til mindreårige og berusende personer, samt mangelfull rådgivning og utilfredsstillende adferd fra ansatte, kan bidra til å skade Vinmonopolets omdømme. Videre kan negative avisoppslag om salg til mindreårige personer svekke omdømmet. Det er også svært uheldig for omdømmet dersom representanter fra Juvente og Mystery Shoppers får anledning til å handle alkoholholdige produkter. En av de ansatte hevder at det norske folk kan få problem med å stole på Vinmonopolet dersom de selger til kunder som ikke har anledning til å handle alkohol. På vårt spørsmål til informantene om konkrete saker som kan bidra til å skade omdømmet, nevnte flere Ekjordsaken. Vi viste informantene ulike oppslag som har vært i media den senere tid, jf. vedlegg 5. Av de sakene vi presenterte for informantene nevnte de fleste at medieoppslaget om ungdomssprit var skadelig for omdømmet. De hevdet at det er uheldig og kan skape problemer for Vinmonopolet dersom ungdom får kjøpt en vare som egentlig er beregnet for en eldre aldersgruppe. En mente at produktet er lovlig å selge, men spesialdesignet for en spesiell kjøpergruppe. En annen nevnte at dette produktet kan være kontroversielt og uheldig siden Vinmonopolet lett kan bli oppfattet som om de selger brennevin til 18-åringer. Samtidig trakk noen informanter fram at de, som ansatte, ikke hadde noe ansvar for hva slags varer som selges i butikken.

5.1.5 Markedsføring

Ett av spørsmålene under intervjuet dreide seg om Vinmonopolet og hvordan de forholder seg til markedsføring. Informantene knyttet først og fremst markedsføring til reklame for produktene. De presiserte at Vinmonopolet ikke har anledning til å reklamere for sine varer. Noen nevnte at produktkatalogen (prislister) kanskje kunne ha vært en form for markedsføring. I følge en av informantene er det miljømessige hensyn som gjør at prislister ikke lenger finnes tilgjengelig i papirutgave i butikkene. For å finne pris på og opplysninger om de ulike produktene kan kundene imidlertid søke på Vinmonopolets nettsider. På spørsmål fra oss om Vinbladets rolle, markedsføring og omdømme fikk vi flere svar. Flere mente at siden kundene selv hentet Vinbladet i butikken var det heller ikke markedsføring. Det ble hevdet at bladet først og fremst inneholder faktakunnskap og at heller ikke produktenes navn nevnes i bladet. Mange av informantene sier derimot at Vinbladet kan være med på å styrke Vinmonopolet omdømme og at det dermed kan være en form for markedsføring.

5.1.6 Forventninger fra interessenter

På vårt spørsmål om forventninger som ulike grupper og interessenter har til Vinmonopolet, trekker informantene først og fremst fram kundene. De ansatte snakker om kundegrupper, kundesegment og hvem som ønsker å kjøpe de ulike produktene i butikken. Som interessenter nevnes ungdommer, whiskyklubber, gutter og jenter. Videre inndeler de kundene i forhold til økonomi, kunnskap om produktene, motstand av vinmonopolordningen og aldersgrupper. Ingen av informantene trakk fram andre interessenter under dette punktet.

Når vi spør om hvem som er Vinmonopolets viktigste interessenter trenger de fleste en forklaring på hva vi legger i begrepet. Til noen av informantene gir vi eksempler. En del av de ansatte trekker fram politikere og regjering som interessenter. Vi ga tilleggsspørsmål for å få informantene til å koble interessenter mot forventninger. Et eksempel på spørsmål fra oss var: *“Du nevnte politikere, kan du utdype det?”* Informantene nevnte da forventninger i forhold til å følge regler og normer, foreta sosial kontroll, være oppmerksom på at regjeringen har Vinmonopolet under oppsyn, politisk (Krf) begrensning av tilgang og viktigheten av å selge alkohol på en god måte. Det siste utsagnet ble fulgt opp med oppfølgingsspørsmål fra oss. Informanten forklarte at Vinmonopolet ikke måtte selge alkohol til mindreårige og berusede personer. Informanten nevnte også at Vinmonopolet er et kontrollorgan.

5.1.7 Vinmonopolets formål og alkoholpolitiske oppdrag

De ansatte ble presentert for Vinmonopolets visjon: *“Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte”*.

I tillegg ble de spurt om hva de mener som skal til for at Vinmonopolet skal fortjene folks støtte i framtiden. Informantene nevnte at det er viktig at Vinmonopolet fortsetter som de gjør i dag. Legitimasjonskontroll, kundemøte, solid faglig kunnskap, større tilgang på produkter, gode produkter og god service trekkes fram som viktig for å støtte opp under Vinmonopolets visjon. En av informantene hevder at det er viktig at små Vinmonopol får utvidet sitt sortiment. En medarbeider trekker fram at sosial kontroll er viktig for å underbygge visjonen, men utdyper dette ikke nærmere. Videre uttaler en ansatt at det er viktig at de tar (håndterer) det alkoholpolitiske oppdraget som de har fått. Ved oppfølgingsspørsmål fra oss forklarer informanten at Vinmonopolet skal være et ansvarlig ledd for salg av alkohol i framtiden. *“Vinmonopolet er en statsautorisert ruspusher”* blir nevnt av en av informantene.

Ivaretagelse av det alkoholpolitiske oppdraget, ved overholdelse av legitimasjonskontroll og god service fra ansatte, trekkes fram av informantene når det er snakk om Vinmonopolets formål. En av informantene hevder at han vet hva som skal gjøres og hvordan han skal oppføre seg når kunden kommer inn i butikken. Vi nevnte for informantene hva Vinmonopolets formål handler om, blant annet å begrense forbruk og god sosial kontroll. Informantene kobler dette mot at de ikke har anledning til å foreta mersalg av alkohol. De har klare oppfatninger av hva som betegnes som mersalg og beskriver hvordan de veileder kundene samtidig som de gir anbefalinger av mengde drikkevarer for spesielle anledninger. Kun en av informantene nevner at han anbefaler produkter uten alkohol. Det ble også sagt at *“rusen av vin er snillere enn rusen av sprit”*. En ansatt sier at å begrense forbruket *“kan være et tveegget sverd”*, men utdypet ikke dette noe nærmere.

På spørsmål om hvordan de ansatte kan bidra til å ivareta Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag trekker en av informantene fram Vinmonopolets styringspyramide. Han relaterer styringspyramiden til de målinger som gjennomføres i “kassen” på Vinmonopolet. I praksis innebærer dette at de ansatte registrerer, ved å trykke en tast på betalingsterminalen, hver gang de utfører sosial kontroll. Sosial kontroll er inndelt i ulike områder med tilhørende koder. Følgende områder måles: vise legitimasjon uoppfordret, bedt om å legitimere seg, bedt om å legitimere seg og avvist, avvist på grunn av beruselse eller avvist på grunn av langing. Det utarbeides rapporter for alle ansatte for å sikre gjennomføring av sosial kontroll og

etterfølgende registrering. Informanten forklarer for oss at det alkoholpolitiske oppdraget blir ivare tatt når det gis tilbakemelding til ansatte om resultater ved bruk av sosial kontroll.

Informantene trekker for øvrig fram at oppdraget ivaretas ved at de tilbyr kundene de varene de ønsker, foretar alderskontroll, avviser berusede personer og foretar sosial kontroll. Noen av informantene brukte i denne sammenhengen begrepet sosial kontroll som samlebetegnelse uten at de spesifiserte hva de la i dette begrepet.

5.1.8 Omdømmeundersøkelsen RepTrak

Innledningsvis brukte vi tid sammen med hver av informantene for å presentere omdømmeundersøkelsen RepTrak. De ansatte mente at RepTrak er dekkende for Vinmonopolet som organisasjon og at undersøkelsen måler det som er sentralt for og kjennetegner Vinmonopolet som organisasjon. Vi tok for oss kjerneelementene respekt, beundring, tillit og følelse og forklarte informantene at disse punktene bidro til Vinmonopolets overordnede omdømmescore i omdømmeundersøkelsen RepTrak. Vi ba informantene forklare eller si hva de, med Vinmonopolet som utgangspunkt, forbant med kjerneelementene.

Begrepet tillit var det kjerneelementet som informantene oppfattet som enklest å forklare. De mente at det i dette begrepet lå at kunden fikk god veiledning og hjelp av Vinmonopolets ansatte. I tillegg kan tillit bety at kundene opplevde at de ble tatt vare på av Vinmonopolets ansatte. Kjerneelementet tillit ble også satt i forbindelse med begrepet mersalg. Når Vinmonopolets ansatte unngår å påvirke kunden til å kjøpe mer enn de opprinnelig hadde planlagt, innbyr det til tillit. En ansatt sa at begrepet tillit var meget relevant i forhold til Vinmonopolets omdømmebygging.

Når det gjelder de øvrige kjerneelementene har informantene svært ulik forståelse. Informantene uttaler følgende om respekt for Vinmonopolet: *“Respekt høres strengt ut, de ansattes kompetanse gir Vinmonopolet respekt og Vinmonopolets vareutvalg gir respekt”*. I tillegg nevnte informantene at når de ansatte på Vinmonopolet bryr seg og yter god service oppnår Vinmonopolet respekt fra sine kunder. Kjerneelementet respekt ble av en informant satt i forbindelse med det lov- og regelverk som Vinmonopolet må forholde seg til. Sammenhengen mellom begrepet respekt og lover og regler ble ikke forklart nærmere av

informanten. Det ble heller ikke fulgt opp av tilleggsspørsmål fra oss. En informant nevnte at de fire kjerneelementene er viktige siden de er positivt ladede ord eller påstander. Videre ble det sagt at kjerneelementene er store og vage ord og at det derfor er mulig å legge veldig mye ulikt i dem, men at de er viktige begreper for å beskrive Vinmonopolets omdømme.

Flere av informantene opplevde at kjerneelementene beundring og følelse var vanskelig å forklare. En informant sa at han oppfattet disse ordene som floskler. En annen uttrykte at følelse for Vinmonopolet innebar gode handelsopplevelser for kundene i butikken. Han sa også at dette er viktig siden de er et monopol. Tre av informantene mente at kjerneelementet beundring omhandlet de ansattes fagkompetanse og Vinmonopolets solide vareutvalg.

Informantene ble presentert for eksempler på påstander som ble stilt respondentene under RepTrak online intervju. Følgene påstander ble presentert for våre informanter:

- Vinmonopolet er en bedrift man kan stole på
- Jeg snakker positivt om Vinmonopolet
- Vinmonopolet driver redelig
- Vinmonopolet er etisk ansvarlig
- Vinmonopolet tilfredsstiller kundenes behov

Informantene mente at påstanden *“Vinmonopolet er en bedrift man kan stole på”* kunne ha sammenheng med kundenes tiltro til den veiledningen og gode servicen som ytes av ansatte hos Vinmonopolet. Informantene trakk også fram at når Vinmonopolkjeden er godt oppdatert på trender i markedet og leverer de varene som etterspørres, oppfattes Vinmonopolet som en bedrift man kan stole på. Den grundige sosiale kontrollen som blir foretatt av Vinmonopolets butikkansatte nevnes også som en av årsakene til man kan stole på bedriften.

En av informantenes tilbakemelding på utsagnet *“jeg snakker positivt om Vinmonopolet”* var at det er det som er viktigst for omdømmet. En annen mente at årsaken til at de ble snakket positivt om var Vinmonopolets brede vareutvalg. Informanten mente at vareutvalget førte til fornøyde kunder, noe som igjen bidro til at Vinmonopolet fikk positiv omtale. Ordtaket *“en fjær kan bli til fem høns”* ble også nevnt i denne forbindelse. Med dette utsagnet mente informanten at ekspeditørene måtte være hyggelige og gi god veiledning slik at ingen kunder gikk derfra med en opplevelse av et negativt kundemøte. Det ble også sagt at *“påstanden er i*

kjerna”. Dette utsagnet fra informanten oppfattet vi som en bekreftelse på at positiv omtale var meget viktig for Vinmonopolet. Samme informant mente at respondentene i RepTrak-undersøkelsen ikke hadde hatt produktenes pris i tankene når de vurderte påstanden.

På påstanden *“Vinmonopolet driver redelig”* ga informantene blant annet til svar at redelighet betyr at de ikke lurer folk. Videre ble det nevnt at redelighet handler om at Vinmonopolet er en traust bedrift som er til å stole på. Redelig ble også knyttet til begrepet fairtrade og det at Vinmonopolet er en statlig og pålitelig bedrift. Noen av informantene formidlet imidlertid til oss at de følte seg usikre på innholdet i påstanden.

Vinmonopolet som en etisk ansvarlig bedrift ble kommentert på følgende måte av informantene: Etisk ansvarlig handler om å ta miljøansvar, å foreta sosial kontroll er også en etisk handling og Vinmonopolet er etisk ansvarlig ved at det foregår likebehandling av ulike grossister og leverandører. En informant svarte at vi er etisk ansvarlig ved at: *“... alle vet hva vi styrer med og vi er en åpen bedrift”*. I forbindelse med påstanden *“Vinmonopolet er etisk ansvarlig”* var en av de ansatte opptatt av at Vinmonopolets samfunnsansvar tas på alvor. I forbindelse med samfunnsansvar nevnes alderskontroll, ansvarlighet i forhold til produkter som selges og korrekt opptreden i forhold til leverandører.

Siste påstand som informantene ble introdusert for var *“Vinmonopolet tilfredsstillter kundens behov.”* Informantene svarte blant annet følgende: vi gir kundene det de vil ha på en tilfredsstillende måte, vi spør på riktig måte og prøver å finne ut hva kundene er ute etter. De nevnte også at ved å være oppdatert på vintrender (fagkunnskap) tilfredsstillter de kundenes behov. Ved at de ansatte på Vinmonopolet gir produktanbefalinger som passer med kundenes lommebok og smak tilfredsstillter de også kundenes behov. Informantene fremhevet at det er viktig at kundene er fornøyde når de forlater butikken med sine varer.

Avslutningsvis i intervjuene åpnet vi for at informantene kunne ta opp områder og tema som ikke intervjuene hadde behandlet og som de mente var viktig for undersøkelsen. Flere informanter ga en meget positiv beskrivelse av Vinmonopolet som arbeidsplass. En av de ansatte stilte seg kritisk til verdien av omdømmemålinger når det gjelder statlige monopolister. Dette begrunnet han med at Vinmonopolets status som monopolist medfører at folk ikke har noe alternativt sted å handle. Informanten sa videre: *“...så lenge vi gjør jobben*

rett og korrekt, så blir vi markedsleder. Vi må måles på at vi gjør jobben vår og at Vinmonopolet ledes på en riktig måte.”

5.1.9 Oppsummering av våre funn

Informantene mener at det er svært viktig for Vinmonopolet å ha et godt omdømme. De anser det også som viktig å oppnå god score i omdømmeundersøkelser. Et godt omdømme er spesielt viktig for en monopolbedrift.

Når vi under intervjuene tar opp begrepet omdømme, knytter informantene det først og fremst til kunder og kundemøtet. Informantene trekker fram varefaglig kunnskap samt kunde- og serviceperspektivet som sentrale elementer for Vinmonopolets omdømme. De gir videre en detaljert beskrivelse av kundemøtet, men hevder at de har liten grad av opplæring innenfor fagområdet kommunikasjon. Vinmonopolets administrerende direktør trekkes fram som en viktig pådriver for Vinmonopolets utvikling og omdømme.

De ansatte er opptatt av ivaretagelse av sosial kontroll og spesielt av legitimasjonskontroll. Den operasjonelle delen av sosial kontroll har en sentral plass hos informantene. Informantene hevder at det er svært uheldig for Vinmonopolets omdømme dersom kunder som ikke burde fått kjøpt alkohol likevel får handlet alkoholholdige varer.

Under intervjuene forsøkte vi å knytte Vinmonopolets omdømme til forventninger fra interessenter og grupper. Begrepet interessenter relateres først og fremst til ulike kundesegment. De redegjør videre for kunders spesielle preferanser til land, områder eller produkter. Informantene tar i liten grad opp andre interessenter som kan være sentrale for Vinmonopolets eksistensberettigelse og omdømme.

Informantene viser stor grad av empati og forståelse for personer med alkoholproblemer, men sier at de har noe spesielt ansvar for denne gruppen. De reflekterer i mindre grad over det alkoholpolitiske mandatet som legitimerer vinmonopolordningen, og er heller ikke spesielt opptatt av hensikten med Vinmonopolets holdningsskapende kampanjer. Når informantene utfordres på hvordan de forstår Vinmonopolet visjon *“Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte”*, nevner de hovedsakelig de samme områdene som de trekker fram som viktige for omdømmet.

Informantene oppfatter omdømmeundersøkelsen RepTrak som hensiktsmessig for en bedrift som Vinmonopolet. Det mente imidlertid at noen av kjerneelementene i undersøkelsen var vanskelig å forklare.

5.2 Drøfting av undersøkelsens funn

Omdømme som begrep kan oppfattes på ulike måter og har mange definisjoner.

Innledningsvis i intervjuene hadde vi en samtale med informantene om vårt forskningsspørsmål, og det ble gitt åpning for at de kunne stille spørsmål. Ingen av informantene ba om noen utdypende forklaring på hva omdømme betydde eller hva vi mente med dette begrepet. Informantene hadde i forkant av intervjuene mottatt et eget informasjonsskriv fra oss med orientering om forskningsspørsmålet. Omdømme som begrep var ikke definert i informasjonsskrivet, men informantene hadde mulighet til å innhente informasjon og kunnskap om temaet i forkant av intervjuene.

Omdømme er i litteraturdelen blant annet beskrevet som den oppmerksomhet interessenter viser en bedrift. Omdømmet til en virksomhet er en form for evaluering av statusen til bedriften, og i tillegg er et godt omdømme en verdi for bedriften (Barnett et al., 2006).

Intervjuene startet med at de ansatte skulle foreta en gradering i forhold til hvor viktig det var for Vinmonopolet å ha et godt omdømme og hvor viktig det var for bedriften å bli rangert høyt i omdømmeundersøkelser. Graderinger som det kunne velges mellom på begge spørsmålene var: svært viktig, viktig, mindre viktig og vet ikke. Vi er klar over at det kan være glidende overganger mellom graderingene, men vår hensikt var først og fremst å få avklart om informantene oppfattet omdømme og omdømmeundersøkelser som mindre viktig for Vinmonopolet. Våre funn viser at alle informantene bekrefter at det var svært viktig for Vinmonopolet å ha et godt omdømme, og at det var viktig å bli rangert høyt i omdømmeundersøkelser. Blant annet trekker informantene fram at det er viktig å ha et godt omdømme for å opprettholde monopolsituasjonen. Slik vi ser det mener informantene at god plassering i omdømmeundersøkelser er en evaluering av dem som monopolbedrift. Vi ser at de ansatte knytter Vinmonopolets eksistensberettigelse til det å inneha et godt omdømme. Apeland Informasjon AS, som har ansvaret for omdømmeundersøkelsen RepTrak, har et annet synspunkt på omdømme og monopolbedrifter. Bemerkningen fra informantene angående monopolstatusen oppfatter vi står i kontrast til følgende uttalelse fra Bjørg Kari

Paulsen, leder for analysegruppen i Apeland Informasjon AS: *“Ettersom de (vår kommentar: Vinmonopolet) har monopol på et populært produkt er de ikke avhengige av et godt omdømme for å tiltrekke seg kunder”* (Apeland Informasjon AS, 2011).

Informantene har, gjennom eksemplene som trekkes fram, presisert at service er meget viktig når det gjelder omdømme og Vinmonopolet. De ansatte i butikken må være hyggelige, blide og tilfredsstillende kundenes behov. Vinmonopolets egen servicekontroll (Mystery Shoppers) besøker Vinmonopolets butikker jevnlig for å kontrollere servicenivået (Vinmonopolet, e-post, 28.03.12). Kontrollørene benytter et eget skjema som gir føringer for hva som skal kontrolleres, f.eks. hilsen, smil, kompetanse, ryddighet. Vi vil anta at disse kontrollene indirekte bidrar til god service og dermed et godt omdømme. Et godt varesortiment er også sentralt for omdømmet. Fagkompetanse blir senere i intervjuene trukket fram av et flertall av informantene som viktig. Informantene benytter ikke i denne delen av intervjuene noen av begrepene om omdømme fra Barnett et al. (2006). Likevel avdekker vår studie at begrepene delvis benyttes indirekte. Som eksempel kan nevnes varesortimentet. Et godt utvalg av produkter kan gjøre interessentene mer opptatt av Vinmonopolet. Varesortimentet kan også bidra til en positiv vurdering av omdømmet til Vinmonopolet.

Noen informanter mener at når ansatte foretar god sosial kontroll vil omdømmet styrkes. De gir ikke nærmere forklaring på hvorfor de mener dette er tilfelle. Informantene utdyper heller ikke om de sikter til spesielle interessenter som har en særskilt interesse av gjennomføring av sosial kontroll. Muligens mente informantene det var viktig for Vinmonopolet og oppfattes som troverdig av sine interessenter, og at troverdigheten blant annet ble styrket ved å utøve tilfredsstillende alderskontroll. Vår litteraturodel omhandler image, og det interne image knyttes til den forståelsen organisasjonen ønsker ulike interessenter skal ha av den. Eksternt image er den faktiske oppfatningen som omverden har av bedriften. Brønn og Ihlen (2009) sier at det er fornuftig å ivareta imaget hos de viktigste interessentene. Siden Vinmonopolet har et særskilt samfunnsoppdrag, hadde vi forventet noen betraktninger fra informantene innenfor følgende områder: Hvorfor er sosial kontroll viktig og har sosial kontroll betydning for Vinmonopolets omdømme? På hvilken måte hører sosial kontroll og bedriftens samfunnsoppdrag sammen? Slike forklaringer av sammenhenger kom ikke tydelig fram under intervjuene.

I vårt teorikapittel brukes blant annet begrepet konkurransefordeler i beskrivelsen av omdømmet. Bedriften skaffer seg konkurransefordeler ved å mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien hos de ansatte. Dette nevnes i teoridelen som en grunnleggende faktor for en bedrifts eksistens over tid (Johannessen og Olsen, 2008). Vinmonopolet er alene i markedet på salg av varer med en alkoholstyrke på over 4,7 %. De har derfor ingen reelle konkurrenter i Norge å forholde seg til, selv om taxfree handel og grensehandel selvsagt har betydning for selskapets omsetning. Vår undersøkelse underbygger at mange av informantene mener at det er av stor betydning for Vinmonopolet å skaffe seg konkurransefordeler. Dette til tross for at de er en monopolbedrift. Vårt inntrykk er at informantene oppfattet monopolordningen som fornuftig. Informantene begrunnet dette med at Vinmonopolet har enerett på salg av for eksempel vin, og derfor er vareutvalget meget stort. De sammenlignet også Vinmonopolets vareutvalg med vinutsalg i andre land. Vårt funn kan tyde på at informantene mente at vareutvalget hos Vinmonopolet var en konkurransefordel, og dermed viktig for bedriftens omdømme.

Johannessen og Olsen (2008) trekker fram kunnskapsmedarbeideren og taus kompetanse som den viktigste kilden til varige konkurransefordeler. Vår case er et monopol som ikke har anledning til å reklamere for sine varer, jf. alkoholloven § 9-2. De har heller ingen påvirkning på alkoholavgiftene som er en del av prisen på alkoholholdige produkter. Vinmonopolet kan skaffe seg konkurransefordeler ved å yte kunden god service og gjennom å opptre ekte. Dette kan gjøres ved at ansatte benytter sin varefaglige kompetanse i kundemøtet. Bedriften styrker sin posisjon når kunden som interessent erfarer ekspertise fra Vinmonopolets side. Ved at de ansatte i organisasjonen oppleves som kompetente og spesialiserte i kundemøtet, får Vinmonopolet styrket sin eksistensberettigelse. Litteraturen viser til at en bedrift har viktige konkurransefordeler dersom den eier en sjelden og etterspurt kompetanse. Disse konkurransefordelene må være vanskelige å imitere (Johannessen et al., 2008). Vi ser at ansatte på Vinmonopolet har faglig opplæring gjennom kompetansetigen. Denne kompetansetigen er utilgjengelig for andre, og den gir de butikkansatte spisskompetanse.

Strategilitteraturen bruker betegnelser de ikke-imiterbare og ofte ”usynlige” ressursene som finnes i ansattes kunnskap, relasjoner og læringsevne (Roos et al., 2007). Vår studie ved Vinmonopolet avdekker at selskapet har satset på å utvikle førstelinjen og kunnskapsmedarbeideren. Både gjennom måten ansatte håndterer kunden på og ansattes fagkompetanse, ser vi at selskapet har forstått hva som kan være bedriftens ikke-imiterbare

ressurser. Fagkompetansen har Vinmonopolets ansatte tilegnet seg gjennom de obligatoriske trinnene i kompetansestigen. Flere av de ansatte mente også at monopolsituasjonen i mindre grad ville være truet dersom de i kundemøtet var serviceinnstilte, blide og benyttet sin fagkompetanse.

Et av våre hovedfunn fra intervjuene er knyttet til kundemøtet. Informantene er i intervjusituasjonen først og fremst opptatt av kunden. Når de ansatte på Vinmonopolet treffer kunden i butikken ønsker de å gi god veiledning, yte service og benytte sin fagkunnskap. Kunden skal ha en god opplevelse fra han kommer inn i butikken og til han går ut av døra. Dette var, slik vi oppfattet det, hovedsakelig de ansattes mål i kundemøtet. I vår del av teorien om kommunikasjon er gode lytteferdigheter viktig (Johannessen og Olsen, 2008). Vår undersøkelse viser at informantene er dyktige lyttere. Når de ansatte tar utgangspunkt i det kunden sier, samtidig som de har egne mål klart for seg, opptrer de som aktive lyttere. Informantene forklarer at når kunden er i butikken får han den ansattes fulle oppmerksomhet. Ved å være konsentrert om det kunden formidler, skaffer ekspeditøren seg informasjon som benyttes videre i samtalen med kunden. Johannessen og Olsen (2008) betegner dette som skreddersøm. Vi oppfatter at de ansatte har “antenner” ute, og dette bidrar til god dialog og følelse av felleskap med kunden. Vår studie avdekker at de ansatte, gjennom informantenes beskrivelse av kundemøtet, har gode lytteferdigheter.

Litteraturen om positivt lederskap omtaler kunnskapsmedarbeiderens personlige omdømme og felles opplevelse av samstemthet (Johannessen og Olsen, 2008). Våre informanter ga oss en detaljert beskrivelse av hva de legger vekt på i sitt møte med kunden. Selv om informantene sier at de ikke har hatt noen formell opplæring innenfor fagfeltene kommunikasjon og omdømme, virker det som de ubevisst kjenner til hva som skal til for å oppnå samstemthet og et godt kundemøte. På den annen side virker det som at de har noe ulik fremgangsmåte. Det er mulig at en mer konkret opplæring på dette området kunne ført til en ytterligere forbedring og profesjonalisering av kundemøtet. Likevel vil vi anta at kommunikasjon på en eller annen måte har vært tema for de ansatte. Slik vi ser det har dette delvis skjedd gjennom trinn 4 i kompetansestigen, jf. vedlegg 3.

Vinmonopolets ansatte opplever enkelte ganger utfordrende og ubehagelige kundemøter. Dette skjer hovedsakelig ved forsøk på langing og ved at alkoholpåvirkede personer prøver å foreta kjøp. Ingen av informantene ga noen detaljert beskrivelse av hvordan de løste

situasjoner knyttet til langing, og vi stilte heller ikke oppfølgingsspørsmål på dette området. Informantene ga oss en detaljert beskrivelse på håndtering av møtet med berusede personer. De var opptatt av å avverge kjøpsituasjonen på et tidlig tidspunkt. De forklarte at det viktigste i en slik situasjon var å hindre at den alkoholpåvirkede kunden kom til betalingsterminalen med varen. Dette ble håndtert ved at den som stod ved terminalen hadde et særskilt varslingsansvar til øvrige ansatte i butikken. Ansvar for varsling var blant annet knyttet til å gi beskjed dersom det kom berusede personer inn i butikken. Betalingsterminalene på Vinmonopolene som vi undersøkte er strategisk plassert i forhold til butikkens inngangsdør. En av informantene forklarte videre at ansatte i butikken på en diskret måte informerte den alkoholpåvirkede personen om følgende: *“I dag får du ikke handle her hos oss”*. Dersom kunden spurte hvorfor, fikk kunden følgende svar: *“Du er alkoholpåvirket”*.

Vår studie avdekker i denne delen av intervjuet informantenes sosiale og emosjonelle kompetanse. Å inneha sosial og emosjonell kompetanse, som beskrevet i vår teoridel, gjør at man håndterer utfordrende situasjoner på en god måte (Johannessen og Olsen, 2008). Johannesen og Olsen (2008) beskriver også vennlighet, smil og ivaretagelse av verdighet som viktig for resultatet av kommunikasjonen. Våre funn tyder på at både budskap og tilbakemeldingen fra de ansatte i Vinmonopolet til de som var beruset var klar og tydelig. Informantene forklarte at de hadde ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og øyekontakt med den berusede når de ga beskjed om at kjøp av alkohol var uaktuelt. Samtidig som de forklarte dette for oss, virket det som de greide å leve seg inn den vanskelige livssituasjonen for mange rusmisbrukere. Ved bruk av uttalelser som *“de som har vært mindre heldige i samfunnet”* og *“akkurat på dette området trives jeg ikke med jobben når jeg ser hva den kan medføre”*, viste de forståelse og omtanke for kundegruppen. De fleste av de ansatte sa at de kjente til kunder som har problemer i sin omgang med alkohol. De opplevde likevel få problemer med denne kundegruppen når de blir nektet kjøp av alkohol. Johannesen og Olsen (2008) beskriver også emosjonell intelligens. Denne intelligens har forfatterne beskrevet som *“vår evne, kapasitet eller ferdigheter knyttet til å oppfatte, vurdere og håndtere egne og andres situasjoner”* (Johannesen og Olsen, 2008:224). Informantene er dyktige når de håndterer den vanskelige situasjonen og de er opptatt av kundens verdighet. Vi ser av det ovennevnte at informantene har emosjonell intelligens. Når de møter denne kundegruppen med respekt, unngår de i stor grad ubehagelige situasjoner i butikken. Kunden stilles ikke i forlegenhet, og de ansattes atferd og kommunikasjon i det vanskelige kundemøtet bidrar til at Vinmonopolets image styrkes. Det er derfor her en mulighet for å forbedre omdømmet (Brønn og Ihlen, 2009).

Personligheten og egenskaper hos senderen av et budskap er av stor betydning for hvordan budskapet blir tatt imot og analysert. Senderens evne til påvirkning er også viktig. Å sende et budskap som blir forstått, handler blant annet om å inneha gode kommunikasjonsferdigheter (Johannesen og Olsen, 2008). Informantene bekrefter i intervjuene at når alkoholpåvirkede kunder får et budskap som innebærer et kjøpsavslag oppfattes og aksepteres det på en tilfredsstillende måte. Våre funn kan tyde på at når dette sentrale budskapet skal formidles har de ansatte gode strategier i forhold til kommunikasjon.

I teorikapittelet beskriver vi at omdømmet til en virksomhet er avhengig av omgivelsenes tillit. Det skal lite til for å ødelegge omdømmet. Bedrifter som i utgangspunktet har et godt omdømme tåler mer belastning og kritikk før omdømmet svekkes. Litteraturen beskriver hvordan omdømmet og dermed tilliten til en bedrift kan skades blant annet ved svikt i sikkerhetsrutiner, dårlig ledelseetikk med mer (Brønn og Ihlen, 2009). En av informantene nevner korrekt avvisning av alkoholkjøp hos Vinmonopolet som viktig i forhold til bedriftens omdømme. Avvisningen skal skje på en ordentlig og troverdig måte både når det gjelder berusede personer, hindring av langing eller ved alderskontroll. En informant forklarer hvordan han ivaretar Vinmonopolets omdømme med følgende beskrivelse: *“Den dagen vi sender en 17-åring herfra med en flaske sprit, og han drikker seg full og blir påkjørt, da har Vinmonopolet et kjempeproblem”*. Informanten fikk oppfølgingsspørsmål fra oss om han mente at Vinmonopolet hadde et problem med omdømmet i en slik situasjon. Informanten bekreftet at Vinmonopolet da hadde en utfordring med omdømmet. På dette direkte spørsmålet fikk vi ingen nærmere begrunnelse eller forklaring på begrepet omdømme. Den ansatte var altså opptatt av at riktig håndtering av denne konkrete situasjonen var viktig for Vinmonopolets omdømme. Muligens mente informanten at tilliten til bedriften ble skadet dersom det eksempelvis ble foretatt salg til en mindreårig. Denne vurderingen fra informanten vil da stemme med det som Brønn og Ihlen (2009) betegner som svikt i sikkerhetsrutiner, noe som er ødeleggende for omdømmet.

Hvordan et budskap oppfattes, handler om relasjonen som sender og mottaker av budskapet har til hverandre. Vinmonopolet oppnår høy omdømmescore i omdømmeundersøkelsen RepTrak. Dette er en bekreftelse på respondentenes tillit til Vinmonopolet. Vinmonopolet er i en særstilling på grunn av bedriftens enerett på salg av alkoholholdige produkter over 4,7 % alkoholstyrke. Dersom kunden ikke er fornøyd med servicen på Vinmonopolet, er det få

alternative steder å skaffe seg samme vare. Dette er kanskje en av årsakene til de områdene som er prioritert i opplæringen knyttet til kompetansesstigen, jf. vedlegg 3. De ansatte gir både god service og god faglig veiledning i kundemøtet. En slik opptreden fra ekspeditørene på Vinmonopolet bidrar til å opprettholde tilliten i relasjonen. Kunden er en viktig interessent for Vinmonopolet. Ved å pleie og å vedlikeholde denne relasjonen styrkes Vinmonopolets omdømme (Brønn og Ihlen, 2009).

van Riel og Fornbrun (2007) nevner flere kjennetegn på kommunikasjon og gode rangeringer for bedrifter i omdømmeundersøkelser. Et av områdene som trekkes fram er synlighet. Våre funn viser at Vinmonopolets ansatte har en solid varefaglig kommunikasjon i kundemøtet. Både kommunikasjonen med og relasjonen til interessenter er vesentlig for omdømmet. Alle informantene var opptatt av å ha en god relasjon til kunden. Den gode samtalen med kunden var av betydning for informantene, og dialogen vil bidra til å gjøre bedriften synlig. Når det gjelder synlighet i forhold til andre interessenter enn kunden, hadde de ansatte problemer med å identifisere disse interessentene. Det kan bety at informantene kommuniserer tilfredsstillende med andre interessenter uten å være klar over det. Men vår undersøkelse kan likevel tyde på at de ansatte ikke har et bevisst forhold til kommunikasjonen med andre interessenter. De var likevel bevisst på at negative oppslag i media var lite ønskelig for Vinmonopolet.

Våre funn viser også at flere av de andre kjennetegnene beskrevet av van Riel og Fornbrun (2007) gjelder for informantene. Under intervjuene så vi på noen av begrepene som var knyttet til omdømmeundersøkelsen RepTrak. RepTrak foretar målinger av overordnet omdømmescore ved at det stilles påstander til respondentene knyttet til kjerneelementene respekt, beundring, tillit og følelse for virksomheten. van Riel og Fornbrun (2007) nevner at selskaper som får god plassering i omdømmerangeringer oppfattes som ekte. Det å være ekte, genuin, tydelig, pålitelig og troverdig er i følge forfatterne viktige drivkrefter for en bedrifts omdømme. De nevnte kjennetegnene fra van Riel og Fornbrun (2007) mener vi samsvarer med kjerneelementene i omdømmeundersøkelsen RepTrak. Vår undersøkelse avdekket at et flertall av de ansatte hadde problemer med å beskrive begrepene respekt, beundring, tillit og følelse for virksomheten. Mange av informantene oppfattet de nevnte kjennetegnene som abstrakte og føleleseladede ord, men likevel mente de at det var viktige begreper for omdømmet. Våre funn bekrefter også at ansatte gjennom sin kommunikasjon med kunden ivaretar mange av begrepene. van Riel og Fornbrun (2007) nevner at bedrifter som scorer

godt i omdømmeundersøkelser blant annet kjennetegnes ved å være pålitelige og troverdige. Undersøkelsen tyder på at de ansatte på Vinmonopolet innfrir kravene om troverdighet og pålitelighet gjennom å foreta sosial kontroll og gi kunden god veiledning. Ved eksempelvis å gi kundene forsvarlige varefaglige råd, støtter Vinmonopolet ekspeditører opp om den viktige omdømmedriveren produkter og tjenester (Apeland, 2007).

Kjerneelementene respekt, beundring, tillit og følelse for virksomheten er benyttet i omdømmeundersøkelsen RepTrak. Informantenes forståelse av disse elementene kan oppsummeres på følgende måte: god opplevelse i kundemøtet, bredt vareutvalg, vi lurer ikke folk, vi er til å stole på, sosial kontroll, likebehandling av leverandører, en åpen bedrift og god fagkunnskap. Dette finner vi igjen i litteraturen om image. Image omtales på følgende måte i litteraturen, *“de mentale assosiasjonene som organisasjonens medlemmer tror at andre knytter til dem”* (Brønn og Ihlen, 2009:53). Forskerne kaller dette konstruerte eller tolkede assosiasjoner. Vel og merke kan alle interessenter definere hva som er organisasjonens image (Brønn og Ihlen, 2009). De ansatte nevner ikke at andre interessenter kanskje kan tolke kjerneelementene fra undersøkelsen RepTrak på en annen måte. Våre funn tyder på at disse tilbakemeldingene fra informantene på image først og fremst gjelder kunden som interessant. Undersøkelsen RepTrak retter seg mot kundesegmentet, så muligens tenkte ikke de ansatte på andre muligheter.

Kjerneelementet tillit var enklest for informantene å kommentere. Tillit forklarte de med kundens opplevelse av god veiledning i butikken, at kunden ble ivaretatt og at det ikke foregikk mersalg på Vinmonopolet. Johannessen og Olsen (2008) sier at tillit og gode relasjoner er sentrale elementer for et godt omdømme. Muligens mente informantene at de innfridde kundenes forventninger gjennom sin opptreden i kundemøtet, og at dette ga tillit. I forbindelse med vår planlegging av intervjuene trodde vi informantene i denne delen av undersøkelsen ville trekke inn Vinmonopolets styringsdokumenter. Dette skjedde ikke.

Positivt lederskap handler om ledelse (og selvledelse) etter kjerneverdiene respekt, ansvar og verdighet. Selvledelse handler om at ansatte leder seg selv i hverdagen uten stor grad av styring fra sine ledere. Dette finner vi igjen i Vinmonopolets verdigrunnlag som er fundamentet i styringspyramiden. Kjerneverdiene tydelig, engasjert og inkluderende skal føre til kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker. Informantenes måte å møte kunden og andre interessenter på tyder på at de har kjerneverdiene under huden, selv om de ikke formidler at

de har et bevisst forhold til begrepene. Informantene gir et godt bilde av respekt når de omtaler hvordan de håndterer synlige berusede i butikken. Den gode scoren i undersøkelsen RepTrak viser også at kundene har respekt for Vinmonopolet, jf. kjerneelementet respekt.

Apeland Informasjon har i sin omdømmeundersøkelse avdekket at Vinmonopolet gjør det godt på dimensjonene produkter og tjenester, etikk og arbeidsmiljø (Apeland informasjon, e-post, 08.11.11). Dimensjonen produkter og tjenester består blant annet av attributtene:

- virksomheten tilfredsstiller kundenes behov
- virksomheten har produkter og tjenester av høy verdi

I vår studie kan vi se en tydelig sammenheng mellom et utmerket omdømme i RepTrak-undersøkelsen og den informasjonen vi fikk fra informantene under intervjuene. Beskrivelsen av kundemøtet og den varefaglige kunnskapen (tjenesten) som informantene sa de var i besittelse av, ga oss en forståelse og forklaring på hvorfor Vinmonopolet scorer høyt i RepTrak. Respondentene i undersøkelsen RepTrak har etter all sannsynlighet opplevd en fagekspertise fra de ansatte på Vinmonopolet som er til å stole på. Dette har etter all sannsynlighet bidratt sterkt til Vinmonopolet tillit fra respondentene. Å ha tillit til en bedrift er meget viktig for bedriftens omdømme (Johannessen et al., 2008).

I teorikapitlet beskrives en omdømmedriver som en faktor som har stor påvirkning på omdømmet til en virksomhet (Apeland, 2007). Produkter og tjenester er sentrale omdømmedrivere for en bedrift som Vinmonopolet. Informantene nevner svært mange områder som er viktige omdømmedrivere for en virksomhet som Vinmonopolet.

Undersøkelsen vår viser også at informantene støtter opp om disse omdømmedriverne. Dette skjer ved at de foretar en grundig kartlegging av kundenes behov og gir anbefalinger av drikkevarer i forhold til innhentet informasjon. De kan også noen ganger foreslå et rimeligere produkt enn det kunden opprinnelig hadde tenkte å kjøpe. I tillegg bidrar de også til å styrke omdømmedriverne gjennom god service og høy faglig kompetanse. De er svært opptatt av service, og våre funn viser at Vinmonopolets ekspeditører er imøtekommende og oppmerksomme i kundemøtet. De er meget bevisste på at et godt produktutvalg samt både bredde og dybde i sortimentet er av stor betydning for Vinmonopolets omdømme.

Etikk nevnes som en sentral omdømmedriver (Apeland, 2007), og denne faktoren har undersøkelsen RepTrak med som egen dimensjon. Som tidligere nevnt er dette en av

dimensjonene som Vinmonopolet scorer bra på. Muligens ser respondentene de operative aktivitetene de ansatte på Vinmonopolet gjør i forhold til legitimasjonskontroll og hindring av salg til berusede personer som etisk riktig (sosial kontroll) og at dette til at de ansatte “utstråler ansvarlighet”. Det kan tenkes at respondentene av denne grunn gir høy score på attributtene: Vinmonopolet er etisk ansvarlig og Vinmonopolet er redelig i måten å drive på.

Positivt lederskap handler blant annet om at de ansattes ressurser utnyttes best når de fokuserer positivt og opplever mestring i sin jobbsituasjon (Johannessen og Olsen, 2008). Informantene ga oss uoppfordret et meget positivt inntrykk av Vinmonopolet som arbeidsplass. De fremhevet et godt arbeidsmiljø og at de trivdes i sitt arbeid. De formidlet at de opplevde at deres gode fagkunnskap ga en opplevelse av positiv mestring. Samtidig åpner kompetansestigens trinn 5 og 6 for at de som ønsket det kan skaffe seg ytterligere fagkompetanse, jf. vedlegg 3. Informantene nevnte også det som positivt at det ble fokusert på gode resultater i omdømmeundersøkelser og at de mottok “belønning” når de får positiv omtale fra sine interessenter. Arbeidsmiljø nevnes i litteraturen som en omdømmedriver som kan være viktig for en bedrift som Vinmonopolet. I RepTrak-undersøkelsen er arbeidsmiljø en omdømmedriver (omdømmedimensjon) som Vinmonopolet gjør det bra på.

Påstandene som stilles respondentene i forbindelse med RepTrak-undersøkelsen, eksempelvis “Vinmonopolet tilfredsstiller kundenes behov”, er sammenfallende med det våre informanter trekker fram som viktigst. Vi vil anta at kundebehandling, service og varekunnskap er satset på fra ledelsen i Vinmonopolet, nettopp fordi de vet at dette er viktige drivere for omdømme (Apeland, 2007). Vinmonopolets egen bruk av Mystery Shoppers er selvsagt med på støtte opp om omdømmedriverne. Som tidligere nevnt gjennomfører Vinmonopolets faste ansatte en obligatorisk kompetansetige der blant annet trinn 4 i kompetansetigen favner nevnte omdømmedriver, jf. vedlegg 3. Ut fra dette kan vi forstå at Vinmonopolet scorer godt i undersøkelsen RepTrak.

“Vinmonopolet er en bedrift man kan stole på” og “jeg snakker positivt om Vinmonopolet”, er påstander som stilles til respondentene i RepTrak. En informant hevder at påstanden “å snakke positivt om” er selve kjernen i Vinmonopolets omdømme. Informanten sier også at det er nettopp denne påstanden som *er* omdømme. Informantens utsagn viser at han har kunnskap om det som i litteraturen er viktig i forhold til omdømme, nemlig at omdømmet er noe som aktørene utenfor organisasjonen definerer (Brønn og Ihlen, 2009). Når Vinmonopolet blir

omtalt positivt av respondentene i RepTrak, så har respondentene hatt verdifulle erfaringer med Vinmonopolet. Siden omdømme betegnes som en sosialt skapt størrelse (Brønn og Ihlen, 2009), så vil slike erfaringer og oppfatninger hos kundene styrke Vinmonopolets omdømme. Når informantene skal begrunne hva som ligger i påstanden “Vinmonopolet er en bedrift man kan stole på”, nevner de sosial kontroll, veiledning av kundene og god service. Vi hadde forventet at det alkoholpolitiske oppdraget ble nevnt av informantene i forbindelse med denne påstanden. Det kunne vært mulig for de ansatte og sagt noe i denne retningen: “å stole på Vinmonopolet omhandler hvem vi er og hvorfor vi eksisterer”. Brønn og Ihlen (2009) beskriver dette som identitet.

I vårt teorikapittel beskriver vi ulike kapitalbegrep (Brønn og Ihlen, 2009). I forbindelse med vår undersøkelse er det aktuelt å se mer på den menneskelige kapital. Teorien trekker blant annet frem kunnskaper, ferdigheter, erfaringer og kunnskap innenfor kommunikasjon som menneskelig kapital. Vårt helt klare inntrykk er at de ansatte har solid faglig kunnskap. Denne kompetansen er blant annet skaffet gjennom de obligatoriske trinnene i kompetansestigen. Samtlige av informantene, med unntak av den midlertidige ansatte, hadde lang erfaring fra Vinmonopolet. De hadde egne erfaringer som kunde i andre butikker, og flere av informantene var helt konkret på hvordan et kundemøte skulle foregå, blant annet basert på egne erfaringer. De ansatte på Vinmonopolet definerer kundemøtet til det konkrete møtet i butikken. Muligens har toppledelsen i Vinmonopolet en mer dyptgående definisjon på kundemøte, men dette har vi ikke undersøkt nærmere.

Kompetanse innenfor fagfeltet kommunikasjon er en viktig del av den menneskelige kapital (Brønn og Ihlen, 2009). Det viktigste kriteriet som kom fram i intervjuene i forhold til nyansettelser i Vinmonopolet, var at det burde gjøres nøye vurderinger i forhold til kommunikasjonsferdighetene til potensielt nyansatte. En av informantene sier at det er enklere å tilføre ansatte kunnskap i faget enn å endre personligheten til et menneske. Med dette oppfattet vi at kommunikasjonsferdighetene var avgjørende i forhold til ansettelse i Vinmonopolet. De ansatte sier selv at kompetansestigen ikke omhandler temaet kommunikasjon. Det kommer også fram i intervjuene at de har liten grad av formell kompetanse på kommunikasjon, men våre undersøkelser kan tyde på at de har god realkompetanse.

Under intervjuene var Vinmonopolets formål og alkoholpolitiske oppdrag eget tema. Vi ønsket å avdekke hvilke synspunkter informantene hadde og hvilke refleksjoner de gjorde seg i forhold til Vinmonopolets formål og oppdrag. Hensikten med dette spørsmålet var blant annet å avklare om informantene hadde noen synspunkter på hvorfor vi har et Vinmonopol i Norge, og hvordan de gjennom sitt arbeid kan ivareta Vinmonopolets særskilte oppgave i samfunnet. Når det gjelder begrepet omdømme, har vi i teorikapitlet nevnt betydningen for en virksomhet og levere det som er blitt lovet (Brønn og Ihlen, 2009). Hva Vinmonopolet skal levere i forhold til samfunnet er nært knyttet opp mot de alkoholpolitiske hensynene som er nedfelt i bedriftens strategidokumenter. Tilbakemelding fra informantene angående nevnte problemstilling var at de ivaretok oppdraget gjennom legitimasjonskontroll, ved å avverge langing og gjennom å hindre salg til berusede personer.

Vi har tidligere beskrevet hvordan de ansatte registrerer sosial kontroll når de befinner seg på Vinmonopolet. De vet hva som skal gjøres på dette området, og de er profesjonelle i denne jobben. Det som ikke framgår av vår undersøkelse er om informantene har en tilfredsstillende forståelse av hvorfor de gjør denne registreringen.

I teoridelen har vi henvist til Brønn og Ihlen (2009) angående sammenhengen mellom identitet, image og omdømme. Det viktigste når en virksomhet skal formidle sitt ønskede omdømme er at den vet hva den er og hva den står for (identitet). Dette betegnes i litteraturen som det interne perspektiv av Brønn og Ihlen (2009). Vår analyse viser at de ansatte i sitt daglige arbeid først og fremst er opptatt av å ivareta de operative handlingene. Et eksempel på en slik operativ handling er å registrere hvem som har legitimert seg uoppfordret. Slik vi ser det blir det i denne sammenheng i mindre grad foretatt vurderinger knyttet til alkohollovens formål og det alkoholpolitiske oppdraget. Undersøkelsen vår viser at de ansatte er profesjonelle og trygge i sitt kundemøte. Likevel avdekker intervjuene at innholdet i det alkoholpolitiske oppdraget i liten grad er tema i forhold til kundemøtet og omdømmet. Identitet beskrives i vårt teorikapittel som: *“Et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette”* (Brønn og Ihlen, 2009:13-14). Våre funn kan muligens tyde på at de ansatte ikke er spesielt opptatt av Vinmonopolets identitet slik den beskrives i vårt teorikapittel.

Når det gjelder alkohollovens formål med blant annet begrensning av forbruk av alkoholholdige drikkevarer, jf. alkoholloven § 1-1, nevner de fleste av informantene at de ikke

skal stimulere til mersalg av alkohol. Her har de ansatte stort sett en felles forståelse av hva som kan betegnes som mersalg. De skal ikke foreslå en aperitiff med mindre kunden selv nevner det, og de foreslår ikke at det bør kjøpes tre flasker vin dersom kunden i utgangpunktet ber om to flasker. Ansvaret plasseres på kunden når det gjelder mengde vin som bør kjøpes til for eksempel en selskapsmeny. Dersom kunden ber om hjelp i forhold til mengde vin er anbefalingene: ett glass til forrett, to glass til hovedrett og ett glass til dessert.

Kun en av informantene sier at ansatte også skal gi anbefalinger av alkoholfrie alternativer til eksempelvis en selskapsmeny. Den samme informanten knytter også alkoholprosent til oppdraget, og sier: *“Det er bedre at det kjøpes vin enn at det kjøpes sprit, for det er en snillere rus ved å drikke en flaske vin enn ei halv flaske vodka”*. Informanten forklarer videre at det ved store selskaper kan være fornuftig å øke mengden vin istedenfor mengden sprit, siden det er returrett på vin. En av informantene sier også at det å begrense forbruket kan være et *tveegget sverd*, da Vinmonopolet både skal ha en tilfredsstillende omsetning for å holde seg *flytende* og samtidig begrense forbruket. Muligens tenkte den ansatte på statistikken som fremkommer i tabell 1. Her fremkommer Vinmonopolets omsetning innenfor ulike varegrupper. Tallene er hentet fra Vinmonopolets årsberetningen 2010. Samme årsberetning viser til at salgsøkningen i totalvolumet dette året er på 1,2 %. Dette er den laveste veksttaket siden 1980-tallet i følge årsberetningen. Når vi studerer tabell 1 er det likevel en økning i det totale volumet av alkoholholdige drikkevarer i 2010.

En av de ansatte brukte tid på Vinmonopolets styringspyramide for å utdype hvordan det alkoholpolitiske oppdraget ivaretas, jf. vedlegg 2. Informanten forklarte hvordan registrering av sosial kontroll foregår i butikkene og hvilke type rapporter som kan hentes ut i etterkant. Dette er selvsagt viktig, men styringspyramiden har mange flere områder, som for eksempel at Vinmonopolet skal være en tydelig samfunnsaktør. Styringspyramiden forteller omverden hva Vinmonopolet står for, og hva Vinmonopolet er. Dette kjenner vi igjen i teorien om virksomhetsidentitet (Brønn og Ihlen, 2009). Brønn og Ihlen (2009) mener også at virksomhetsidentitet er noe organisasjonen beskriver seg som ved bruk av elementene symboler, kommunikasjon og adferd. Informanten bruker ikke tid på å beskrive andre områder enn det som betegnes som god sosial kontroll i styringspyramiden.

Vi hadde forventet at flere ansatte under intervjuene hadde sagt noe om muligheten for å tilby kundene alkoholfrie og alkoholsvake produkter. Dersom de hadde nevnt dette, ville det vært

tydeligere for oss om de ansatte hadde en forståelse av Vinmonopolets organisasjonsidentitet. Denne identiteten omfatter virksomhetens viktigste særtrekk, og den sier noe om bedriftens eksistensberettigelse (Brønn og Ihlen, 2009). Slik vi ser det kan ansatte på en enkel måte støtte opp om Vinmonopolets formål ved at de i noen tilfeller foreslår alkoholfrie og alkoholsvake produkter for kundene. De kan være mer på offensiven i situasjoner der det virker naturlig. Når det eksempelvis kjøpes drikkevarer til store selskaper, kan den ansatte foreslå alkoholfrie produkter som supplement. Naturlige spørsmål til kunden kan være: “*tror du at det er noen som vil drikke alkoholfritt i selskapet*”? Vi mener ikke at betjeningen skal være moraliserende, men de bør være på tilbudssiden når det gjelder alkoholfrie produkter. Det er likevel ikke slik at de ansatte *ikke* innfrir samfunnets forventninger til Vinmonopolet. De virker dyktige og drevne på området “sosial kontroll” som er en del av bedriftens styringspyramide. Øvrige faktorer som kan være av betydning for rangering i omdømmeundersøkelser, bruker de midlertid mindre tid på å vurdere. Det er de butikkansatte som først og fremst ivaretar kundemøtet, og dette møtet er selvsagt viktig i forhold til Vinmonopolets formål. Kanskje bør toppledelsen sørge for at betjeningen i større grad også har fokus på alkoholfrie og alkoholsvake produkter i kundemøtet? Dette ville kanskje ha stimulert til et enda bedre omdømme tatt i betraktning hva Vinmonopolet formidler at de skal levere.

Kommunikasjon handler om budskap som sendes gjennom gitte kanaler for å bidra til en bestemt påvirkning av mottakeren. Budskapet inneholder en form for informasjon (Johannessen og Olsen, 2008). Våre funn viser at det kan være av interesse å se nærmere på budskapet som formidles i den direkte kommunikasjonen mellom ansatt og kunde. De ansatte får noen ganger henvendelser angående kunder med alkoholproblemer. Disse henvendelsene kan komme fra kundens familie eller venner. De ansatte sier at det er utenfor deres mandat å veilede personer med rusproblemer. Ekspeditørene på Vinmonopolet kan kun hindre salg så lenge kunden er synlig beruset. Våre funn tyder kanskje på at det er liten refleksjon rundt muligheten for at de som ansatte kan være med på å påvirke gode og sunne holdninger i befolkningen i forhold til alkohol. Dette budskapet kunne ha vært tydelig kommunisert til kunden og spesielt til den yngre delen av kundegruppen. Skal de ansatte på Vinmonopolet bare veilede og informere kundene om de ulike produktene eller skal budskapet være noe mer? Undersøkelsen vår avdekker muligens at de ansatte har en forholdsvis passiv rolle knyttet til veiledning opp mot redusert forbruk. Ingen av de ansatte nevner redusert konsum som et viktig budskap i forhold til omdømme eller kundemøte. Muligens er ikke dette

prioritert fra toppledelsen i Vinmonopolet eller fra Vinmonopolets interessenter (for eksempel politikere). Vi vet også at det alkoholpolitiske oppdraget ikke ble etterspurt i RepTraks omdømmeundersøkelse. Dette kan være et signal om at spesielle forhold, som lover og regler knyttet til alkohol og konsum, vektlegges i mindre grad i omdømmeundersøkelser.

Brønn og Ihlen (2009) beskriver i omdømmeteorien betydningen for en organisasjon å vise hva den gjør i praksis. Å styrke omdømmekapitalen kan bidra til at bedriften forbedrer sitt konkurransefortrinn. Vinmonopolet bygger som nevnt opp under sin eksistensberettigelse ved å vise at de foretar sosial kontroll på en riktig og god måte. Som tidligere beskrevet vektlegger ikke informantene veiledning av kundenes alkoholforbruk eller lignende som en faktor når det gjelder Vinmonopolets omdømme. Kunden får det han ber om. Reduksjon i forbruk nevnes som sentrale føringer i flere av Vinmonopolets styringsdokumenter. Vårt spørsmål blir derfor om Vinmonopolet innfrir forventningene med å få til en reduksjon i forbruket av alkohol? Vi ser at hverken informantene eller undersøkelsen RepTrak vektlegger dette i forhold til omdømme. Dersom Vinmonopolets ansatte hadde vært mer bevisst på dette i sin veiledning av kundene, kunne muligens disse viktige føringene vært enda bedre ivaretatt. Denne type veiledning ville etter vår mening bidratt til og styrket Vinmonopolets omdømmekapital.

Informantene opptrer forholdvis likt i sin veiledning av kunden. De er tett på kunden og gir konkret veiledning. De undersøker hva som skal spises, og den ansatte leter fram drikkevarer som passer til maten. Med andre ord kommer den ansatte i en relasjon til kunden. Gjennom denne måten å møte kunden på får kunden i følge litteraturen, erfaring av personlig art. I vår teoridel betegnes dette som primærnivået. Primærnivået er meget sentralt i forhold til omdømmet (van Riel og Fornbrun, 2007). De ansattes fremgangsmåte i butikklokalet kan også knyttes til litteraturen om virksomhetsverdier. Disse verdiene er de ønskede karaktertrekk og ønsket atferd som er formidlet fra ledelsen til ansatte (Hofstede et al., 2010). Siden informantene opptrer såpass likt i butikklokalet, har kundemøtet etter all sannsynlighet vært et viktig tema i Vinmonopolet. I trinn 4 i kompetansestigen er kundebehandling en sentral del av pensum, jf. vedlegg 3. Erfaringene av personlig art som kunden får vil gi et veldig godt bidrag til hans opplevelse av Vinmonopolet, og dermed også av Vinmonopolets omdømme.

Innenfor litteraturen som omhandler virksomhetskommunikasjon skisserer van Riel (1995) tre ulike kommunikasjonsmodeller. Av disse tre passer markedskommunikasjon best i forhold til vår undersøkelse. I markedskommunikasjonen er forbrukeren helt sentralt plassert, og dette er sammenfallende med tilbakemelding fra informantene. Riktignok er reklame viktig innenfor litteraturen om markedskommunikasjon. Vinmonopolet har ikke anledning til å reklamere for sine produkter, jf. alkoholloven § 9-2, og dette er informantene nøye med å presisere. Vi presenterte Vinbladet for informantene og ba dem vurdere om Vinbladet kunne betraktes som en form for markedsføring. Informantene mente at Vinbladet ga kunnskap, og at kunden var kunnskapssulten. Dersom vi i denne forbindelse ser på teorien om virksomhetskommunikasjon, så beskriver teorien handlinger som benyttes for å støtte opp om salg av varer og tjenester. Disse tiltakene er en form for markedskommunikasjon. Muligens kan man se det slik at Vinbladets informasjon om vindistrikter, produkter, mat som passer til vin med mere er et slikt tiltak. Informantene hevder at Vinbladet ikke er med på å øke salget av alkoholholdige drikkevarer. Innenfor markedskommunikasjon kan muligens betegnelsen “å støtte opp om salg av varen” også bety at man får et riktig produkt i forhold til hvilket behov man har. Det framgår av intervjuene at dette er en type veiledning som ansatte virkelig ønsker å gi kunden.

Informantene kobler først og fremst begrepet markedsføring til reklame. De ansatte har som tidligere nevnt en korrekt oppfatning av hva Vinmonopolet har anledning til. På dette feltet var ingen av informantene kritiske til Vinbladet, og de betegnet det som et blad for faktakunnskap. Informantene sa at det heller ikke var noen produktnavn i Vinbladene. Våre funn avdekket at flere av informantene mente at Vinbladet kunne være med på å styrke Vinmonopolets omdømme. Vinmonopolet har scoret godt i flere omdømmeundersøkelser, og dette innebærer at de innfrir forventninger og har tillit hos sine omgivelser (Brønn og Ihlen, 2009). Vinbladet kan distribueres fritt av Vinmonopolet uten noen form for motstand fra omgivelsene, for når Vinmonopolet har tillit så gir det bedriften handlingsrom og ”foten i døra” (Cialdini, 1999). Dette handlingsrommet blir tydelig når det blant annet i Vinbladet står følgende: “*Av dessertvin er de fruktige italienske hvitvinene Moscato d`Asti eller Asti Spumante et sikkert valg*” (Vinbladet 4, 2011:4). Her kan det kanskje stilles spørsmål om dette er faktainformasjon eller reklame for et produkt?

I litteraturdelen beskrives fire ulike kommunikasjonskulturer (Johannessen et al., 2009). Vi mener at den faktabaserte kommunikasjonskulturen er den kommunikasjonskulturen som

beskriver Vinmonopolet best. Denne kommunikasjonskulturen omhandler kvantitative målinger og operasjonelle aktiviteter. I Vinmonopolets butikker foretas det kvantitative målinger gjennom bruk av funksjonen sosial kontroll ved betalingsterminalen. Det kan stilles spørsmål om ekspeditørene egentlig har et bevisst forhold til hvorfor målingen foretas. Under intervjuene forklarte en av informantene hvordan disse målingene ble brukt i ettertid. Det vi fikk formidlet var at ansatte mottok tilbakemelding i forhold til hvor ofte de hadde spurt om eksempelvis legitimasjon i kassen. Følgende eksempel ble gitt på tilbakemelding til ansatte fra ledelsen: *“I denne perioden har du bare spurt 2,9 % av kundene om legitimasjon, din kollega har 10 % legitimasjonsforespørsel. Du må spørre flere om legitimasjon”*. Slik vi oppfattet det var det gitt beskjed fra overordnet ledelse om at ansatte skulle ha denne type tilbakemelding for å ivareta sosial kontroll. Når vi spurte om hensikten ved å foreta hyppig legitimasjonskontroll ble det sagt at hensikten var at flere ungdommer uoppfordret skulle legitimere seg. Målet var å få til en tilsvarende legitimasjonskultur som i Sverige der 99 % av ungdom under 25 år har legitimasjonen klar når de skal betale for varene. I den faktabaserte kommunikasjonskulturen blir det lagt mest vekt på det operasjonelle og mindre vekt på hvorfor man utfører handlingen. Vårt funn kan tyde på at den ansatte først og fremst var opptatt av det operasjonelle ved at han i ettertid måtte svare for hvor hyppig han hadde benyttet funksjonen sosial kontroll. Vi finner det sannsynlig at overordnet ledelse har flere målsettinger og begrunnelser for registrering av sosial kontroll enn det informantene nevnte.

Vi hadde ingen spørsmål som gikk direkte på Vinmonopolets toppledelse. Likevel var det særlig to av de ansatte som brukte tid på dette. Administrerende direktør Kai G. Henriksen ble nevnt som en viktig faktor for den positive omdømmebyggingen som Vinmonopolet har hatt de senere år. Vi finner dette igjen i litteraturen om virksomhetsidentitet (Brønn og Ihlen, 2009). Ledere som går foran som et godt eksempel, og som innfrir samfunnets forventninger, har gode muligheter for og lykkes med sitt omdømme både overfor egne medarbeidere og overfor omverden. Endringer i Vinmonopolets drift de senere årene ble også tatt opp. Det ble også trukket fram at Vinmonopolet har tilpasset seg en ny tidsalder og at bedriften ble betegnet som moderne. Administrerende direktør ble nevnt som en sentral og viktig brikke som har bidratt til Vinmonopolets gode omdømme. I litteraturen beskrives enkelte personer som brobyggere (Brønn og Ihlen, 2009). Vi ser at administrerende direktør har noen av kjennetegnene som brobygger, blant annet ved å inneha en tilfredsstillende faglig kompetanse og gjennom sin kontakt med andre bedrifter. Litteraturen nevner at brobyggerne er med på å videreutvikle organisasjonen, slik at den ikke stagnerer. En av informantene ga informasjon

som kan tyde på at Kai G. Henriksen er en slik brobygger, selv om han selvsagt i kraft av sin stilling er i en særposisjon. Det interessante er hvorvidt det i Vinmonopolet tilrettelegges for en utvikling av medarbeidere som brobyggere, og om Vinmonopolet har tilstrekkelige økonomiske ressursene til dette, jf. Brønn og Ihlen (2009). Vinmonopolet skal som tidligere nevnt også være kostnadseffektive.

Organisasjonsendringer og omstillinger fører ofte til motvilje og frykt fra de som berøres av endringene. Motstand kan ødelegge for det som er drivkreftene bak verdiskapningen (Johannessen og Olsen, 2008), noe som igjen kan være til skade for omdømmet.

Vinmonopolet foretok en snuoperasjon da de startet prøveordning med selvbetjente butikker i 1999. Datidens direktør var også leder i perioder der omdømmet var under sterkt press. Dagens administrerende direktør i Vinmonopolet var ikke ansatt ved innføring av forsøksordningen, og han får altså ubetinget positive omtale fra våre informanter som berømmer Vinmonopolets ledelse.

Vi har tidligere beskrevet markedskommunikasjon som en sentral kommunikasjonsmodell for Vinmonopolet. Våre funn tyder også på at ledelseskommunikasjon er av betydning for Vinmonopolet. Flere av informantene har stor tillit til den sentrale ledelsen i Vinmonopolet, og de hevder også at ledelsen har bidratt til positive endringer for bedriften. van Riel (1995) påpeker også motivering av ansatte samt å styre prosesser for endring som ledelseskommunikasjon.

Informantene var kritiske til “ungdomsspriten”, men sa at de som ekspeditører ikke hadde noe ansvar for hva slags varer som selges på Vinmonopolet. Vi har ingen funn fra informantene som viser hva de kan gjøre dersom de ønsker å signalisere videre i systemet at de hadde synspunkter på butikkens vareutvalg. Produkter som kan oppfattes som kontroversielle, for eksempel ungdomssprit, har ikke de ansatte i våre funn en åpenbar mulighet å gi tilbakemelding på, jf. vedlegg 5. På dette området kan man få et inntrykk av at den interne kommunikasjonen ikke er helt tilfredsstillende. Intern kommunikasjon i vår teoridel handler blant annet om å kunne gi et budskap til ledelsen og ha mulighet til medvirkning (Johannessen et al., 2009). Undersøkelsen vår kunne ikke bekrefte om det finnes mulighet for dialog rundt vareutvalget i Vinmonopolet. Dersom det ikke allerede eksisterer interne organiseringer for å motta tilbakemeldinger fra ansatte, vil det være enkelt for Vinmonopolets ledelse å tilrettelegge for et slikt system. Dette vil også fremme Vinmonopolet som en åpen

og ærlig organisasjon, der dialog og medvirkning står sentralt. Vi tror at flere av Vinmonopolets interessenter har en formening om at denne type interne kommunikasjon er viktig.

Å bygge gode relasjoner med sine interessenter er ett av de viktigste elementene i omdømmebygging. Spesielt er det viktig å identifisere de viktigste interessentene (Brønn og Ihlen, 2009). Vi ser av vår undersøkelse at de ansatte har problemer med å identifisere Vinmonopolets interessenter. De har et sterkt kundeperspektiv og intervjuene tyder på at de ansatte kun forbinder en interessent med en kunde. Først etter en utdypende forklaring fra oss greier informantene å koble interessenter mot andre grupper enn kundene. Noen av informantene nevner da politikere. De ansatte fokuserer på de av politikerne som hovedsakelig er interessert i ivaretagelse av “operative grep”. Informantene forklarer dette med at politikerne er opptatt av at det skal foretas legitimasjonskontroll. Politikernes maktposisjon relatert til Vinmonopolets eksistensberettigelse er kun tema hos en av informantene. Denne informanten trekker fram: *“Det er politikerne som bestemmer Vinmonopolets eksistens, og at det er viktig at de er fornøyd med oss når vi gjør den jobben vi skal gjøre”*.

Da vi tok opp temaet om hva som kan skade eller svekke Vinmonopolets omdømme, nevnte de ansatte Mystery Shoppers samt Juvente og media. Informantene nevnte også Ekjordsaken som eksempel på en hendelse som skadet Vinmonopolets omdømme. Selv om de ikke aktivt brukte begrepet interessent under dette punktet, viste informantene likevel en forståelse for at Vinmonopolet har flere interessenter enn kunden. De formidlet at de så utfordringer knyttet til disse interessentene og at de oppfattet Juvente og Mystery Shoppers som en trussel. Vi synes imidlertid det er forunderlig at informantene mener Mystery Shoppers kan være en trussel for omdømmet. Mystery Shoppers er Vinmonopolets egen kontrollfunksjon i butikkene og skal bidra til at ansatte holder fokus på service og ivaretagelse av sosial kontroll. Resultatene fra kontrollene til Mystery Shoppers offentliggjøres ikke for allmennheten (Vinmonopolet AS, e-post, 24.04.12). Slik vi ser det vil Mystery Shoppers blant annet bidra til å ivareta Vinmonopolets omdømme. Vi forstår likevel at det kan være ubehagelig å motta tilbakemelding på at servicenivået og alderskontrollrutinene ikke er gode nok.

De ansatte skjønnte også at dersom ungdom under henholdsvis 18/20 år fikk handle hos noen av Vinmonopolets ansatte, og organisasjonen Juvente avdekket dette, er dette en svikt i

rutinene og tilfredsstillende ivaretagelse av deres oppgave som butikkansatte. Dette kan betraktes som en trussel for omdømmet. Omdømmeteorien beskriver at dårlige rykter spres fort, og bedrifter blir fulgt med argusøyne av samfunnet. Det er derfor viktig å innfri samfunnets forventninger for å unngå at omdømmet svekkes. Ungdomsorganisasjonen Juvente offentliggjør resultatene fra sine kontroller, og det er selvsagt ikke ønskelig for Vinmonopolet å komme på denne listen.

Hvis vi går til litteraturen om relasjoner og tillit hadde informantene kunnskap om at de opprettholder et godt omdømme ved at ovennevnte interessenter opplever at Vinmonopolet ivaretar god sosial kontroll. Vinmonopolet oppnår da gjensidighet, tillit, respekt og tilfredshet hos interessentene. Slik vi ser det er ikke nødvendigvis Juvente en trussel for Vinmonopolet. Selvsagt er det slik at dersom Juvente avdekker salg til mindreårige kan det skade omdømmet. Det er likevel viktig å presisere at forventningene fra Juvente i stor grad er sammenfallende med forventningene fra samfunnet for øvrig. Tidligere i oppgaven har vi beskrevet Vinmonopolets etiske retningslinjer og vi oppfatter at disse samsvarer med det organisasjonen Juvente representerer. De ansatte bruker ikke begrepet forventninger når det gjelder interessenter eller grupper. Slik vi ser det benyttes begrepet likevel indirekte av interessentene.

I litteraturdelen om omdømmerisiko beskriver vi at dersom en bedrift ikke forstår samfunnets forventninger er det en trussel for omdømmet (Brønn og Ihlen, 2009). De ansatte viser forståelse knyttet til omdømmerisiko når det gjelder Juvente og denne interessentens forventninger sett opp mot omsetning av alkohol og legitimasjonskontroll. Funnene bekrefter også at Vinmonopolet forøker å redusere faren for å skade omdømmet ved å utføre tilfredsstillende sosial kontroll. Vårt inntrykk var at informantene oppfattet manglende utførelse av sosial kontroll som det største risikoområdet for omdømmet.

Informantene ble presentert for Vinmonopolets ulike kampanjer som for eksempel “jeg skaffet bare alkohol”, jf. vedlegg 5. Disse kampanjene ble beskrevet av oss som Vinmonopolets holdningsskapende aktiviteter. Informantene brukte liten tid på refleksjon i forhold til kampanjene, og de formidlet heller ikke at de hadde en aktiv rolle mot kundene på dette området. De kom i liten grad inn på hensikten med Vinmonopolets kampanjer. De beskrev at materiell ble tilsendt butikkene i forkant av kampanjeperiodene, men at det foregikk liten grad av opplæring internt før disse ble iverksatt. De ansatte hadde selv et

hovedansvar for å gjøre seg kjent med det tilsendte materialet. I denne delen av undersøkelsen ble det ikke nevnt av informantene at kampanjene kunne være med på å bygge tillit og respekt for Vinmonopolet. Ingen av de ansatte trakk fram at Vinmonopolet gjennom disse holdningsskapende kampanjene kanskje ønsker å ivareta imaget hos sine viktigste interessenter (Brønn og Ihlen, 2009). Vi ser at Vinmonopolet gjennom de holdningsskapende aktivitetene blant annet er med på å innfri samfunnets forventninger. Selve begrepet omdømme ble heller ikke viet oppmerksomhet fra informantenes side i denne delen av intervjuet. Muligens oppfattet de ansatte at dette ikke var en del av temaet.

Vinmonopolet anno 2012 har en tydelig hierarkisk struktur med ledelse på toppen der produksjonen forgår i førstelinjen representert ved butikkansatte, jf. organisasjonskart fig 1. Samtidig har de greid å tilpasse seg kunnskapsøkonomien med de endringene de har foretatt etter 1998, både i toppledelsen og med å fokusere så sterkt på kundemøtet og vareutvalg. På tross av at Vinmonopolet er i en monopolsituasjon hindrer ikke det at selskapet opplever press fra omgivelsene til å fornye seg og stadig bli bedre. Informantene nevner at Vinmonopolet må “være der de er” eller bli bedre for å opprettholde sitt gode omdømme også i framtiden.

Kapittel 6: Avsluttende refleksjoner

6.1 Konklusjon

6.1.1 Hva viser våre funn

Vinmonopolets høye rangeringer i omdømmeundersøkelser baserer seg hovedsakelig på kundenes holdninger og synspunkter. Kunnskapsmedarbeideren, representert ved Vinmonopolets medarbeidere, er de som møter kunden i “kundemøtet”. Vinmonopolet har flere andre interessenter i tillegg til kundene. Vi har ikke foretatt undersøkelser av andre interessenters holdninger, men vårt umiddelbare inntrykk er at også disse virker tilfredse med dagens vinmonopolordning.

Vårt forskningsarbeid baserer seg på intervjuer av Vinmonopolets kunnskapsmedarbeidere. Medarbeiderne er selvstendige i sin rolle, stolte av sin arbeidsplass, trives med sitt arbeid, formidler at de har et godt arbeidsmiljø og berømmer toppledelsen i Vinmonopolet. Vinmonopolets ansatte har god fagkompetanse som de benytter i kundemøtet og gir adekvat hjelp i møtet med kunden. Vinmonopolet vektlegger opplæring og kunnskap (fagkompetanse)

om Vinmonopolets produkter og gir med dette sine medarbeidere et viktig redskap for å etablere og opprettholde et godt omdømme. Det er medarbeidernes oppgave å bruke denne kunnskapen på en god måte i sin veiledning av kunden. Selv om Vinmonopolets butikkmedarbeidere er dyktige i sin dialog med kunden tyder våre funn på at de likevel ikke har hatt opplæring innenfor fagfeltene kommunikasjon og omdømme.

Informantene trekker fram sosial kontroll som en viktig del av det daglige arbeidet og noe de er pålagt fra Vinmonopolets ledelse. De vektlegger den operative utførelsen ved gjennomføring av kontrollen, men reflekterer i mindre grad over hvorfor de gjør som de gjør. Informantene nevner at alkoholfrie alternativ først og fremst tilbys kunden dersom han etterspør dette. Redskapene Vinmonopolet benytter for å ivareta sosial kontroll er bruk av ulike holdningskampanjer, alderskontroll, langingskontroll og å hindre salg til synlig berusede kunder. Sosial kontroll operasjonaliseres og dokumenteres ved bruk av registrering i butikkenes betalingsterminaler. Utover det faktum at kontrollene registreres, formidler ikke medarbeiderne at de reflekterer i noen særlig grad over hensikten med kontrollene.

Alkoholoven legger hindringer for Vinmonopolets mulighet til markedsføring og reklame for sine produkter. På Vinmonopolets utsalgssteder skal kunden kunne bevege seg fritt uten å oppleve kjøpepress. Vinbladet i papiirutgave er tilgjengelig i Vinmonopolets butikker. Bladet inneholder fagartikler om alkoholholdige og alkoholfrie produkter, men tar også opp tema knyttet opp mot Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag. Noen av artiklene trekker fram spesielt gode vindistrikt og druetyper. Produktbetegnelser er likevel lett gjenkjennbare gjennom disse artiklene.

I etterkant av intervjuene, under oppsummering av våre funn, oppdaget vi at det enkelte steder kunne vært behov for en utdyping av svarene fra informantene. Oppfølgende eller utdypende spørsmål kunne også vært hensiktsmessig. Dette ser vi som en konsekvens av at forskning er en prosess der man lærer underveis. Vi vurderte det imidlertid som uheldig å gå nærmere inn på dette i ettertid etter at intervjuene var avsluttet.

6.1.2 Våre oppfatninger og praktiske konsekvenser

Vinmonopolets medarbeidere har en positiv innstilling til sin arbeidsplass, noe som er med på å bygge opp under bedriftens gode omdømme. Det er liten tvil om at medarbeiderne er

dyktige i sitt møte med kunden, leverer det kundene etterspør, foretar sosial kontroll slik de er satt til å gjøre og legger vekt på god dialog med kunden. Informantene fremhever også disse områdene som sentrale i forbindelse med Vinmonopolets omdømme. Informantene nevnte i liten grad Vinmonopolets egen servicekontroll ved bruk av Mystery shoppers, men vi vil anta at disse kontrollene indirekte bidrar til god service og dermed et godt omdømme. Det meste virker som det fungerer godt hos Vinmonopolet.

Vinmonopolet har hatt en positiv utvikling de senere år, har foretatt store og viktige endringer og har en profilert og dyktig ledelse. Vinmonopolet har gitt sine medarbeidere noen verktøy for å ivareta sosial kontroll og for å etablere gode relasjoner med kundene. Disse redskapene ser ut til å dekke behovet i hverdagen ved at de skaper tillit og avverger kriser som kan skade omdømmet. Vi stiller likevel spørsmål om medarbeidernes motivasjon for å foreta sosial kontroll er den etterfølgende interne evalueringen, eller om kontrollen skal bidra til å skape sunne holdninger blant kundene.

Det hevdes at Vinmonopolet bare vil bestå så lenge de bidrar til å redusere det totale alkoholforbruket i Norge, samtidig som selskapet leverer god service og gode produkter til sine kunder. Våre funn tyder på at Vinmonopolets butikkansatte ikke har et bevisst forhold til Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag, men mer handler ut fra en operativ og tillært "refleks". Vi mener at medarbeidere kan ha en mer forebyggende og proaktiv rolle i sin veiledning av kunden for å ivareta sitt sosialpolitiske oppdrag. Vinmonopolets ansatte skal ikke opptre som moralens voktere, men de bør opptre mer offensivt for å hindre skadevirkninger av alkohol. I situasjoner der det er naturlig bør de forfekte sunne holdninger og fronte alkoholfrie alternativ.

Vinbladet er et virkemiddel for å gi informasjon og fremme kunnskap om mat og vin. Vinbladet fremhever blant annet områder og druetyper som lett gjenkjennes i produktnavn i Vinmonopolets varesortiment. Våre funn kan tyde på at Vinbladet beveger seg på grensen til det som kan betegnes som markedsføring. For å unngå negativ omtale i media og blant andre interessenter bør derfor Vinmonopolet være varsom på dette området.

Omdømmeundersøkelsen RepTrak ivaretar og måler ikke særegenheter som Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag. Vi mener det er en klar svakhet ved resultatet av denne omdømmeundersøkelsen. RepTrak synliggjør mange viktige omdømmedrivere for

Vinmonopolet, men kanskje bør undersøkelsen også belyse spesielle forhold som er av betydning for omdømmet for den enkelte bedrift.

Informantene hevder at de ikke har hatt opplæring innenfor fagfeltet kommunikasjon. Dersom de likevel har hatt opplæring på området, er det betenkelig at de ikke er oppmerksom på det selv.

Vi ser av intervjuene at Vinmonopolets ledelse har arbeidet grundig og systematisk med bedriftens omdømmedrivere. Kundeservicen i butikkene er effektiv og grundig.

Vinmonopolets styringspyramide bygger også opp under bedriftens omdømmedrivere gjennom hovedstrategien “det beste kundemøtet”. Bredde, kvalitet og lønnsomhet i produktutvalget, nevnes også i styringspyramiden. Når Vinmonopolet i tillegg skolerer sine ansatte gjennom en obligatorisk varefaglig utdanning, bidrar dette til å bevisstgjøre de ansatte på Vinmonopolets satsingsområder. Vinmonopolets bruk av Mystery Shoppers gjør at de ansatte må være skjerpet og klar både på service og sosial kontroll.

6.1.3 Våre råd til AS Vinmonopolet

Vår undersøkelse tyder på at det er liten grad av refleksjon hos informantene rundt hensikten med dagens vinmonopolordning. Medarbeiderne ivaretar Vinmonopolets oppdrag ved å bruke redskap utviklet av Vinmonopolets ledelse, men uten å reflektere mye over hensikten bak. For å opprettholde Vinmonopolets omdømme og ivareta sitt alkoholpolitiske oppdrag i framtiden kan Vinmonopolet utvikle sin ambassadørrolle når de er i direkte kontakt med ungdommer. Vinmonopolets medarbeidere møter nesten daglig kunder som har problemer i sin omgang med alkohol. I dag har Vinmonopolets ansatte en passiv rolle som observatør til problemene. Vi mener at Vinmonopolet i framtiden kan få en mer aktiv rolle i den hensikt å hindre større skadevirkninger. Det kan være tiltak som å veilede kunder videre til de som har kompetanse til å hjelpe.

Kommunikasjon er en sentral del av kundemøtet og utslagsgivende for kundens totalopplevelse. Medarbeidernes kommunikasjonsferdigheter er derfor indirekte utslagsgivende for Vinmonopolets omdømme. Informantene hevder at de ikke har hatt opplæring innenfor fagområdet kommunikasjon. Selv om Vinmonopolets medarbeidere er dyktige i sitt kundemøte har de sannsynligvis potensiale til å bli enda bedre. Kunnskap og

bevissthet om hva som fremmer god kommunikasjon er derfor et område Vinmonopolet med fordel både kan tydeliggjøre og vektlegge innenfor Kompetansesstigen.

Vinmonopolet har foretatt egne undersøkelser av omdømmet der også Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag er tema (TNS Gallup, 2010). Vi mener at Vinmonopolet i større grad bør profilere resultater av slike omdømmeundersøkelser som også måler det alkoholpolitiske oppdraget og deres holdningsskapende rolle. Kanskje bør Vinmonopolet være forsiktig med å profilere resultater fra undersøkelser som er ment til å favne bredt, og i liten grad måler selskapets spesielle oppdrag.

6.2 Forslag til videre forskning

Et interessant felt for videre forskning kan være å se på om våre funn er representative for Vinmonopolet på landsbasis, ved å benytte et større utvalg både geografisk og i antall informanter. Vi har i vår undersøkelse vurdert medarbeideres synspunkter på omdømme. Det kunne i tillegg være interessant å finne ut hvordan dette samsvarer med ledelsens og eiers intensjoner, forventninger og målsettinger.

For å få større forståelse for kundemøtets betydning for virksomhetens omdømme kan det være hensiktsmessig å observere hvordan Vinmonopolets medarbeidere (ekspeditørene) opptrer i de ulike kundemøtene. Både det ukompliserte og det utfordrende kundemøtet ville etter all sannsynlighet ha bidratt til ny kunnskap.

6.3 Litteraturliste

- Aftenposten, Nedlastet 08.05.12 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article4257331.ece>
- Alvesson, Mats. 2002. *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt forlag as
- Alvesson, Mats. 2004. *Organisation: From Substance to Image?* Oxford University Press
- Apeland Informasjon AS. 2011. *Møtet med kunden er det viktigste. Omdømmevinner Vinmonopolet*. Nedlastet 08.02.12 fra <http://www.apeland.no/nyheter.php?tittel=Motet-med-kunden-er-det-viktigste>
- Apeland Informasjon AS 2011. *Vinmonopolet på omdømmetoppen*. Nedlastet 08.02.12 fra <http://www.apeland.no/nyheter.php?tittel=Vinmonopolet-pa-omdommetoppen>
- Apeland, Nils M. 2007. *Det gode selskap – omdømmebygging i praksis*. Hippocampus.
- AS Vinmonopolet. 2005. *Vinmonopolet 10 år som faghandel. Vinmonopolets årsberetning og årsregnskap 2005*.
- AS Vinmonopolet. 2011. *Kurskatalog 2011*. Teft Design
- AS Vinmonopolet. 2012. *Etiske retningslinjer*. Nedlastet 07.02.12 fra <http://www.vinmonopolet.no/artikkel?id=101>
- AS Vinmonopolet. 2011. *Organisasjonskart*. Nedlastet 11.10.11 fra <http://www.vinmonopolet.no/artikkel?id=83>
- AS Vinmonopolet. 2012. *Vinmonopolets historie*. Nedlastet 24.04.12 fra <http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet/historie>
- AS Vinmonopolet. 2012. *Vinmonopolets strategiske plan*. Nedlastet 07.02.12 fra <http://www.vinmonopolet.no/artikkel?id=cms&key=150>
- AS Vinmonopolet. 2012. *Vinmonopolets styringspyramide*. Nedlastet 07.02.12 fra <http://www.vinmonopolet.no/artikkel?id=82>.
- AS Vinmonopolet. 2005. *Vinmonopolets årsberetning og årsregnskap 2005*. Teft Design.
- AS Vinmonopolet. 2010. *Vinmonopolets årsberetning og årsregnskap 2010*. Teft Design.
- Barnett, Michael L., John M. Jermier og Barbara A. Lafferty. 2006. *Corporate Reputation: The definitional landscape*. Corporate Reputation Review 9.
- Brønn, Peggy Simcic og Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal Norsk forlag AS
- Bøe, Einar og Eldbjørg Gui Wold. 1987. *Økonomisk maxilex*. J. W. Cappelens forlag AS
- Bull Media Consulting AS, 2012. Nedlastet 08.05.12 fra <http://www.ledernytt.no/4-strategier-for-mersalg.4515902.html>

- Cialdini, R.B (1999). *Persuasjon: Influence and practice*. 4th ed. New York: Allyn & Bacon.
- Dowling, Grahame. 2002. *Creating Corporate Reputations*. Oxford University Press.
- Engholt, Ida Brenden. Informasjonskonsulent hos AS Vinmonopolet. e-post 28.09.11
- Gotsi, M og A. M. Wilson. 2001. *Seeking a definition*. Corporate reputation.
- Helle, Knut, Kjelstadli Knut, Lange Even og Sogner Sølvi. 1994. *Aschehougs Norgeshistorie, bind 10*. Oslo: Aschehougs og co
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede og Michael Minkov. 2010. *Kulturer og organisationer*. Handelshøyskolens forlag
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, Jon-Arild, Johan Olaisen og Bjørn Olsen. 2009. *Omdømme – rykter, sladder og tøvprat*. Cappelen Damm AS
- Juvente. 2012. Nedlastet 24.04.12 fra <http://juvente.no/2012/02/21/4-av-10-solgte-alkohol-til-mindrearige/>
- Malmelin, N. 2007. *Communication Capital: Modelling Corporate Communications as an Organizational Asset*. Corporate Communications: An International journal 12.
- NOU 2003: 34. *Særlovsselskaper*. AS Vinmonopolet. Fornyings- administrasjons- og kirke departementet.
- Ottesen, Lars og Alf H. Øyen. 2008. *Økonomistyring*. Økonomiforlaget AS
- Regjeringen.no. *Meld. St. 13 (2010-2011). Aktivt eierskap*. Nærings- og handelsdepartementet.
- Ritter, T. 1999. *The Networking Company- antecedents for coping with relationships and networks effectively*. Industrial Marketing Management 28.
- Roos, Göran, Georg Van Krogh, Johan Roos og Lisa Fernström. 2007. *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget
- Simonsen, Arne. 11.08.09. *Omdømmebygging*. Kommunikasjonsforeningen. www.kommunikasjon.no/ <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/verkt%C3%B8y-og-tips/spesialfelt/omd%C3%B8mmebygging>
- TNS Gallup. 2010. *Omdømmeundersøkelse for Vinmonopolet*

- Tushman, M. L og T. J. Scanlan. 1981. *Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals*. Academy of Management Journal 24 (2).
- van Riel, C.B.M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead, UK: Prentice-Hall.
- van Riel, C.B.M. og C.J. Fombrun. 2007: *Essentials of Corporate Communication*. London. Routledge.
- Yin, R.K. 2003. *Case study research Design and methods*. 3. utgave. Sage publications inc.
- Wikipedia. 2012: *Ekjordsaken*. Nedlastet 10.02.12 fra http://no.wikipedia.org/wiki/Vinmonopolet#Korrupsjon:_Dysthe-_og_Ekjordsaken

6.4 Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Data om informanten

Stilling, alder, ansettelsesforhold, skole/utdanning før tilsetning, kurs/utdanning etter tilsetning i Vinmonopolet.

Informantenes synspunkter på Vinmonopolet og omdømme

1. Hvor viktig er det for Vinmonopolet å ha et godt omdømme?
Graderinger å velge mellom: svært viktig, viktig, mindre viktig, vet ikke

Tilleggsspørsmål:

- Kan du utdype hvorfor det er viktig/ikke viktig? Eller kan du gi en forklaring på hvorfor du velger denne graderingen?

2. Hvor viktig er det at Vinmonopolet rangeres høyt i omdømmeundersøkelser?
Graderinger å velge mellom: svært viktig, viktig, mindre viktig, vet ikke

Tilleggsspørsmål:

- Hvorfor er det viktig, eventuelt ikke viktig å bli rangert høyt?

3. Hva slags opplæring har du hatt i forhold til temaet omdømme (kursing, utdanning, informasjonsmøter etc.)?

4. Når du er på jobb, hvordan ivaretar du Vinmonopolets omdømme i ditt arbeid?

Tilleggsspørsmål:

- I møte med kunden, når kunden ber om veiledning etc.?

Spørsmål knyttet til kundemøte og omdømmebygging

5. Hva mener du er de to viktigste årsakene til at Vinmonopolet får gode plasseringer i omdømmeundersøkelser?
6. Du nevnte to årsaker i forrige spørsmål i forhold til god plassering i omdømmeundersøkelser. På hvilken måte kan du støtte opp om disse områdene i ditt daglige arbeid?
7. Hva vektlegger du i ditt møte med kunden i butikk?

Tilleggsspørsmål:

- Hvordan finner du ut hva kundens behov er?
- Hvordan går du fram for å finne ut hva kunden kan om produktene?
- Hvilken betydning har antrekk, alder, kjønn mm for din veiledning?
- Hvordan vurderer du alder?
 - Når spør du om legitimasjon?
- God kommunikasjon blir ofte nevnt som viktig i forhold til omdømmebygging. Hva vektlegger du først og fremst når du skal kommunisere med kundene?

8. Hva slags opplæring/kursing/veiledning/øving har du hatt i forhold til kommunikasjonsferdigheter?

Tilleggsspørsmål:

- Hvordan har denne opplæring/veiledning foregått?
 - Har du hatt opplæring i å takle vanskelige situasjoner i butikk/kundemøte? Dersom ja, hvordan har denne opplæringen foregått?
 - Har dere noen form for holdningsskapende aktiviteter internt i Vinmonopolet?
 - Vinmonopolet kjører en del kampanjer. Har dere noen opplæring i forkant av disse kampanjene

Spørsmål knyttet til Vinmonopolets sosialpolitiske/alkoholpolitiske oppdrag

9. Hva slags utfordringer eller problemer kan knyttes til at Vinmonopolet får god plassering i omdømmeundersøkelser?

10. Forventningene til Vinmonopolet kan være forskjellig hos ulike grupper. Hva slags grupper ser du for deg kan ha ulike forventninger til Vinmonopolet?

Tilleggsspørsmål:

- Kan du gi noen eksempler på ulike forventninger fra ulike grupper?
- Hvem er Vinmonopolets viktigste interessenter?

11. Hva oppfatter du at Vinmonopolets ledelse har fokus på i omdømmebyggingen?

Tilleggsspørsmål:

- Hvordan kommuniseres det til de ansatte?

12. Hva kan være med på å skade Vinmonopolets omdømme?

Tilleggsspørsmål:

- Hvorfor vil det du nevner skade omdømme?

13. Kan du nevne noen saker/hendelser i media i de senere år som du mener har vært med på å svekke/skade Vinmonopolets omdømme?

Tilleggsspørsmål:

- Hvorfor mener du at disse/denne saken(e) har svekket/skadet Vinmonopolets omdømme?

14. Kan du nevne noen saker/hendelser i media i de senere år som du mener har vært med på å styrke Vinmonopolets omdømme?

Tilleggsspørsmål:

- Hvorfor mener du at disse/denne saken(e) har styrket Vinmonopolets omdømme?

15. Hvis du kjenner til at kunden har problemer i sin omgang med alkohol, hvordan påvirker det din veiledning til kunden?

16. Hva tenker du om markedsføring knyttet til Vinmonopolet?

Tilleggsspørsmål:

- På hvilken måte mener du at det du nevner (eller de eksemplene som vi har vist deg) er med på å forme Vinmonopolets omdømme?
- Hva tenker du at Vinmonopolet ønsker å oppnå med en markedsføring?
- Er det noen gruppe i samfunnet som du tenker at Vinmonopolet ønsker å tilfredsstille gjennom sin markedsføring?

Avsluttende spørsmål

17. Vinmonopolets visjon er: «Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte»

Hva tenker du er viktig for at Vinmonopolet skal fortjene folks støtte i fremtiden?

18. På hvilken måte har du Vinmonopolets formål i tankene i ditt møte med kundene?

19. Er det noen viktige områder som du oppfatter at omdømmeundersøkelsen RepTrak ikke måler i forhold til Vinmonopolet?

Vi ser nå på RepTrak i forhold til respondentene og det online intervjuet vinteren 2011. De som ble intervjuet fikk ulike spørsmål/påstander der svarene skulle graderes (helt enig til helt uenig)

- VM er en bedrift man kan stole på. Hva slags tanker gjør du deg i forhold til denne påstanden?
- Jeg snakker positivt om Vinmonopolet/bedriften. Hva tenker du om denne påstanden? Hvor viktig er påstanden viktig for omdømme?
- Vinmonopolet driver redelig. Hva tenker du om denne påstanden? Hvor viktig er påstanden viktig for omdømme?
- Vinmonopolet er etisk ansvarlig. Hva vil du legge i en slik påstand?
- Vinmonopolet tilfredsstiller kundenes behov. Hva slags behov kan det her være snakke om, på hvilken måte tilfredsstilles kundenes behov?
- Den overordnede omdømmescoren i undersøkelsen RepTrak baserer seg på kjerneelementer/punkter som er stilt til respondentene i intervjuet. Disse er: Respekt for VM, beundring for VM, tillit til VM og følelse for VM. Hva tenker du om disse fire kjerneelementene/punktene?

20. Hvordan mener du at du kan bidra til å ivareta Vinmonopolets alkoholpolitiske oppdrag?

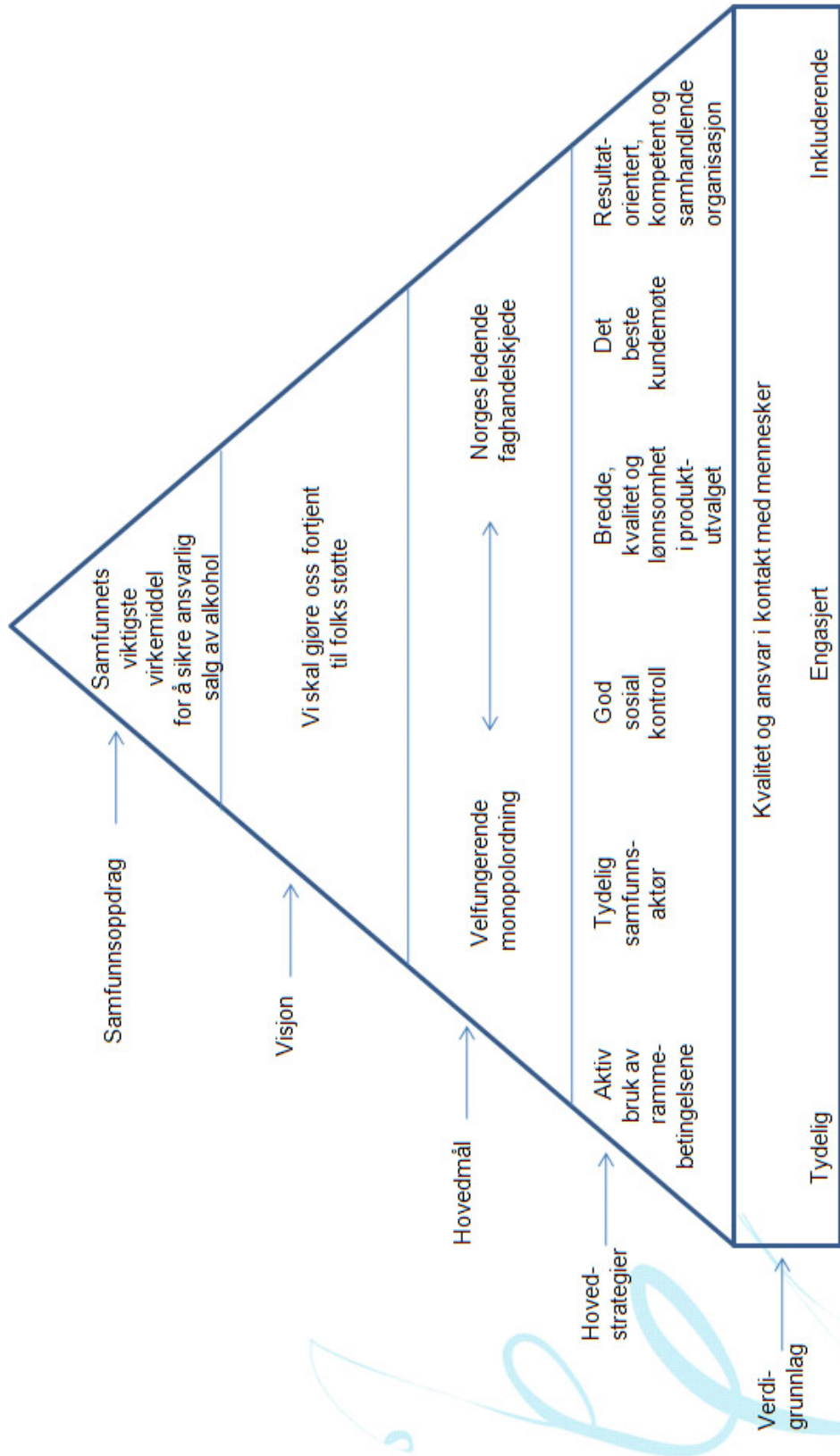
21. Er det noe som du avslutningsvis ønsker å kommentere, eller som du mener bør tas med?

Vedlegg 2 – AS Vinmonopolets styringspyramide



Vinmonopolets styringspyramide

- en oppsummering av vår selskapsstrategi



Vedlegg 3 – AS Vinmonopolets kompetansestige

KOMPETANSESTIGEN

Vinmonopolets kompetansestige består av seks trinn. Trinn 1-4 er obligatorisk for alle ansatte i butikk. Trinn 1 er obligatorisk for ansatte på Kjødekontor og Rommen.

Trinn 1 skal gjennomføres i løpet av dine første seks måneder som ansatt, og Trinn 4 skal være gjennomført innen to år etter ansettelse. Er du i et vikariat med varighet på mer enn seks måneder, vil du komme inn under obligatorisk opplæring.

De som har vinkelmerkeutdanning, WSET Advanced eller WSET Diploma, kan få fritak fra de varefaglige delene av Trinn 1 og Trinn 3. Ta i tillegg kontakt med Opplæring for utfyllende informasjon om fritak.

Eksternhjelp og vikarer kan delta på opplæring på frivillig basis, påmelding må da skje via nærmeste leder.



Trinn 1 – Introduksjonskurs

Trinn 1 er obligatorisk for alle nyansatte i Vinmonopolet. Trinnet er delt inn i to nettbaserte kurs. Vinmonopoli omhandler Vinmonopolets samfunnsopdrag, historie og virksomhet. Det varefaglige introduksjonskurset er en grunnleggende innføring i temaene øl, svakvin, sterkvin og brennvin.

Trinn 2 – Introduksjonssamling

Her testes teoretisk kunnskap i praksis, med fokus på stilbestemmelse. Samlingen er en kombinasjon av forelesninger, gruppearbeid og smakinger med og uten mat. Det blir også omvisning på Kjedekontoret i Oslo, og et besøk hos Arcus. Aktuelle deltakere kalles inn automatisk.

Trinn 3 – Varefaglig kurs

Her skal den ansatte utvide sin varefaglige kunnskap og få en dypere innsikt i våre produkter. Kurset skal gi en utdypende varefaglig plattform og gi trygghet i forbindelse med varefaglig veiledning til kundene. Studenten vil bli fulgt opp av en rettelærer og arbeider videre med temaene fra de foregående trinn. Kurset er lagt opp som brevkurs. Ansatte kan starte med Trinn 3 med det samme de er ferdige med Trinn 2.

Trinn 4 – Varefaglig samling

Her testes igjen teorien i praksis med fokus på å gjenkjenne kvaliteten i produktene og bli trygg på sine egne vurderinger som fagperson. I denne samlingen ligger også et utvidet fokus på service og kundebehandling. Samlingen er en kombinasjon av forelesninger, gruppearbeid og smakinger med og uten mat. Aktuelle deltakere kalles inn automatisk.

Trinn 5 – Selvstudium

Etter fullført obligatorisk opplæring, kan ansatte søke plass på Selvstudiet. Dette er et krevende studium som går over ett år og avsluttes med en teoretisk og en praktisk eksamen. Opptak skjer hver høst.

Level 2 og 3 i WSET er to av emnene i selvstudiet, og utøver disse, velger du aktuelle studieemner der bølger og brev følger hvert emne. Det er viktig å merke seg at noen av studiene krever god kjennskap til engelsk.

Gjennom studiet blir du fulgt av en veileder som retter oppgaver og arrangerer prøvinger. Opplæring arrangerer studiereiser som tilpasses de tema som studeres.

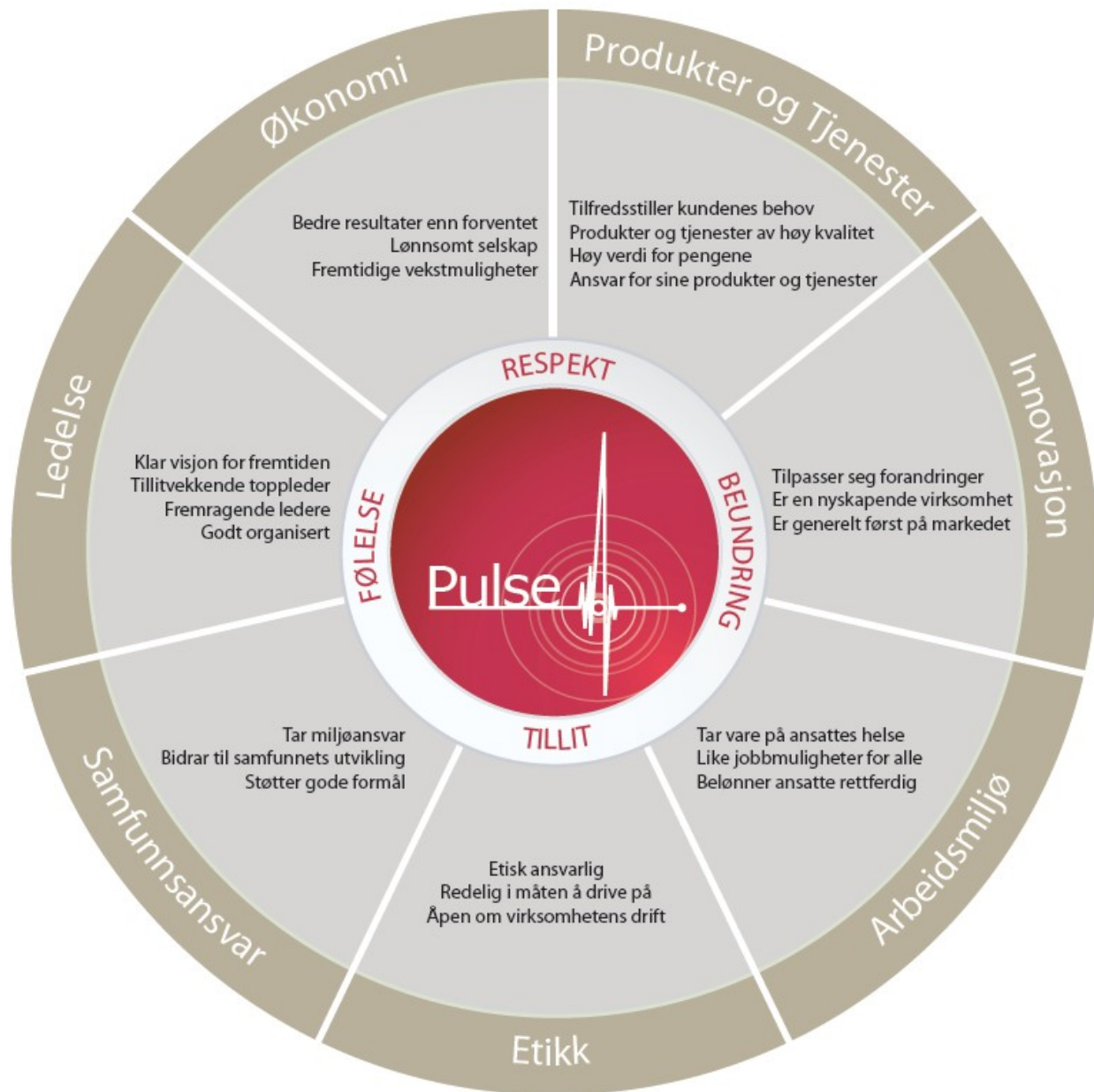
Trinn 6 – WSET Diploma



WSET er en av verdens ledende organisasjoner innen vin- og brennvinutdanning, og deres høyeste utdanning er WSET Diploma. Ansatte i Vinmonopolet kan søke økonomisk støtte til å ta denne utdanningen. Studiet er beregnet på ansatte med behov for spesialisert kompetanse i sine stillinger. Det kan være produktgjeler, ansatte i Varefaglig,

dommere i SPI, spesialbutikker eller andre med spesielle behov. Studiet skal gi spesialisert produktkunnskap og forståelse av globale markeder for vin og brennvin.

Vedlegg 4 – Omdømmeundersøkelsen RepTrak



RepTrak™ -modellen - 7 dimensjoner og 23 attributter



RepTrak™ - modellen
Reputation Institutes analyseverktøy for omdømme er strukturert rundt fire kjerneelementer, syv omdømmedimensjoner og 23 omdømmeattributter. Sammenlagt forklarer disse elementene en virksomhets omdømme.

RepTrak™ Pulse

I kjernen viser RepTrak™ Pulse omdømmet på en skala fra 0 til 100, basert på respondentens:

- Respekt for virksomheten
- Beundring av virksomheten
- Tillit til virksomheten
- Følelse for virksomheten

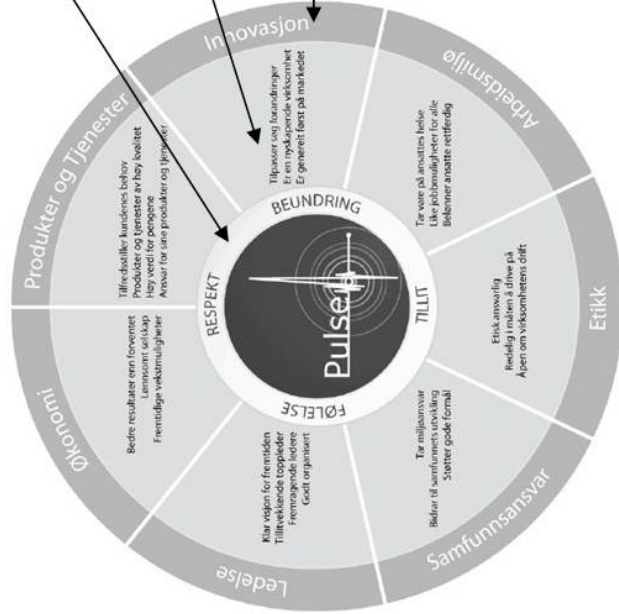
Scoren på disse spørsmålene samles i en RepTrak™ Pulse-score. Denne beskriver virksomhetens overordnede omdømme.

Dimensjoner og attributter

De 23 omdømmeattributtene er inndelt i syv dimensjoner. De enkelte attributtene har ulik betydning for folk, og vektas derfor forskjellig.

Omdømmedrivere

Det lages også årlige analyser som viser hvilke dimensjoner som betyr mest for overordnet omdømme i Norge sett under ett.



**Kjerneelementer – 4 stk.
(RepTrak Pulse)**

Omdømme-attributter – 23 stk.

Omdømmedimensjoner – 7 stk.

Forklaring

Attributter stilles som påstander. Respondentene vurderer påstandene på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig) eller vet ikke. Eks. Virksomheten tilfredsstillere kundenes behov. Virksomheten har produkter og tjenester av høy kvalitet.

Vedlegg 5 – Nyhetsoppslag og holdningskampanjer

Polet bruker rå markedsrett

Nyhetsoppslaget «Polet bruker rå markedsrett» handler om Vinmonopolets gunstige leievilkår i kjøpesentrene. Finansavisen melder at Vinmonopolet krever å betale mindre enn halvparten av faktisk leiepris i tillegg til at de nekter å betale felleskostnader.

Nedlastet 09.01.12 fra: <http://www.p4.no/story.aspx?id=441044>

Nyheter

- Polet bruker rå markedsrett

Tekst: Elise Hazel Asbjørnsen

Dato: 01.12.2011 10:39

P4 (Lillehammer): Vinmonopolet bruker rå markedsrett overfor kjøpesentre.


Det melder Finansavisen, som skriver at monopolisten blant annet krever under halv leiepris og nekter å betale felleskostnader.

Dette betyr at andre leietakere i kjøpesentre må betale mer.

Vinmonopolet erkjenner at det har gunstige leievilkår, men kaller det en kommersiell vurdering fra sentereierens side fordi det er populært å ha pol.

Les mer...

• Nyheter

 Del på Facebook

 ShareThis

Politiet vil fjerne ungdomsspriten fra Vinmonopolet

Nyhetsoppslaget omhandler Oslo politidistrikts kritikk av Vinmonopolets salg av brennevin beregnet på ungdom mellom 18 og 20 år. De aktuelle varene har en alkoholprosent som er tillatt for denne aldersgruppen, med andre ord under 22 prosent. Politiet uttaler til Dagsavisen at salget av ungdomsspriten bør stanses siden disse produktene har alvorlige konsekvenser fordi de blant annet gir rask stigning av promille.

Nedlastet 09.01.12 fra: <http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/politiet-vil-fjerne-ungdomsspriten-fra-vinmonopolet-3612500.html>



SPRIT TIL UNGDOM: Selget av såkalt ungdomssprit er doblet på fire år. Oslo-politiet er irritert. Foto: Alexander Westrum/Alexander Westrum/NTB

Politiet vil fjerne ungdomsspriten fra Vinmonopolet

Oslo-politiet refser Vinmonopolet for å selge spritvarianter som er myntet på ungdom over 18 år.

Del med andre:

Facebook Twitter 3:14 3 Spisst Del Anbefal

– Polet er i ferd med å endre drikkemanøret til ungdom. Å tilby ungdom sprit fra de er 18 år, er en oppfordring til å drikke seg «dringts». Jeg kan ikke skjønne at det er Vinmonopolets oppgave, sier politioverbetjent Karl-Jønne Lid ved vold- og sedelighetsavsnittet i Oslo politidistrikt til [Dagsavisen](#).



Stor omsetning

Vinmonopolet tilbyr ifølge avisa 51 forskjellige sprittyper med en alkoholprosent opp mot 22 prosent. På fire år er salget av den såkalt ungdomsspriten doblet. Lid er bekymret for effekten denne typen sprit har på ungdom, spesielt unge jenter.

– På sprit og drinker «blunker de ut» på en mye lavere promille enn om de hadde drukket vin og øl. Med tanke på hvilke alvorlige konsekvenser det får, burde Polet stanse salget av ungdomsspriten, sier Karl-Jønne Lid.

Del på facebook 15

Ser alvorlig på saken

Pressesjef Jens Nordahl ved Vinmonopolet sier det er opp til myndighetene eventuelt å endre regelverket.

– At politiet er bekymret, ser vi på med dypt alvor. Den aktøren som kan gjøre noe med dette, er Helsedirektoratet, og vi oppfordrer dem til å se på saken, sier Nordahl. (NTB)

Les også: [Senterpartiet vil la bøndene selge sprit](#)

Publisert: 17.10.2011 08:20
Oppdatert: 17.10.2011 08:29

Les også:



Senterpartiet vil la bøndene selge sprit

Senterpartiet vil utvide regjeringens forslag om salg av egenprodusert alkohol.

Påsto 3000 liter øl og sprit var «flyttelass»

Tollene lot seg ikke overbevise av sjørøveren som mente de hadde 3000 liter alkoholholdige varer han hadde med seg over grensen var flyttelass, hans.



En flaske tequila solgt i Haram

Sannsynligvis en av kommunene hvor det drikket minst tequila. Se Vinmonopolets mest populære drinker her.



Høyre vil ha alkoholsalg på

Unge kontrollører fikk vin som lønn

Høsten 2011 hadde Dagbladet nyhetsoppslaget «unge kontrollører fikk vin som lønn». Nyheten beskriver Vinmonopolets bruk av et eksternt selskap som benytter unge kontrollører for å handle på ulike Vinmonopol. Hensikten er å undersøke om kontrollørene blir spurt om legitimasjon i forbindelse ved kjøp i Vinmonopolets butikker. Kontrollørene mottok kr. 150 i godtgjørelse pr. kjøp der vilkårene var at pengene måtte benyttes til kjøp av vin.

Nedlastet 09.01.12 fra:

<http://www.dagbladet.no/2011/09/30/nyheter/arbeidsliv/vinmonopolet/innenriks/18367141/>



ENDRER PRAKSI: Hålvor Bing Lorentzen og Vinmonopolet vil ikke lenger gi kontrollører vin som betaling. Foto: Heiko Junge / SCANPIX

Unge kontrollører fikk vin som lønn

Unge kontrollører hos Vinmonopolet fikk nærmest utbetalt lønnen i alkohol. Nå blir praksisen endret.

30.09.2011, kl. 07:22

Vinmonopolet bruker et konsulentelskap for å sjekke at de ansatte spør unge kunder om legitimasjon. Selskapets innleide kontrollører skal opptre som kunder, kjøpe en flaske alkohol og sjekke at personen i kassen ber om legitimasjon.

Kontrollørene, som skal være under 25 år, fikk 150 kroner per kjøp, men pengene måtte også brukes til å kjøpe vinfasken under kontrollen, skriver Avisaenes Nyhetsbyrå. Saken ble avslørt og omtalt i siste utgave av HK-Nytt.

Kommunikasjonsdirektør Hålvor Bing Lorentzen i Vinmonopolet bekreftet i første omgang overfor fagbladet at kontrollørene får betalt 150 kroner for hvert kontrollkjøp, og at kontrollørene må bruke disse pengene til å kjøpe vin.

- Kontrollørene kan beholde vinen, men kan også, i likhet med alle vår kunder, returnere varen og få pengene tilbake, sa han til HK-Nytt.

Nå er praksisen likevel endret.

- Alle må nå levere tilbake varene og framvisse kvittering på det. De innså vel at dette i praksis ble lønn i form av alkohol, sier Funksjonærklubbens leder Helge Stovik til Avisaenes Nyhetsbyrå.



Nyheter

MEST LEST GÅTT 24 TIMER



Badeturister skadet etter flyføyning

Sto rett bak jetmotorene da flyet skulle forlate Karibia.



Jörg (53) ofret Ferrarien sin for å redde et pinnsvin

Dyret reddet livet, men verktøystregninga kommer på omkring 300 000,-.



Slik var de private nettsamtalene med Breivik

Breivik snakket med Martin om borgerkrig og et «renovasjonsprosjekt».



Holdningskampanjer

Jeg skaffet bare alkohol: Nedlastet 09.01.12 fra:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel?id=cms&key=221965>

- Jeg skaffet bare alkohol

Halvparten av ungdom under 18 år har fått venner eller eldre søsken til å kjøpe alkohol for seg. Derfor fortsetter vi arbeidet med å sette fokus på såkalt vennelanging.

I kampanjen fokuserer vi på at man ikke kan fraskrive seg ansvar, og håper å få ungdom til å tenke over mulige konsekvenser av det de gjerne oppfatter som en vennetjeneste.

Du har ikke ansvar for hva som skjer når du ikke er til stede, men hvordan vil det føles om det skjer noe med den du har skaffet alkohol til? Dette er et ansvar vi mener du ikke kan fraskrive deg. Det skjer ulykker, og det forekommer vold og seksuell trakassering blant ungdom som drikker, det er derfor vi har aldersgrenser på alkohol. Langing undergraver disse aldersgrensene.

Vinmonopolet har plikt til å hindre langing. Det vil si at vi skal forsikre oss så langt det lar seg gjøre om at våre kunder ikke kjøper alkohol for mindreårige. Dette gjør vi blant annet gjennom å insistere på at alle i en gjeng må vise gyldig legitimasjon, selv om det bare er én som handler.

Kampanjefilm

I tillegg til at kampanjen er synlig i alle våre butikker vil du kunne høre budskapet på radio, lese om det i aviser og se film på kino. Filmen vi har laget kan du også se på www.vennelanging.no.

Foreldrelanging og vennelanging

Tidligere har vi i våre kampanjer henvendt oss til foreldre for å øke bevisstheten om at alkohol foreldre gir til barna bare kommer i tillegg til det de skaffer selv. Antall foreldre som har kjøpt alkohol til mindreårige på Vinmonopolet har i følge våre undersøkelser blitt redusert fra femten til fem prosent på fem år.

Nå retter vi fokus mot unge voksne. Mange unge ser på det å kjøpe alkohol til mindreårige som en vennetjeneste og ikke som ulovlig langing. Vi håper å kunne skape bevissthet rundt temaet og bidra til å redusere vennelanging.

I tillegg til den dårlige samvittigheten man kan bli sittende igjen med kan langing også føre til bot, fengselsstraff og prikk på rullebladet. Les mer om mulige konsekvenser på www.vennelanging.no.



Ansvarsfraskrivelse: "Jeg, Thea Lie Jakobsen (20) fraskriver meg herved ansvaret for at Jørgen Moan (15) bestemte seg for å klatre ned i stedet for å ta heisen. Det eneste jeg gjorde var å skaffe alkohol. That's it!" - I Vinmonopolet tar vi vårt ansvar for at mindreårige ikke skal få tilgang på alkohol. Men for å gjøre en best mulig jobb er vi avhengig av at du gjør det samme. Så tenk deg om før du tar turen inn på Vinmonopolet for andre. Ikke kjøp alkohol til mindreårige!