Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Vinmonopolet - endring av butikkdrift

Jannicke Aarø og Torbjørn Aarø

Totalt antall sider inkludert forsiden: 98

Molde, 06.12.2010

Høgskolen i Molde
Vitenskapelig høgskole i logistikk

Publiseringsavtale

Tittel på norsk: Vinmonopolet - endring av butikkdrift

Tittel på engelsk:

Forfatter(e): Jannicke Aarø og Torbjørn Aarø

Fagkode: ADM 750

Studiepoeng: 45

Årstall: 2010

Veileder: Lars Rønhovde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).
Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.
Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering: ☒**ja** ☐**nei**

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)? ☐**ja** ☒**nei**
(Båndleggingsavtale må fylles ut)
- Hvis ja:
Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over? ☐**ja** ☒**nei**

Er oppgaven unntatt offentlighet? ☐**ja** ☒**nei**
(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 06.12.2010

Forord

Denne oppgaven er avsluttende del av Masterstudiet; Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Vi har tatt studiet og skrevet oppgaven samtidig som vi begge har vært i full jobb, og samlet studietid har derfor vært 3,5 år.
Det å studere ved siden av jobb er krevende, utfordrende og veldig lærerikt. Vi har hatt fordelen av å være nær praksisfeltet, samtidig som vi har opplevd at tiden av og til ikke har strukket til.

Vår oppgave er en studie av endringene i Vinmonopolet fra diskbutikker til selvbetjente butikker. Det har vært en klar fordel at en av oss har vært ansatt i Vinmonopolet som butikksjef i perioden. Vi har bygget oppgaven på studier av årsrapporter, vår egen spørreundersøkelse, og eksterne undersøkelser av Vinmonopolet. Innholdet i oppgaven er et resultat av våre tolkninger og bearbeidinger av data, og vi presiserer at ingen i Vinmonopolet kan gjøres ansvarlig for innholdet og våre konklusjoner.

Gjennom denne prosessen har vi hele tiden fått gode og konstruktive tilbakemeldinger fra vår veileder Lars Rønhovde. Vi takker derfor for samarbeidet, tålmodigheten og utholdenheten fra veileder. Samtidig vil det også være riktig å takke de ti butikksjefene fra Vinmonopolet som stilte opp og var med på undersøkelsen vår. Den informasjonen vi fikk fra Dere var en viktig del av vårt grunnlag for å kunne gjennomføre oppgaven.

Jannicke Aarø
Torbjørn Aarø

Molde 06.12.2010

Sammendrag

Denne studien tar for seg endringen fra diskbasert til selvbetjente Vinmonopol i Norge. Vi har brukt årsrapporter og andre interne dokumenter i studien. I tillegg har vi selv gjennomført en undersøkelse blant en gruppe butikksjefer, der vi ser på hvilke grep ledelsen gjorde, hvordan endringen ble gjennomført og virkningene av denne endringen. Ledelsen i Vinmonopolet ønsket å endre selve omsetningen av alkoholholdige drikkevarer, og på slutten av 1990-tallet fikk de gjennomslag fra Stortinget til å starte endringsprosessen. Stortinget og Sosial- og helsedepartementet er myndighetene som bestemmer hvilke rammebetingelser Vinmonopolet skal få drive sin virksomhet etter. I årsrapportene fra tidlig på 1990- tallet og frem til 2008, kan vi se hvordan ledelsen endrer strategier og målsetninger for å styre virksomheten mot et bedre omdømme blant kundene, som er befolkningen i Norge. Endringer i statlig eide selskaper har tradisjonelt sett vært vanskelig å gjennomføre og har ofte medført stor motstand blant ansatte og fagforeninger. Selv om endringen i Vinmonopolet har vært stor, så må denne i ettertid kunne betegnes å være preget av relativ lite motstand fra de ansatte, og nå er det veldig få, om noen, som ønsker seg tilbake ditt man var før endringen startet.
Effektene av endringen har ført til at omdømmet til Vinmonopolet har blitt mye bedre. Ordningen har en økende tilslutning blant befolkningen, og det er stadig færre som nå ønsker vinsalg i vanlige dagligvareforetninger. Dette var en reel trussel mot selskapet på slutten av 1990-tallet. Tilbakemeldinger i undersøkelser og omtale i massemediene er nå stort sett positive, noe som viser at de grep som er gjennomført har vært vellykkede. Som et resultat av endringene fra 1996 og til 2008 har vi i dag fått følgende:

- antall utsalg har økt fra 112 til 242, der nesten alle er selvbetjente
- varespekteret har økt i samme periode fra 1950 til 11200 produkter
- antall ansatte har økt fra 1119 til 1808
- antall årsverk har økt fra 714 til 1205

Omsetning av vin øker på bekostning av brennevin, og fokus er mer knyttet opp mot vin og mat i kombinasjon.

Med bakgrunn i tall og tilbakemeldinger i kundeundersøkelser, både internt i Vinmonopolet og eksternt, ser vi at endringen må kunne beskrives som en meget vellykket. Dette gjelder hele omleggingen som er skjedd det siste ti - året, hvor en har fått selvbetjente butikker. Men viktig i det totale bildet er også et mye større vareutvalg, ekspeditører med høy grad av varekunnskap, flere interne organisatoriske endringer i den sentrale administrasjonen, åpning av en velfungerende nettbutikk, stor økning i antall butikker, og sist men ikke minst et stort offentlig fokus på den sosiale kontrollen som utføres daglig. Vinmonopolet fremstår i dag som en moderne og seriøs bauta i Norsk alkoholpolitikk, og på grunn av sin endring mot å fokusere på kundene, fremstår dette som en virksomhet som gjør seg fortjent til folks støtte.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning ... 3
2 Historikk ... 4
3 Tema og problemstilling ... 6
3.1.1 Tema ... 6
3.1.2 Faglig interessant. ... 7
3.1.3 Tema og teori ... 8
3.2 Problemstilling ... 9
3.3 Presisering av problemstilling ... 10
3.4 Operasjonalisering av problemstilling ... 11
4 Metode ... 12
4.1 Kvalitativ innholdsanalyse ... 12
4.2 Reliabilitet ... 13
4.3 Validitet ... 14
4.4 Undersøkelsen ... 14
4.5 Svarene på vår undersøkelse ... 14
5 Teori – teoretisk tilnærming ... 15
5.1 Innledning ... 15
5.2 Rasjonell teori ... 17
5.3 Prototyper på organisasjoner ... 18
5.4 Endringsteorier. ... 21
5.4.1 Inkrementelle og strategiske endringer ... 22
5.4.2 Endringsprosesser i faser ... 23
5.5 Strategisk ledelsesteori. ... 24
5.6 Harold Leavitts modell for de sentrale elementer i en organisasjon. ... 26
5.7 Maslows behovshierarki ... 28
5.8 Alderfers ERG-teori ... 29
5.9 Hoff og Holving, ”Balansert målstyring” (2002). ... 29
6 Om organisasjonen ... 32
6.1 Organisasjonsstruktur: ... 32
6.2 Styringspyramiden. ... 34
6.3 Internt opplæringsprogram og kompetanseutvikling ... 37
7. DRØFTING/ ANALYSE AV ENDRINGENE I VM ... 39
Innledning: ... 39
7.1 HVA VAR BAKGRUNNEN FOR ENDRINGENE I VM? ... 40
7.1.1 Årsberetningene 1992-2008 ... 40
7.1.2 Organisasjonen før og nå. ... 52
7.1.3 Styringspyramiden ... 54
7.1.4 Organisasjonens tilpassninger til dagens struktur. ... 54
7.2 HVORDAN BLE MELLOMLEDERNE (BUTIKKSJEFENE) INVOLVERT I PROSESSEN? ... 61
7.2.1 Kommunikasjon om endringen ... 61
7.2.2 Implementering av endringer, undersøkelse ... 63
7.2.3 Hvordan blir endringene mottatt av de butikkansatte ... 65
7.3 HVILKE EFFEKTER HAR ENDRINGENE GITT? ... 69
7.3.1 Effekter på selskapet ... 69

7.3.1.1 Butikker – antall - segmentering 69
7.3.1.2 Produkter 70
7.3.1.3 Antall ansatte 73
7.3.1.4 Kompetansestigen og kunnskap 74
7.3.1.5 Sosial kontroll 75
7.3.1.6 Merkevare 76
7.3.2 Effekter for ansatte 77
7.3.3 Kundenes reaksjoner på endringen 80
8 Oppsummering 84
8.1 Oppgaven 84
8.2 Involvering av mellomledere. 85
8.3 Organisasjonen 86
8.4 Andre effekter. 88
8.5 Er politikerne fornøyd? 88
Litteraturliste 90
Vedlegg 92

1 Innledning

”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.”

Denne uttalelsen kom fra Erling Dokk Holm, forsker ved Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo 14. mai i 2008, i forbindelse med tildeling av prisen som Årets retailer 2008(detaljhandel) fra reklamebransjen. Holm fortsetter med å fremme det spesielle i at et statlig monopol får denne prisen fra reklamebransjen. Særlig tatt i betraktning det reklameforbudet vinmonopolet er underlagt. Prisen Årets retailer tildeles en detaljhandel som har utmerket seg spesielt ved å skape gode resultater gjennom kontinuerlig utvikling og/eller har satt en standard i sin bransje. Årets vinner er i følge Erling Dokk Holm en institusjon som ble til gjennom folkeavstemning, som ingen egentlig ville ha, men som alle elsker i dag (Vinbladet nr 4/2009, side 25).

Dette er bare en av mange kåringer som Vinmonopolet har hevdet seg svært godt i de siste årene. Selskapet får nå stadig positive omtaler i media, på bakgrunn av kåringer fra næringslivsbransjen, og opinionsundersøkelser blant befolkningen. Hva har skjedd med den statlige monopolgiganten? På slutten av nittitallet var vinmonopolet et ”irritasjonsmoment” som skapte både politisk og folkelig debatt. Politiske valg var preget av høyt fokus på avskaffing av monopolet, og folket ropte på vin i butikk. I løpet av et drøyt tiår er altså trenden snudd helt rundt, og vinmonopolet fremstår i dag som en vinner blant faghandlere.

Men hva er nøkkelen til suksessen? Vanligvis kjennetegnes offentlige/statlige endringsprosesser av byråkrati, treghet og intern motstand mot endring. Her ser en imidlertid både faglig dyktighet blant ansatte, fornøyde kunder, og glimrende økonomiske driftsresultater, til tross for skyhøye statlige avgifter. Vi skal nå se nærmere på hvordan denne endringsprosessen har foregått. Dette ved hjelp av Vinmonopolets egne årsrapporter fra 1992 til 2008, samt teoretiske tilnærminger til strategisk ledelse, endringsprosesser og balansert målstyring.

2 Historikk

Vinmonopolet ble stiftet som et vanlig aksjeselskap høsten 1922. En stor del av aksjekapitalen var i privat eie. Vinmonopolets virksomhet skulle ifølge vedtektene stå under kontroll av staten ved Sosialdepartementet. Som følge av vinmonopolloven av 19. juni 1931 fikk Vinmonopolet den form som selskapet hadde frem til 1996. Aksjeselskapsformen ble beholdt, men de private eierne ble fratatt enhver form for innflytelse ved at staten innløste alle aksjene. Vinmonopolet ble dermed totalt eid av staten, ledet av et styre på 5 personer, utnevnt av Kongen i statsråd. I de neste 70 årene fra 1926-1996 hadde Vinmonopolet enerett til følgende:

- Detalj- og engrossalg av vin og brennevin
- Import av alle alkoholholdige drikkevarer med alkoholstyrke over 2,5 prosent
- Eksport av brennevin
- Salg av teknisk sprit
- Engrossalg av utenlandsk tilvirket øl

Som følge av EØS-avtalen som trådte i kraft 1. januar 1994 ble det klart etter en lang og komplisert prosess gjennom EFTAs overvåkningsorgan at Vinmonopolet måtte deles. Med virkning fra 1. januar 1996 ble Vinmonopolets eneretter til import, eksport og engrossalg opphevet. Vinmonopolet ble som følge av dette delt, slik at de avmonopoliserte delene av virksomheten, samt produksjonsmonopolet for brennevin og teknisk sprit ble overtatt av nye statseide selskaper, Arcus AS med datterselskaper. Vinmonopolets eneretter omfatter i dag detaljsalg av sterkøl, vin og brennevin. I dag er det fjorten år siden det gamle vinmonopolet ble delt, og Vinmonopolet fortsatte som en ren faghandel.

Midt på 1990-tallet var Vinmonopolet under press fra mange hold, og ble av forbrukere sett på som gammeldags og en ordning som hørte til i en annen tidsalder. Folk mente at det var for få butikker rundt om i landet, samtidig som ordningen med disksalg var både antikvarisk, lite praktisk og provoserende på stadig større andel av befolkningen. Polkøene ble stadig omtalt både i media og blant folk flest, og Vinmonopolets omdømme var under hard kritikk. Når det gjelder konsumet av brennevin, så ble omtrent halvparten av den årlige omsetningen gjort gjennom uregistrerte kanaler. Styret i Vinmonopolet fremmet derfor i 1996 en rekke forslag for å motvirke det dårlige omdømme i befolkningen. Det ble

foreslått å etablere nye butikker, utvide åpningstidene, og en forsøksordning med selvbetjente butikker. Styret fikk støtte fra regjeringen når det gjaldt nye butikker og åpningstider, men selvbetjente butikker fikk de ingen støtte for. I 1997 kom flere lovmessige og juridiske avklaringer på plass, og det ble klart at de nordiske landenes alkoholmonopoler ikke fantes å være i strid med EUs regler for handelsmonopol eller EØS avtalens bestemmelser. Men misnøyen økte i befolkningen og omtalen av selskapet var stort sett negativ, presset mot monopolet økte og fra flere hold ble Vinmonopolet spådd en snarlig død. (Vinmonopolet – 10 år som faghandel)

1998 markerte at store endringer for Vinmonopolet ville komme. Da fikk selskapet godkjenning for å øke antall butikker med 48 stykker i perioden 1998-2002. Samme år, 1. desember kom også beslutningen om at det samme selskapet kunne starte forsøk med selvbetjente butikker. Spørsmålet var om tiltakene kom for sent. En undersøkelse gjort av Scanfact gjengitt i VG 17. september samme år, viste at 78 prosent av det norske folk ville ha vin i matbutikkene. Salget av brennevin var også på et bunnivå, det laveste siden 1942.

Selvbetjente polutsalg ble et faktum 15. juni 1999, da den første selvbetjeningsbutikken åpnet i Oslo. Prøveordningen på to år skulle omfatte 14 butikker, og evalueres av forskere ved statens institutt for rusmiddelforskning (SIRUS), før departementet fattet endelig vedtak om selvbetjening skulle gjøres permanent eller ikke. Selvbetjeningsbutikkene ble fra første dag omfavnet av kunder og media. Kundene kunne nå få et helt annet inntrykk av varesortimentet ved bare å rusle rundt mellom hyllene og se på flasker, etiketter osv, før de bestemte seg for hva og om de ville kjøpe. Istedenfor som tidligere å stå i kø, kunne de nå bruke tiden til å se, lese og sette seg inn i hva Vinmonopolets butikker hadde å tilby.

I dag fremstår vinmonopolet som et selskap som gjør det stadig bedre i omdømme undersøkelser. I BI`s omdømme undersøkelse norsk kundebarometer har de nå etablert seg inne blant de 10 beste i sin størrelse.

3 Tema og problemstilling

3.1.1 Tema

Vinmonopolet ble tidligere sett på som en rigid, lite formålstjenelig ording, av store deler av befolkningen. Dette synet besto helt frem til 1990-årene (SIRUS rapport nr.2/2002 Øyvind Horverak side 13). Kritikk og press fra flere hold resulterte i en omorganisering som siden førte Vinmonopolet opp i toppsiktet blant de selskapene som folk nå er mest fornøyd med. Hvem ville trodd noe sånt var mulig rundt 1990?
Vinmonopolet er underlagt statlig styring og streng reguleringer for sin virksomhet, de har monopol for sin aktivitet i Norge, og av den grunn ikke utsatt for vanlig konkurranse som et fritt marked ville medført. Slike rammebetingelser har historisk sett i flere tilfeller dannet grunnlag for fremvekst av byråkrati, tungrodde og ofte ineffektive organisasjoner. Staten som eier Vinmonopolet bruker selskapet som et rusforebyggende virkemiddel, og for å kontrollere at omsetning av alkoholholdige drikkevarer skjer etter norsk lov. Hva er det som på et gitt tidspunkt får ledelsen i Vinmonopolet til å starte prosessen for å endre butikkstrukturen i selskapet? Omstillingen endrer Vinmonopolets utsalg, slik at de i dag består nesten 100 % av selvbetjente butikker.
Hvordan har denne prosessen foregått, hvilke endringer er implementert, hvem har initiert disse, og hvorfor?

Vi har studert virkningen på de totale tallmaterialene fra årsrapportene (1992- 2008) til vinmonopolet, og vi har intervjuet 10 butikksjefer for å belyse elementer ved endringsprosessene og gjennomføringen av disse. Vi har valgt butikker spredd rundt i Norge, for å kunne analysere momenter opp mot hverandre på et landsomfattende perspektiv. I tillegg har vi bruk årsrapportene for å gi en beskrivelse av endringer som direkte kan leses ut av disse. Her ser vi spesielt på endring av strategi, visjoner og målsetninger. Kommunikasjon, språkbruk og utformingen av selve årsrapportene viser også en endring og utvikling som gjenspeiler en organisasjon som gjennomgår en bevist endringsstrategi.

3.1.2 Faglig interessant.

Endring og omstilling av organisasjoner er et samfunnsfelt som har fått mye oppmerksomhet også faglig.
Denne casen er av faglig interesse fordi selskapet har klart å endre kundenes oppfatning av organisasjonen. Hvilke endringsprosesser kan vi klare å identifisere, har Vinmonopolet brukt en ”oppskrift” hentet fra faglitteraturen. I følge Horveraks (2002) undersøkelser, så svarer de ansatte at de er mer positiv til sin arbeidsplass etter endringen enn de var før. De er villig til å tilegne seg kunnskaper om produktene som selskapet selger, til og med på sin egen fritid. Hvordan har en klart å skape en slik kultur? Hvilke endringsstrategier kan identifiseres?

Endringsprosesser kan basere seg på ulike perspektiver med hensyn til hvordan endringsagentene oppfatter organisasjonene, og hvordan de mener organisasjoner skal eller bør endres. Vi kan skille mellom politiske perspektiver, der en oppfatter organisasjoner som en koalisjon mellom aktører, og grupper som ofte kan ha ulike interesser og målsetninger. Et annet perspektiv kan vi kalle adferdsmessige, der en er opptatt av å endre faktisk adferd i organisasjonen, noe som fører til at en må ha fokus både på formelle og uformelle normsystem. Et tredje perspektiv kan vi kalle et teknisk rasjonelt perspektiv. Her legger en til grunn et instrumentelt perspektiv på organisasjonen og endringsprosessen. Ut ifra et slikt perspektiv blir organisasjoner å se på som analogt maskineri eller tekniske innretninger. Endringer av organisasjoner i et slikt perspektiv blir her formelle strukturer knyttet til arbeidsdeling/formelle roller og rollefordeling, formelle beslutningsprosesser og så videre. (Busch og Johnsen m. fl. 2007)

Måten en gjennomfører og innfører endringer på vil influere hvordan ansatte agerer og reagerer. Det er her forskjell mellom politiske, adferdmessige og teknisk-rasjonelle tilnærminger til problemstillingen. Politiske endringsstrategier bygger altså på at organisasjonen består av ulike grupper som kan ha ulike interesser og som prioriterer ulike målsetninger. Strategien er derfor nært knyttet til konflikter og hvordan disse kan håndteres på en god måte. Ut fra et fokus basert på adferdsmessige endringsstrategier vil en primært være opptatt av adferdssystemet knyttet til læringsprosesser og endring av den enkeltes adferd. Styrken her ligger i involvering av de ansatte som gjennom endringsprosessene forventes å endre sin adferd. Dette åpner for mindre motstand og

frigjør energi som kan brukes til å skape resultater for virksomheten. Teknisk-rasjonelle endringsstrategier er primært rettet mot transformasjonssystemet og knyttet til endringer av strukturelle og funksjonelle forhold i organisasjonen.
Dette kan være en effektiv måte å endre organisasjonsmedlemmenes adferd ved at en her tvinger fram nye strukturer og prosesser. Svakheten ligger i at disse har liten forankring og aksept i organisasjonen, og slik genererer mye motstand blant de berørte. Dette kan føre til en rekke dysfunksjoner i organisasjonen.
Motivasjonsteorier fra Mashlow og Alderfers (Kaufmann og Kaufmann, 1996) forklarer hvordan individer agerer og hvilke handlinger de utøver i gitte situasjoner. Maslow mener at vi kan dele inn de menneskelige behovene i fem kategorier, so igjen kan deles inn i to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for selvrealisering. Alderfer mener at eksisterende forsking viser at dette kan reduseres til tre grunnbehov: eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. Når en organisasjon foretar endringer vil dette innvirke på individene gjennom de grunnleggende behovene. Alle berørte individ vil foreta en vurdering av hvordan endringene vil påvirke sine egne grunnbehov, og på bakgrunn av resultatet av denne egenvurderingen vil individet innta en holdning til den kommende endringen.
Vi vil prøve å se om vi kan finne svar på disse sammenhengene i våre intervjuer, og drøfte dette opp mot endringsteorier og motivasjonsteorier.

3.1.3 Tema og teori

Oppgaven vår tar for seg endringer i en statlig foretningsorganisasjon. Forandringsteorier (Antonsen og Beck-Jørgensen 2000) prøver å vise hvordan impulser transformeres til forandring. Disse teoriene er opptatt av hvor endringene kommer ifra, det vil si om de er toppstyrt, eller om de kommer fra andre deler av organisasjonen og om de er planlagt eller ikke. Disse dimensjonene vil kunne gi retning på om det er rasjonell, kulturell eller nyinstitusjonalistiske endringsperspektiver som er involvert.

Endringer kan være basert på inkrementelle eller strategiske endringer, eller en miks mellom disse strategiene. Det vil være driverne av endringsprosessene som vil avgjøre om det er inkrementelle eller strategiske endringer. Kan vi identifisere inkrementelle eller strategiske betingede forhold i organisasjonen Vinmonopolet?

Organisasjonens konfigurasjon er et viktig element i nyere organisasjonsteori. Dette går i all hovedsak ut på hvordan en organisasjon er ”skrudd sammen”, både på papiret, men også i den daglige driften.
Det er ikke alltid samsvar mellom hvordan organisasjoner ser ut på oversikter og hvordan de faktisk fungerer. Dette har alltid opptatt teoretikerne, og Henry Mintzbergs (1979) typologisering er den som har fått mest innflytelse i organisasjonsteorien. I korte trekk deler han de inn i fem hovedtyper, men han sier også at de fleste organisasjoner er hybrider av disse, der de ofte har trekk fra flere av formene Mintzberg beskriver. For å forstå organisasjonen Vinmonopolet vil vi prøve se den i sammenheng med Mintzberg sin organisasjonsutforming, både før og etter endringen. Hvilken konfigurasjon finner vi og hvordan påvirker denne konfigurasjonen endringsviljen i organisasjonen. Er konfigurasjonen endret underveis eller har den forblitt upåvirket. Er det sammenhenger mellom konfigurasjonen og typen endringer som har forekommet?

3.2 Problemstilling

En analyse av endringene fra diskbaserte til selvbetjente butikker i Vinmonopolet.

- ***Hva var bakgrunnen for omleggingen i organisasjonen, hvordan ble endringene initiert og gjennomført?***
- ***Hvordan ble mellomlederne (butikksjefene) involvert i prosessen?***
- ***Hvilke effekter har endringen gitt?***

Vi vil bruke årsrapporter som grunnlag for å studere endringer i strategi, kommunikasjon og visjon som ledelsen har iverksatt. I tillegg har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant butikksjefer (mellomledere) for å finne ut hvordan endringen ble gjennomført, hvordan de butikkansatte så på endringen, og for å kunne sammenligne de erfaringer de gjorde seg opp mot de opplysningene som årsrapportene viser.
Fra årsrapportene vil vi se på strategiene, og hvordan de har vært siden 1992 og frem til 2008. Vi vil også bruke relevant forskning på område for å kunne hente data som er av betydning i våre sammenligninger.
Bruk av undersøkelser som; Horverak (SIRUS), Norsk Kundebarometer, Vinmonopolets egne undersøkelser, blir vesentlige verktøy i oppgaveskrivingen.

3.3 Presisering av problemstilling

- **Hva var bakgrunnen for omleggingen i organisasjonen, hvordan ble endringene initiert og gjennomført?**

Vi vil prøve å identifisere driverne for endringene. Var det interne eller eksterne drivere, hvem hadde styringen, og så videre. Kan vi si noe om inkrementelle eller strategiske sammenhenger og hvordan har disse eventuelt påvirket de strukturelle konfigurasjonene. Vi vil spesielt legge vekt på hva vi kan finne i årsrapportene, der selskapets ledende strategier og hovedmål, blir kommunisert. Hva blir det lagt vekt på og hvordan ønsker Vinmonopolet å nå sine mål. Videre vil vi sammenligne disse mot svarene fra vår egen undersøkelse, for å se likheter, ulikheter, butikksjefenes forståelse og oppfatning av endringen. Vi vil også trekke inn andre undersøkelser der vi kan finne relevante data, spesielt fra SIRUS, som er statens eget organ for å forske på rusmidler. Vi vil se om vi kan identifisere hvilke teoretiske endringsprosesser som kan forklare den faktiske endringen i Vinmonopolet, og drøfte dette om mot teorier og den reelle endringen som har skjedd.

- **Hvordan ble mellomlederne (butikksjefene) involvert i prosessen?**

Vår undersøkelse er spørreundersøkelse mot butikksjefene. Her ønsker vi å finne ut hvordan de opplevde endringen, både fra sin ledelse, men også fra sine underordnede. Kommunikasjon og forventninger fra toppledelsen er et av de tema vi vil belyse. Videre vil vi finne ut hvordan butikksjefene oppfattet sin rolle i endringen. Hvordan ble de involvert og engasjert i omleggingen? Hva med de butikkansatte, hvordan tok de imot endringens utfordringer. Her vil vi drøfte svarene mot teorier på endringer og behovsteorier, som har en innvirkning på hvordan mennesker agerer i forskjellige situasjoner.

- **Hvilke effekter har endringen gitt?**

Her vil vi se på de effekter som endringen har ført til. Hva har endret seg internt i Vinmonopolet? Her gjelder det både organisasjonen, butikkene og arbeidsoppgaver. Vi vil se på antall butikker, antall årsverk, antall ansatte, produktspekter og omsetningstall. Vi vil også bruke omtaler fra andre undersøkelser, tidsskrift, for å belyse hvordan eksterne aktører, som kundene, oppfatter endringen.

3.4 Operasjonalisering av problemstilling

- **Hva var bakgrunnen for omleggingen i organisasjonen, hvordan ble endringene initiert og gjennomført?**

Hva og hvordan har strategiene, målene og visjonen til Vinmonopolet endret seg i perioden 1992-2008, slik de kommer frem i årsrapportene.
Hvordan har organisasjonen og de interne strukturene endret seg i perioden. (i følge årsrapportene).
Har konfigurasjonen endret seg, eventuelt hvordan?

- **Hvordan ble mellomlederne (butikksjefene) involvert i prosessen?**

Hvordan ble endringen til diskbaserte butikker kommunisert til butikksjefene i 1998? Hvilken rolle ble de tildelt i endringsprosessen? Hvordan oppfattet de sin delaktighet i prosessen? Hvordan ledet de endringene i sin egen butikk i forhold til de ansatte?

- **Hvilke effekter har endringen gitt?**

Hvordan har antall butikker, antall vareprodukter, antall årsverk og omsetning endret seg i perioden 1995-2008? Hvordan har vinmonopolet scoret på kundetilfredshetsundersøkelser i perioden 1995-2008? Hvordan oppfatter ansatte effekter av endringen i perioden 1995-2008? Hvilken oppfatning har kundene på endringene i perioden 1995-2008?

4 Metode

4.1 Kvalitativ innholdsanalyse

Problemstillingen er å foreta en analyse av endringene fra den diskbaserte omsetningsformen til selvbetjente butikker og de effekter dette har fått for organisasjonen, butikkene, de ansatte og kundene. Det er selskapets strategier som legger grunnlaget for handlingsplaner og endringer som kommer som følge av strategiske endringer. Vi har derfor valgt å bruke årsrapporter og interne data fra Vinmonopolet, da disse er lett tilgjengelig. Det samme er offentlige rapporter fra SIRUS som dekker området med mye forskning. Her finner vi data som omhandler ansatte og kundene som er relevant for vår oppgave og problemstillingene.
Vi har bevisst valgt og ikke å samle inn informasjon fra toppledelsen angående når endringen startet. Dette fordi hele denne toppledelsen er skiftet ut, og relevant og riktig informasjon ville da bli vanskelig og tidkrevende å hente inn. Likedan har vi valgt og ikke å lage større undersøkelser blant butikkansatte/ekspeditører. Dette ville bli svært tidkrevende å bearbeide i en oppgave av denne størrelsen.

Vi har brukt årsrapportene fra tidlig på 1990-tallet og frem til 2008 for å analysere endringer i strategien fra ledelsen. Rapportene inneholder fakta fra organisasjonen for inneværende år, og alle data som ligger der er av meget høy relevans for å beskrive organisasjonen Vinmonopolet. Disse tekstene er representative til våre undersøkelser, nettopp fordi det er organisasjonens egne årsrapporter som beskriver de forhold vi ønsker å analysere.
I tillegg vil vi der det er forenlig med vår oppgave hente empiriske data fra andre undersøkelser som omhandler Vinmonopolet. Dette gjelder data fra Vinmonopolet internt, interne tidskrifter, og undersøkelser fra SIRUS, som er statens eget organ for forskning på rusmidler.

Våre undersøkelser er basert på et spørreskjema som vi har distribuert til de aktuelle respondentene via e- post. Utvalget av respondenter er valgt på bakgrunn av butikkstørrelse, det vil si at vi har valgt butikker lokalisert i større byer rundt om i hele Norge. Videre har vi kun valgt butikker der butikksjefen allerede var ansatt som butikksjef før endringsprosessene startet opp i 1998. Vi har tatt kontakt på forhånd via telefon for å avklare at de ønsker å svare på våre spørsmål. De som har bekreftet at de vil delta har så

fått et spørreskjema oversendt per e- post. Vi har med hensikt valgt å basere skjemaet på åpne spørsmål, dette for å få respondentene til å svare med lengre setninger og betraktninger om endringsprosessen. Vi er ikke ute etter kvantitative svar, men kvalitative, som vi kan bruke i drøfting med teori for å identifisere kjennetegn på hvilke prosesser som har drevet endringen, hvilke grep ledelsen har tatt og om vi kan identifisere suksesskriterier. Vi har prøvd å ta hensyn til følgende tre problemstillinger ved spørreskjema i forkant.

1. Respondentenes vilje til å svare: Vi har avklart på forhånd om de er villig til å svare på spørsmålene.
2. Respondentenes evne til å svare: Vi har kun henvendt oss til respondenter som skal ha forutsetning til å kunne besvare skjemaet.
3. Respondentenes forståelse av spørsmålene: Det er alltid en fare for at respondenter skal misforstå spørsmålet. Vi har valg ordlyden etter noe vurdering, for å unngå åpenbare misforståelser. Hvis svaret viser at man må ha misforstått et spørsmål, vil vi ta kontakt pr telefon for å avklare.

Metodevalget kvalitativ innholdsanalyse, har vi valgt fordi denne analyseformen tar for seg tekster og skrevet informasjon, der vi trekker ut og bruker informasjonen mot det som kommer frem i vår undersøkelse og opp mot SIRUS sine undersøkelser. Vi har tatt et bevist valg fordi vi anser metoden som den mest hensiktsmessige med tanke på hvilken informasjon som er tilgjengelig og på ressursbruk fra vår side, mest med tanke på tid.

4.2 Reliabilitet

Reliabiliteten til undersøkelsen mener vi er høy, da vi kun intervjuer personer som har vært og er ansatt som butikksjef i Vinmonopolet gjennom hele endringsprosessen. Vi har også kun intervjuet butikksjefer i sammenlignbare butikker (det vil si større butikker som er plassert i store tettsteder eller i byer). Det betyr at intervjuobjektene sitter på den kunnskapen vi ønsker å få tilgang på.

4.3 Validitet

Validiteten i undersøkelsen mener vi er høy, da spørsmålene går på endringsprosessen og forhold knyttet til denne både før, under og etter endringen. I tillegg prøver vi å belyse momenter både hos ledelsen, ansatte og kundene.

4.4 Undersøkelsen

Spørsmål til butikksjefer.
Vi ønsker å få innblikk i endringen av Vinmonopolets butikker fra diskbasert salg, til selvbetjente butikker. Vi ønsker å høre om hvordan denne omleggingen ble utført i praksis. Hvordan innføring ble gjennomført, hvordan ansatte reagerte, hvordan publikum reagerte, eventuelt andre faktorer med omleggingen. Vi legger opp til at butikksjefene med egne ord skal beskrive hvordan de mener endringen er gjennomført, og samtidig gi en evaluering på hvordan de mener dette har påvirket sin butikk, sine ansatte og sine kunder.

4.5 Svarene på vår undersøkelse

Alle som svarte hadde vært ansatt lenge før omleggingen startet. Målgruppen er derfor representativ for å kunne besvare spørsmålene. Basert på svarene så ble informasjon gitt fra ledelsen på ledermøter og via fagforenningene. Fagforeningene var involvert i hele prosessen, og tatt med i ulike arbeidsgrupper. Selv om fagforeninger var involvert så mener flere at de ikke kjente til prosessen før ledelsen informerte via møter. På spørsmål om det var mulig å komme med innspill så er det dividerende svar, noen svarer ja, andre nei. Det er omtrent halvparten som mener at en kunne komme med innspill, og halvparten mener at det ikke var mulig. Dette er faktisk det spørsmålet som det var knyttet størst uenighet til, blant våre undersøkelsesobjekter. De ansatte reagerte meget positivt, med unntak av pilotbutikker, der det var en del usikkerhet rundt de endelige konsekvenser endringen ville medføre. Mellomlederne var også generelt meget positiv til endringen, men igjen var det en viss usikkerhet hos mellomleder i pilotbutikker. Endringene medførte en del nye rutiner og nye arbeidsoppgaver, og kundene kom mye tettere innpå betjeningen, som igjen førte til nye former for dialoger mellom ansatte og kundene. Noen mener dog at det ikke har medført endrede arbeidsoppgaver, men det er kun få som hevder dette. Alle er

enig at endringen har bedret omdømme til Vinmonopolet. Over 90 % evaluerer at egen arbeidsplass er blitt bedre etter endringen. Kundene er mye mer positive, og de fleste tilbakemeldinger om selskapet bygger opp under dette. Det er kundemøtet og de positive sidene med dette møtet som blir fremhevet i svarene. Når det gjelder opplæring viser svarene at dette stort sett dreide seg om 1 til 2 dager hospitering i andre butikker som allerede var endret til selvbetjening. Alle ansatte fikk utfordringen på så å si strak arm. En annen positiv faktor som kom frem i svarene er at endringen førte til ombygging av alle butikkene, til topp moderne handelsbedrifter.

5 Teori – teoretisk tilnærming

5.1 Innledning

Vi vil se på endringene i Vinmonopolet i lys av både et funksjonalistisk og et fortolkende perspektiv. De teoretiske rammene vil til enhver tid være avhengig av hvilket perspektiv de blir sett ut ifra, og sammenhengen de blir satt inn i. Når en studerer organisasjonsadferd kan man ifølge Scott (1992) ta utgangspunkt i tre perspektiver, rasjonelle systemer, naturlige systemer eller åpne systemer, der hovedforskjellene er at rasjonelle systemer bygger på formelle strukturer rettet mot realisering av spesifiserte mål. Naturlige systemer som bygger på organisatoriske enheter som har en felles interesse om at organisasjonen skal overleve, eller åpne systemer der organisasjonen er avhengig av interaksjon med sine omgivelser for å skape en konkurransedyktig og sterk organisasjon. I åpne systemer går det et skille mellom et funksjonalistisk perspektiv med rasjonelle modeller og fokus på rasjonalitet og effektivitet, og et fortolkende perspektiv som tar utgangspunkt i at en organisasjon er en sosial organisme som formes av institusjonelle krav. Naturlig systemperspektiv er en samling av en rekke teorier. Mennesker sosiale og kulturelle adferd er sentrale elementer i de fleste teoriene. De viser at mennesker kan være styrt av uformelle normer, verdier og identiteter som kan være motstridene til formelle normer og strukturer og en kan derfor komme i konflikt med disse. Dette kan være med på å forklare hvorfor vi møter intern motstand i endringsprosesser i organisasjoner. Endringsledelse vil derfor ikke bare dreie seg om endringskrefter, men også organisasjonens endringsevne, som tar for seg organisasjonen evne til å gjennomføre endringer. Organisasjonsendringer krever mye av bedrifter og kan ofte gå på bekostning av effektivitet i produksjon og arbeidsprosesser.

Teoriene i denne oppgaven er valgt for å dekke tre hovedområder som har vært viktige i arbeidet med skrivingen; Det er Mintzberg (1979) sin teori om oppbygging og strukturering av organisasjoner, Lewins (1951) grunnleggende tre- fase teori om hvordan endringer i en organisasjon foregår, Maslows (1954) behovsteorier som forklarer hvordan individer agerer. I tillegg vil vi beskrive Vinmonopolets redskap for å lede hele organisasjonens i ønsket retning, der selskapet aktivt bruker Kaplan og Nortons teori fra 1992, om Balanced scorecard. Vi mener at det ut i fra problemstillingen, er riktig å se på organisasjonsbygging, endringsteori og balansert målstyring i nevnte rekkefølge.
Siden problemstillingen bygger på en analyse av endringene i Vinmonopolet, vil vi først sammenligne Mintzberg (1979) sin organisasjonsteori, når vi ser på hva som var bakgrunnen for endringene. Dette for å studere hvordan organisasjonen til selskapet var før, under og etter endringene. Videre har vi foretatt en undersøkelse blant butikksjefer om endringene. Det vil være av stor nytte å se om endringene i Vinmonopolet stemmer overens med Kurt Lewins (1951) endringsteorier i tre faser, eller om disse endringene har mer til felles med nyere og mer detaljerte endringsteorier. Problemstillingen spør hvordan butikksjefene ble involvert, og her kan vi også dra veksler til endringsteorier, for å se hvordan organisasjoner (mennesker) erfaringsmessig oppfører seg i en endringsprosess. Balansert målstyring er verktøyet som ledelsen bruker for å få gjennomført endringene, og videre sikre at selskapet er på rett vei. Vi vet i dag at Balansert målstyring er det redskapet ledelsen i Vinmonopolet bruker for å styre i riktig retning, få tilbakemeldinger og kontrollere organisasjonen.
Til slutt vil problemstillingen vite hvilke effekter endringen har gitt. Her vil vi bruke empiri, via flere undersøkelser som er gjennomført i løpet av de årene endringene har pågått. Blant annet Horverak sin undersøkelse i SIRUS rapport nr.2/2002.

Henry Mintzberg, er kjent for å ville utvikle ledere på praktisk vis, og ikke bare via tall og teorier. Vi vil bruke hans strukturelle syn på organisasjonsutvikling, for å vise hva som skjer når organisasjoner endrer seg (”The structuring of organizations”, 1979). Mintzbergs prototype på organisasjoner er relevant for å identifisere strukturen på selve organisasjonen. Ved å klassifisere og identifisere hva som kjennetegner Vinmonopolet, kan det være med å forklare prosessene som organisasjonen gjennomgår ved endringer. Balansert målstyring er brukt mye i organisasjonen Vinmonopolet, dette er et ledelsesverktøy som skal sikre at målene i strategiene blir innfridd. Mellomlederne må

forstå og ha god kjennskap til verktøyet balansert målstyring for å kunne bruke dette på rett måte. Butikkene blir målt opp mot både seg selv og omverden på en rekke variabler. Butikksjefene må rapportere inn en rekke data som blir brukt for å sjekke om man er på rett vei.

Vi har tatt inn litt forskjellige endringsledelsesteorier. Disse er alle relevante på sin måte. Teoriene hjelper oss i å kjenne igjen hvilke endringskrefter som har vært og er i sving innenfor organisasjonen. Det kan være hele eller deler av de forkjellige teoriene som passer inn i bildet. De strategiske ledelsesteoriene er av betydning for å forstå hvordan toppledelsen utarbeider de overordnede strategiske målene. Harold Leavitts (1965) modell for de sentrale elementer i en organisasjon forteller om sammenhengen mellom disse elementene, og hvordan endringer i et eller flere elementer vil påvirke de andre elementene på en eller annen måte. Alle ledere må forstå betydningen og konsekvenser som vil / kan oppstå i sin organisasjon når en fortar en endring i et element. Maslows (1954) behovshierarki deler inn menneskenes behov i fem deler. Her ligger både de grunnleggende sikkerhetsbehov og behovene for vekst og utvikling, dvs. selvrealisering. Ledelse av andre mennesker krever forståelse for hva som driver individet og som får det til å agere på forskjellige måter. Maslows behovshierarki er relevant når en skal endre organisasjoner, sikkerhetsmekanismer ligger innebygd i ethvert individ, mens behov for selvrealisering kommer frem i forskjellig grad når forholdene ligger til rette for dette.

5.2 Rasjonell teori

I det funksjonalistiske perspektiv er en organisasjon et åpent system som eksisterer i et instrumentelt forhold til sine omgivelser. Strukturer og organisasjonsformer er valgt med bakgrunn i teknisk-instrumentelt rasjonalitet, der klare mål, effektivitet og optimalisering er målsetningen. Rasjonell teori er basert på å få mest mulig igjen for innsatsfaktorer, og så alternativ bruk av ressurser hvis det gir merverdi for eiere. Rasjonell teori vil derfor gjenspeile organisasjoner som tenker ut ifra effektiv organisering for å oppnå størst mulig lønnsomhet.

Den rasjonelle idealmodellen bygger på at beslutningstakere tar sine valg basert på klare mål, at man har full informasjon om alle mulige alternativer med konsekvenser for disse, at en kan rangere disse fra det mest attraktive til det minst lønnsomme og at beslutningstaker vil velge det alternativet som er best for å nå målet. Sagt enkelt, basert på

sunn fornuft om det beste valget når alle eventualiteter er kjent. Rasjonell teori er først og fremst rettet inn mot formelle strukturer og forsøk på å rasjonalisere aktører i forhold til gitte mål. Noen hevder også at Herbert Simon (1976) sin teori om det administrative mennesket også er en rasjonell teori. Dette er nok i en viss grad korrekt ettersom det her er snakk om fokus på den menneskelige rasjonaliteten i forhold til å realisere gitte mål.

Det vil si at fra et rasjonelt syn skal en endre en organisasjon hvis man på bakgrunn av faktisk informasjon vil kunne optimalisere resultatet. Dette er en vanskelig vurdering, for det er ikke alltid aktører vurderer rasjonalitet likt. Noen ser dette ut ifra et rent økonomisk synspunkt, mens andre kan verdsette andre aspekter ved organisasjonen, som kanskje ikke kommer til uttrykk i økonomiske størrelser. Derfor vil man oppleve forskjellige syn og standpunkter på rasjonelle tilnærminger avhengig av personer etikk og personlige verdivurderinger knyttet til enhver rasjonell tilnærming.

5.3 Prototyper på organisasjoner

Mintzbergs (1979) inndeling av prototyper på organisasjoner forteller mye om hvilke omgivelser og hvordan strukturen til organisasjonen faktisk er. Mintzberg definerer her 5 hovedtyper:

- **den enkle strukturen**
- **maskinbyråkratiet**
- **fagbyråkratiet**
- **adhokratiet**
- **den divisjonaliserte form**

Den enkle strukturen er en liten organisasjon bestående av en toppledelse (arbeidsleder, eier sjef) og en liten arbeidskjerne. Dette er en organisasjon som kjennetegnes av få regler og direkte styring.
Maskinbyråkratiet er en stor organisasjon som kjennetegnes av formalisering og spesialisering (jamfør byråkratiet).
Fagbyråkratiet kjennetegnes av horisontal spesialisering og desentralisering og består av mange enheter med svak innbyrdes kontakt.
Adhokratiet kjennetegnes av en orientering mot innovasjon og løsning. Organisasjonen er svært organisk og tilpasningsdyktig.

Den divisjonaliserte formen er en videreutvikling av maskinbyråkratiet og består av flere slike maskinbyråkratier knyttet til ulike innsatsområder, knyttet under en felles ledelse. Kjennetegnes med fokus på kontroll av resultater (innenfor hver divisjon).

Hovedpoengene til Mintzberg er at disse konfigurasjonene utviser varierende grad av det han kaller strukturell fleksibilitet. Med det mener han hvilken evne ulike organisasjoner har, innenfor rammen av konfigurasjonen, til å foreta endringer og tilpassninger. Maskinbyråkratiet er det ene ytterpunktet på skalaen, som kjennetegnes av flere forhold som ser ut til å vanskeliggjøre endring. Det grunnleggende er at disse organisasjoner kjennetegnes av en type kjerneaktivitet, produksjon av standardiserte varer og tjenester. Et eksempel på et maskinbyråkrati vil derfor være en fabrikk som produserer samme varer dag ut og dag inn, med et stabilt marked. Det kan være alle slags handelsvarer, produktet er grunnleggende identisk, men kan ha små variasjoner i design og farge. Denne type virksomheter muliggjør en klar arbeidsdeling, som regel inndelt etter funksjonelle prinsipper og sterke innsalg av standardprosedyrer og regler. Disse prosedyrene og reglene er ofte basert på årelang erfaring i hvordan de enkelte operasjoner kan gjøres på den mest effektive måte, ofte kjent som ”best practice” i kvalitetssystemer.
Fordelen med slike prosedyrer er at en fristiller lærdommen fra personer, og en kan lett skifte arbeidstakere og få nye til å utføre oppgavene på nøyaktig samme måte. Dette viser at maskinbyråkratiet er svært effektiv organisasjonstype, når det er standardiserte operasjoner som skal gjøres hver dag.
Det som kan sees som maskinbyråkratiets største svakhet er at rutiner og prosedyrer gjør det vanskelig å lære nye ting, eventuelt løse problemer, da man er fokusert på å følge regler og rutiner, og kan ha vanskelig for å se løsninger som ligger utenfor ”skjemaet”. Fokuset blir å følge reglene, noe som kan medføre at det blir vanskelig å tilpasse seg endringer i for eksempel omgivelsene. Effektiviteten i reglene og prosedyrene er den store fordelen ved et maskinbyråkrati. Arbeidsdeling og rutinisering av oppgaver gjør at det stadig blir billigere å produsere. Maskinbyråkratier er som regel store organisasjoner, der nettopp skalafordelene ved stordrift, gjør at marginalkostnader synker jo større produksjonen er. Ulempen ved slike kostnadseffektive organisasjoner er at nettopp størrelsen ser ut til å gjøre de mindre endringsdyktige. Store komplekse organisasjoner består ofte av mange mennesker og grupper, som har ulike interesser, perspektiver og subkulturer. Store organisasjoner har som regel større økonomiske muskler til å gjennomføre endringer, men empirisk sett ser det likevel ikke ut som om størrelse, også i

form av store ressurser, har noen betydning i form av større sannsynlighet for å lykkes med endringsprosesser. Størrelse i form av mengde kan virke som et hinder for å få til endringer i en organisasjon (Kraatz og Zajak, 2001).

På motsatt side av skalaen finner vi det Mintzberg (1979) kaller Ad-hoc kratiet. Dette er preget av en flytende organisasjon, med få formelle regler og rutiner. Disse organisasjonene har en evne til å utvise en stor grad av fleksibilitet, og vil kunne endre seg raskt som følge av for eksempel endrede omgivelser. Slike innovative organisasjoner har nettopp sin styrke i at de kan endre seg og gjøre noe nytt og annerledes. Ser vi på maskinbyråkratiet og ad-hoc-kratiet mot hverandre, så ser en at ad-hoc-kratiet har lettere for å gjennomføre proaktive endringer basert på omgivelsene. De ønsker å ligge i forkant og finne nye løsninger og produkter, mens maskinbyråkratiet, på grunn av sitt grunnleggende interne fokus, vil være i dårligere i stand til å fange opp endringer i omgivelsene. Med sin sterke grad av spesialisering er det rimelig å anta at små skrittvise endringer til omgivelsene vil kunne gjennomføres i maskinbyråkratier, slik at inkrementelle endringer kan gjennomføres. Større og dramatiske endringer er ofte vanskeligere for et maskinbyråkrati enn et ad-hoc-krati, som ikke er låst i prosedyrer og rutiner.

Organisasjoner har også ulik grad av intern kobling, det vil si hvor tett koblet de ulike aktiviteter og grupper er med hverandre i organisasjonen. Disse koblingene er som regel tettere i et maskinbyråkrati, der produksjon av for eksempel varer skjer sekvensielt og etter et predefinert mønster, enn i et ad-hoc-krati, der samme oppgave kan bli løst helt forskjellig avhengig av hvem som gjør oppgaven og når den blir løst. Graden av intern koblig vil derfor fortelle hvor mottagelig organisasjonen er for endringer. Jo tettere koblinger er, og jo mer regelstyrt arbeidsoperasjonene er, jo større vil utfordringene være i endringsprosesser. I endringsperspektivet vil derfor løs kobling være en stor fordel. Slike organisasjoner blir mer fleksible, fordi ulike deler kan tilpasse seg ulike omgivelser uten at hele organisasjonen trenger å endre seg. Dette viser hvorfor den divisjonaliserte formen kan være en fleksibel struktur, selv om den har sitt utspring fra maskinbyråkratiet. Ved å frikoble de forskjellige divisjonene fra hverandre vil en sette dem i stand til å gjøre endringer innenfor sin divisjon, uten at dette får følger for de andre divisjonene. Det som taler imot slike løse koblinger er når revolusjonerende endringer skal gjennomføres. Frikoblingen kan gjøre at man suboptimaliserer og ikke tar hensyn til det overordnede

bildet. Dette er en stadig tilbakevendende problemstilling i store organisasjoner, der graden av desentralisering og oppdeling, påvirker toppledelsens gjennomslagskraft i endringsbaserte prosesser. De kan pulveriseres på vei ut i organisasjonen, og fordi enkelte divisjoner ikke ser helheten og hensikten med endringen, kan de få et negativt eierskap til disse prosessene.

Strukturene som Mintzberg viser til vil alltid finnes i enhver organisasjon. Ofte kan det være vanskelig å klassifisere hvor en organisasjon hører hjemme, og i de fleste tilfeller vil de faktisk ha elementer fra flere av stukkturene i seg. Vi kan da ha en hybride. De vil ha en dominerende struktur, men elementer av en eller flere av de andre.

Teorien til Mintzberg om klassifisering av strukturer er relevant for å identifisere hvordan organisasjonen Vinmonopolet er. Sammensetning av struktur vil kunne forklar hvordan endringsprosesser henger sammen og hvordan det kan være mulig å gjennomføre slike prosesser. Strukturen forteller også hvor mottakelig en organisasjon vil kunne være på endringer, og kan forklare hvordan slike prosesser kan bli absorbert og behandlet i organisasjoner.

5.4 Endringsteorier.

Endringsledelse i et strategisk perspektiv. (Busch og Johnsen m. fl. 2007)

Med endringsledelse forstår vi ledermessige grep for å sikre organisasjonen eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpassning og ønsket utvikling. Dette setter endringsledelse i et strategisk perspektiv. Alle endringer som gjennomføres skal settes i et overordnet perspektiv enten de er rettet mot:

- Å tilpasse organisasjonen nye rammebetingelser
- Å skape bedre arbeidsbetingelser for medarbeiderne
- Å skape bedre lønnsomhet for eierne
- Å skape bedre produkter for kundene

De er alle rettet mot å sikre organisasjonens framtidige eksistens, og dette forutsetter at organisasjonen er i stand til å utvikle og bevare positive relasjoner for sine ulike interessentgrupper.

Klassifisering av endringsteorier

Antonsen og Beck-Jørgensen (2000) tar i sin typologisering av ulike endringsteorier utgangspunkt i to dimensjoner:

1 Hvorvidt endringsprosessen er planlagt eller ikke.
2 Om den er toppstyrt eller initiert av andre i organisasjonen.

Samtidig skiller de mellom intensjonelle og impulsive endinger. Med det mener de om der er en klar planlagt endring, og om det ligger en klar intensjon bak. Eller om endringen representerer ikke-planlagte endringer, altså på impuls der det ikke ligger noen klar intensjonalitet til grunn.

5.4.1 Inkrementelle og strategiske endringer

Inkrementelle endringer representerer en skrittvis endringsprosess hvor hver endring er relativt liten. Strategiske endringer er store endringsprosjekter som direkte berører organisasjonens strategiske situasjon. Nadler og Tushman (1990) kombinerer dette med en dimensjon som angir om endringene bygger på proaktive eller reaktive handlinger. Endringer som gjennomføres som direkte konsekvens av eksterne begivenheter, blir betegnet som reaktive. Slike endringer inntrer når en organisasjon opplever press fra omgivelsene eller opplever en situasjon som kan karakteriseres som systemnedbrytende. Andre ganger iverksetter ledelsen endringer på eget initiativ med sikte på å forbedre organisasjonens framtidige eksistensgrunnlag. Her blir det etablert en beredskap for å håndtere framtidige begivenheter. Slike endringer blir betegnet som proaktive. Ved å sette sammen disse to dimensjonene får vi typologien som vist i tab.1

	Inkrementelle endringer	Strategiske endringer
Proaktiv	Harmonisering (tuning)	Nyorientering (reorientation)
Reaktiv	Tilpasning (adaption)	Gjenskaping (recreation)

(Tabell 1)

Inkrementelle og proaktive endringer karakteriseres som harmonisering. De er ikke systemgjennomgripende, kun modifikasjoner av spesielle komponenter og initiert på grunnlag av forventinger om framtidige hendelser. Tilpasning kaller vi det når inkrementelle endringer blir initiert på en reaktiv måte. Dette er mindre endringer som et svar på press fra omgivelsene. Nyorientering er betegnelsen på den form for endringsledelse som bygger på at strategiske endringer blir initiert på grunnlag av forventninger til framtidige hendelser. Dette er en endringsprosess som skaper noe genuint nytt. Enten i interne forhold, i relasjon til interessentene eller i organisasjonens strategiske posisjon. Dersom organisasjonen presses av omgivelsene til å gjennomføre strategiske endringer, blir dette karakterisert som gjenskaping. Dette innebærer at organisasjonen gjenskaper forventninger fra omgivelsene slik de ønsker. Radikale strukturendringer som endrer relasjoner og samspillprosesser, er påført av ytre krefter, eksempelvis ved en gjennomgripende reform.

Forskning på organisasjoners utvikling har framskaffet innsikt i effekten av disse ulike formene for endring (Nadler og Tushman 1990). Dette viser at strategiske orienteringer forbindes mer med suksess. Årsaken til at gjenskapning er mer risikofylt enn nyorientering, er at den blir initiert under krisebetingelser og harde tidsbegrensninger. I tillegg vil den nesten alltid involvere endringer i kjerneverdier, som ofte er svært resistente mot forandring. Dette øker individuell motstand og økt politisk aktivitet. Det viser seg også at vellykkede gjenskapningsprosesser ofte er knyttet til endringer i toppledelsen, gjerne med en ny toppleder som er rekruttert utenfra.

Nyorientering har fordelen av å ha tilstrekkelig tid til å forme endringen, bygge koalisjoner og myndiggjøre aktørene slik at de kan framstå som effektive i den nye organisasjonen. Toppledelsen får dessuten tid til å forme kjerneverdiene slik at disse bygger opp under strategien.

5.4.2 Endringsprosesser i faser

Flere teorier fokuserer på endringsprosessen og beskriver de handlinger som leder til forandring. Teoriene tar for seg forståelse og beskrivelse av de ulike fasene en endringsprosess gjennomløper, eller de tar for seg hvordan aktørene erfarer endringene underveis.

Kurt Lewin (1951) beskrev endringsprosessen i tre faser: unfreezing, moving and freezing.

Unfreezing går ut på at man skal åpne opp og forlate rammer, rutiner, etablerte handlingsmønster, slik at man frigjør seg fra det som eksisterer i øyeblikket. Dette skal sette organisasjonen i stand til å endre seg.
Moving er fasen der organisasjonen adopterer nye rutiner og prosesser, og tilpasser seg rammebetingelsene på nytt. Man endrer struktur og organisering til noe nytt.
Freezing er fasen der man har adoptert den nye organisasjonsformen, prosesser og handlingsmønster er klarlagt, og man låser fast den nye situasjonen. Endringen er gjennomført.

5.5 Strategisk ledelsesteori.

I følge forfatterne Roos, Roos og von Krogh, (1996) finnes der ulike definisjoner på hva strategi er. Men det er på det rene at de fleste forfattere og teoretikere innen strategifaget er enige om noen hovedpunkter, nemlig at strategi er knyttet til:
den overordnede koordineringen av bedriftens viktigste mål, retningslinjer og aktiviteter, og at
Strategien fungerer som en rettesnor ved fordeling av ressurser og endringer i organisasjonen.
En bedrift har som regel ikke bare en strategi, men definerer flere strategier i et tilnærmet hierarkisk system, som er bestemt av nivåer og funksjoner i bedriften.

En organisasjon har som regel flere mål innen sine strategiplaner. Målene sier noe om hva en ønsker å oppnå, men ikke hvordan resultatene skal oppnås. Strategiske mål er knyttet til de viktigste forholdene for organisasjonen som helhet, og løper som regel over flere år.
Det er også vanlig med klare retningslinjer innen bedriftene, for å regulere interne uenigheter om mål mellom nivåene, og regulere disse på en måte som er til beste for hele organisasjonen. Retningslinjene kan på samme måte som målene, eksistere på ulike nivåer og ha større eller mindre prioritet i forhold til hva som er viktig.
Prosjekter vil beskrive hvordan de forskjellige målene skal nås, innenfor gitte retningslinjer og rammer som er satt i bedriften. Prosjektene vil ofte angi ansvar for allokering av ressurser, utvikling av fremtidige planer for integrering, og planer for finansiering. Alt definert i en helhetlig organisasjonsplan, med både langsiktige og mer kortsiktige mål og planer.

Forfatterne legger vekt på Henry Mintzbergs rammeverk for strategitenking når en skal forstå hvilken innflytelse dette har på bedriftene. Mintzberg har kalt rammeverket ”sitt” for ”strategiens fem P – er”. Disse er: plan, ploy (manøver), pattern (mønster), position (posisjon) og perspective (perspektiv).
Strategi som plan beskrives her som bevisst handling eller retningslinje for å håndtere en gitt situasjon. Utgangspunktet er at strategi er noe som utarbeides i forkant av en aktivitet, samtidig som planstrategi er et resultat av bevisste og målrettede prosesser.
Strategi som ploy, eller manøver, kan være både generell eller veldig spesifikk og detaljert. Det kan for eksempel dreier seg om manøver for å overliste en konkurrent eller inntrenger på markedet, og hvilke spesifikke signaler en organisasjon da sender ut for å møte disse utfordringene. Når det gjelder mer generelle manøvre, så kan det være noe så enkelt og lite definert som å arbeide mot et bedre overskudd.

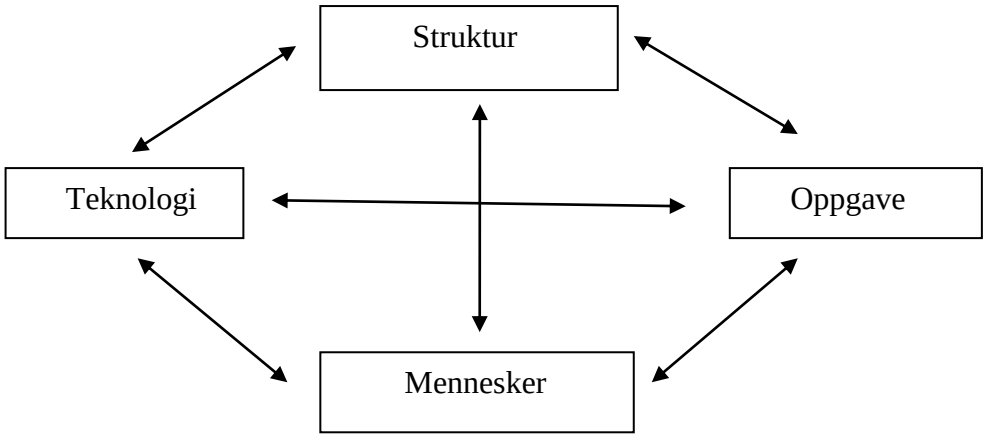
Det er ofte et mønster i en bestemt strategi som blir gjennomført i en bedrift. Det viser seg som regel at det er få planer som blir gjennomført nøyaktig slik de var planlagt. Dette kan ses i sammenheng med de ulike mønstrene i bedriftens utvikling og ikke minst i ledelsens oppførsel. Mintzberg sier at strategiens planer og bedriftens mønster er avhengige av hverandre, og påvirker hverandre. Strategi som plan blir derfor kalt tilsiktet strategi, mens strategi som det reelle mønsteret blir kalt faktisk strategi. En annen måte å si dette på er at tilsiktet strategi krever at de opprinnelige intensjonene blir gjennomført, mens faktisk strategi er noe som vokser frem etter hvert på grunn av fraværende, eller på tross av eksisterende intensjoner i planene. Både strategi som plan, som manøver og strategi som mønster, er opptatt av de interne forholdene i organisasjonene.
Når en skal se på strategi som posisjon, må en derimot se på hvordan bedriften fungerer i forhold til sine omgivelser. Valget av strategi i en bedrift vil ofte være avhengig av de konkurransemessige omgivelsene bedriften opererer i, altså både interne og eksterne forhold.
Den siste dimensjonen som er beskrevet av Mintzberg er strategi som perspektiv. Dette gjelder den kollektive tankegangen internt i organisasjonen. Her er det viktig hvordan ledelsen tar hensyn til de ansatte. Dette kan gjelde enkle ting som å dele tanker og ideer, slik at disse blir felles for alle som arbeider i organisasjonen. På en slik måte kan alle ansatte få et eierforhold til intensjoner og handlinger som er sentrale i bedriftens strategi.

Et viktig motiv for strategisk planlegging er konkurransesituasjonen som de ulike bedriftene står overfor. Konkurranse setter hele tiden krav til endring, tilpasning og kreativitet. Viktige spørsmål som er knyttet til strategi er derfor: Hvordan skal den enkelte organisasjon klare seg i denne konkurransen? Hvilke ressurser har organisasjonen fra før av, og hvordan kan disse utnyttes bedre? Hvilke behov har bedriften på sikt? Etter hvert som endringer og krav i omgivelsene øker i hastighet, blir det stadig viktigere for bedriftens ledelse å spesifisere strategier for hvordan klare seg best mulig i den gjeldende konkurransesituasjonen.

I 1980 årene skjedde det en endring fra strategisk planlegging til strategisk ledelse. Dette hadde utgangspunkt i endringer i konkurransevilkårene til bedriftene. Det var en del turbulens i bedriftene, noe som ikke stemte overens med den stabiliteten som var grunnlaget for mye av planleggingen. Videre var de raske endringene i samfunnet ikke samsvarende med strategier hvor planlegging og pålitelig informasjon var det aktuelle. Det ble ikke et reelt beslutningsgrunnlag for toppledelsen. På samme måte kunne de forenklede læringsverktøyene ofte være villedende og feilaktige.

5.6 Harold Leavitts modell for de sentrale elementer i en organisasjon.

Harold Leavitt (1965) framholder at enhver organisasjonsendring må sees i forhold til fire elementer i organisasjonen. Disse elementene er organisasjonens oppgave eller mål som skal utføres, teknologien som organisasjonen anvender i oppgaveløsningen, strukturene og samhandlingsmønstrene i gjennomføringen av organisasjonens oppgaver og menneskene eller aktørene i organisasjonen. Disse elementene henger sammen på en slik måte at endringer i ett av disse elementene vil påvirke de andre. Tradisjonelt blir aksen av oppgaver og teknologi oppfattet som systemutvikling, mens aksen mellom mennesker og struktur oppfattes som organisasjonsutvikling. Men som figuren viser så henger alle delene sammen i et kompleks system.



(Figur 1)

Harold Leavitts modell for de sentrale elementer i en organisasjon.

Nyere organisasjonsteori har utvidet Leavitts modell ved å inkludere nye elementer. Ved å påpeke at alle organisasjoner består av kjerneelementer og et sett elementer som følger av anerkjennelsen av at organisasjoner er sosiale systemer. Kjerneelementene er beskrevet i Leavitts figur, strukturen, oppgavene, menneskene og teknologien. Sagt på en annen måte: Kjernen i en organisasjon er menneskene som anvender teknologien (kunnskap, ferdigheter og maskiner) for å løse en oppgave. Dermed settes fokus på menneskelig adferd. Derfor har man i tillegg til Leavitt inkludert følgende elementer:

- Mål og strategi
- Formell struktur
- Organisasjonskultur
- Maktrelasjoner

Særlig de siste to, organisasjonskultur og maktrelasjoner er underkommunisert i Leavitts modell. Organisasjonskulturen, består av de grunnleggende normer og verdier som eksisterer blant menneskene i organisasjonen. Maktrelasjoner er forholdet mellom mennesker. Denne kan komme til uttrykk i den formelle strukturen ved at noen er tillagt formell makt gjennom sin stilling i et hierarki, men den kan også være uformell og knyttet til hvilke oppgaver man kontrollerer, hvilken informasjon man har tilgang til, eller hvilken personlig utstråling man har.

5.7 Maslows behovshierarki

Abraham Maslow (1954) mente at vi kunne dekke menneskelige behov i fem hovedkategorier. Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper. Behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. En grunntanke i Maslows teori er at de laveste grunnleggende behovene må tilfredstilles før høyere ordens behov aktiviseres:

1. Fysiologiske behov er organismens biologiske drifter. Her finner vi behov for næring, vann og husly. I arbeidslivet tenker vi her på lønnsbetingelser, som minimumslønn som setter individet i stand til å møte sine grunnleggende behov.

2. Sikkerhetsbehov aktiveres etter et minimum tilfredsstillesle av fysiologiske behov. Her tenker vi på trygge omgivelser som garderer en mot fysiske og psykiske skader. I tillegg til grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet, er det først og fremst visshet om å få beholde jobben som kan være grunnleggende for behovstilfredstillese og et fundament for at individet kan søke seg oppover i behovshierarkiet i retning større vekst og trivsel.

3. Sosiale behov er det tredje og høyeste nivået av de såkalte underskuddsmotivene. Dette er behov for tilknytninger i form av gode venner og kollegaer, partnere som man kan dele de intime sidene av livet med, sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Bedrifter kan tilfredsstille slike behov ved å tilrettelegge for gode samarbeidsforhold, men også ved å arrangere sosiale samvær og aktiviteter på fritiden.

4. Aktelse. Vi kommer nå over i gruppen overskudds- og vekstmotiv. De handler om individets muligheter for personlig vekst, som det å utvikle personlige egenskaper maksimalt. Maslow antar her at det er å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Ønske om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse, er behov innen for dette nivået.

5. Selvaktualisering. Dette er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg, altså realisere sine potensialer. Ved å gi medarbeidere muligheter for

dette i jobben kan vi utløse store motiverende krefter. Folk yter vanligvis sitt aller meste under disse betingelsene, og dette kommer både personen og bedriften til gode.

(Figur 2)

5.8 Alderfers ERG-teori

Alderfers teori (Kaufmann og Kaufmann, 1996) reduserer de grunnleggende behov til tre isteden for Maslows 5.

- Eksistensbehov – omfatter fysiologiske behov, og sikkerhetsbehov
- Relasjonsbehov – faller sammen med Maslows sosiale behov
- Vekstbehov – inkluderer Maslows aktelse- og selvrealiseringsbehov.

Alderfer deler ikke Maslows antagelse om at en kun kan bevege seg oppover i behovshierarkiet, men han mener at der alltid vil være et dominerende behov som engasjerer individets handlinger.

5.9 Hoff og Holving, ”Balansert målstyring” (2002).

Balansert målstyring ble første gang presenter av R.S. Kaplan og D.P. Norton i en artikkel i Harvard business review i 1992. Den opprinnelige modellen ble utviklet for å gi et rammeverk som skulle sette ledelsen i stand til å ta beslutninger på et bredere grunnlag enn

informasjon fra de tradisjonelle finansielle styringsparameterne. Deres Balanced Scorecard ble organisert rundt fire spesifikke forretningsperspektiver:

- Kundene
- Det finansielle
- Interne forretningsprosesser
- Innovasjon og læring

Kaplan og Norton (1992) understreker at rammeverket skal balansere hensynet både til de kortsiktige og langsiktige målene, til finansielle og ikke-finansielle styringsparametre, til både resultat – og ytelsesindikatorer og til interne og eksterne prestasjonsforhold. Modellen tar derfor som utgangspunkt at virksomhetenes overordnede mål er å skape verdier på lang sikt. Modellen forutsetter at den løpende rapporteringen skal kunne gi svar på de fire følgende hovedspørsmål:

1 Hvordan betrakter kundene oss? – Kundeperspektivet
2 Hva må vi bli flinkere til? – Arbeidsprosesseperspektivet
3 Kan vi forbedre oss og skape verdier? – Læring og vekstperspektivet
4 Hvordan ser vi ut i forhold til aksjonærene? –Finansielle perspektiv

Hovedmålene for hvert perspektiv utformes, og styringsparametre for hvert av hovedmålene/perspektivene utvikles. Kaplan og Norton (1992) fremhever at antall styringsparametre for hvert perspektiv bør begrenses til i høyden 3-5, og at disse måtte reflektere de kritiske forholdene som virksomheten må beherske for å kunne nå målene.

Balansert målstyring består av en rekke begreper og elementer som i sum kan sies å utgjøre hovedstrukturen. Følgende begreper er noen av de mest sentrale:

- perspektiv
- strategiske fokusområder
- strategikart
- kritiske suksessfaktorer
- styringsindikatorer

- styringskort

Det er viktig å understreke at der ikke finnes ensartet begrepsapparat. Bruken og innholdet kan variere avhengig av tilpassninger til det enkelte selskap. Det sentrale er imidlertid ikke hvilke begreper man bruker. Men hva man legger i begrepene.

Kaplan og Norton (1992) presiserer at Balanced Scorecard representerer et strategisk ledelsesverktøy som kan benyttes til å lede virksomheten på lang sikt. Det kan benyttes til å gjennomføre følgende kritiske prosesser:

1. Klargjøre og omsette visjon og strategi til spesifikke mål og identifisere de kritiske drivere i forhold til de strategiske målene.
2. Kommunisere og knytte de strategiske målene og de kortsiktige styringsparameterne sammen. Ideelt sett skal ansatte på lavere nivåer, når de har blitt kommunisert og forstått de overordnede målene, kunne utvikle egne delmål som skal understøtte virksomhetens overordnede strategi.
3. Planlegge, fastsette mål og utarbeide strategiske handlingsplaner. Målene bør ha en tidshorisont på 3-5 år og brytes ned på års mål som utgangspunkt for kortsiktige prestasjonsmål.
4. Få tilbakemelding på strategiene for å vite om de virker, om endringer må iverksettes eller fundamentale endringer må gjøres. Organisasjonsmessig læring er et viktig element i denne prosessen, hvor den årsak/virkningssammenheng som er avdekket i forbindelse med etablering av ytelsesindikatorer og resultatindikatorer gir viktige bidrag til systemtenkning.

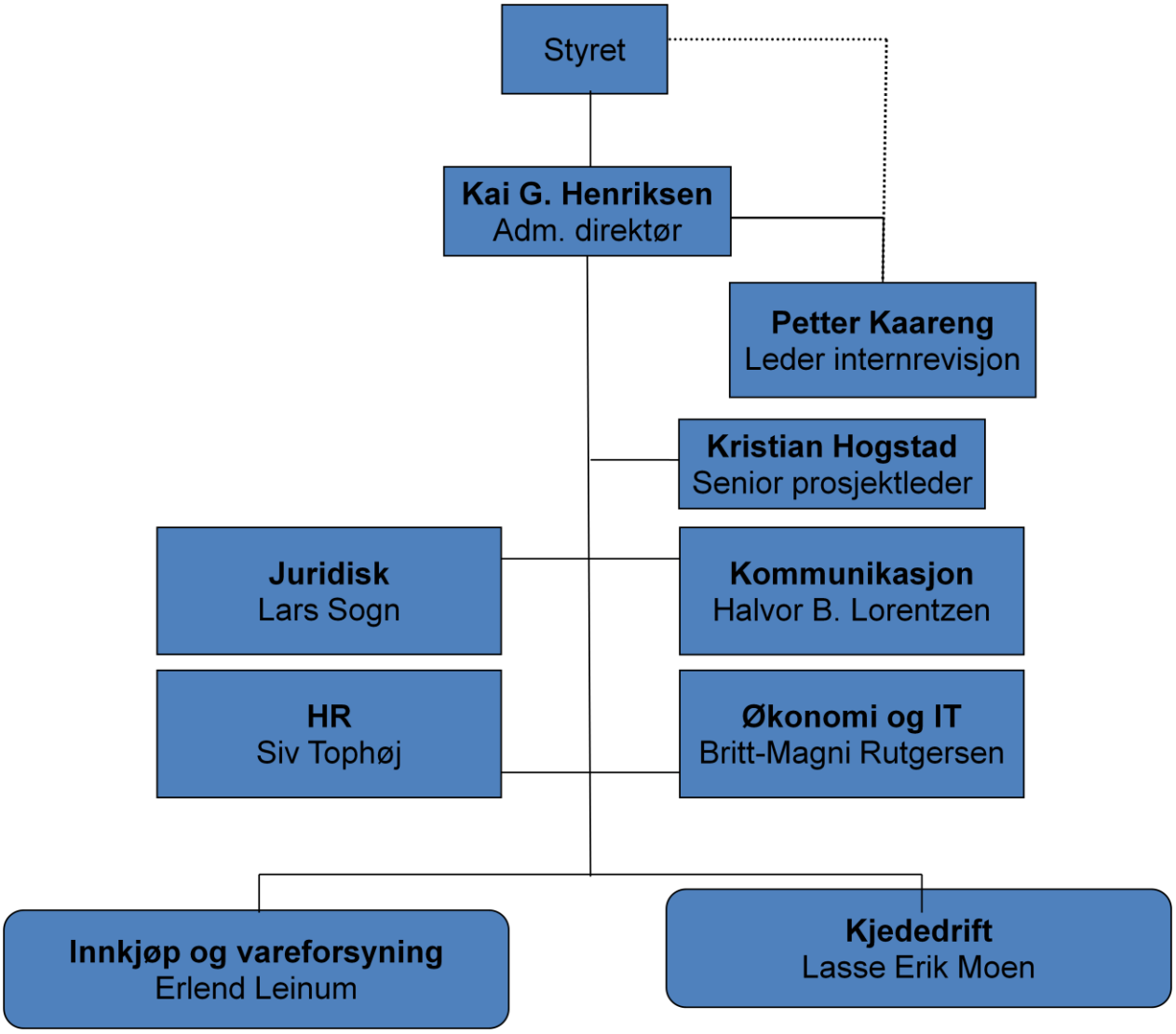
Balansert målstyring vil brukt riktig kunne gi ledere mulighet til å sette agenda, basert på andre faktorer enn kun historiske finansielle tall, og få frem kundebehov, læring og vekst, samt interne arbeidsprosesser.

6 Om organisasjonen

6.1 Organisasjonsstruktur:

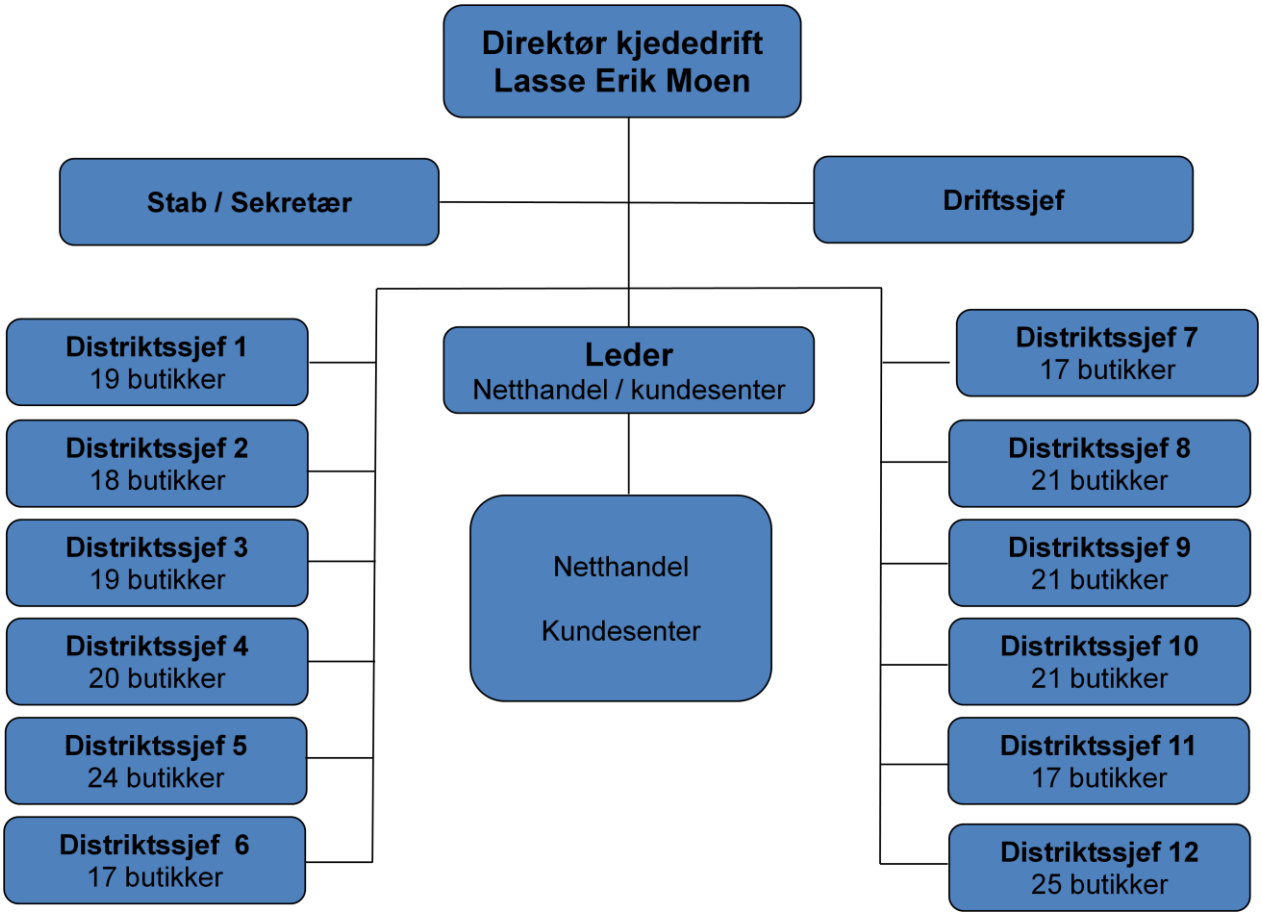
For å forstå vinmonopolet som organisasjon må vi se på hvordan de er organisert, hvem som styrer og hvordan. Selskapets øverste ledelse er bedriftsforsamlingen. Bedriftsforsamlingen består av 21 medlemmer, der 14 er politisk oppnevnt av Kongen i statsråd, de resterende 7 er valgt av og blant de ansatte. Styret er sammensatt på samme måte, politisk oppnevnt av Kongen i statsråd og valgt av og blant de ansatte, 6 politisk valgte og 3 blant de ansatte. Den øverste ledelsen vil derfor skiftes regelmessig og gjenspeile styreforholdet til det sittende Stortinget. Kontrollkomiteen er valgt blant bedriftsforsamlingens medlemmer. Hovedoppgavene er å føre tilsyn med styrets og administrerende direktørs forvaltning av selskapet, og å påse at kontrolloppgavene blir utført.

Administrerende direktør leder selskapets daglige drift og står ansvarlig overfor styret. Organisasjonskart per i dag er som følger:



(Figur 3)

Avdelingene i ledelsen er inndelt som stabsfunksjoner, der alle er plassert direkte under administrerende direktør. Innenfor hver avdeling er det en ny inndeling med spesialisering av arbeidsoppgaver. For brukere av vinmonopolet er det avdelingen kjededrift som er synlig. Denne avdelingen er organisert som følger:

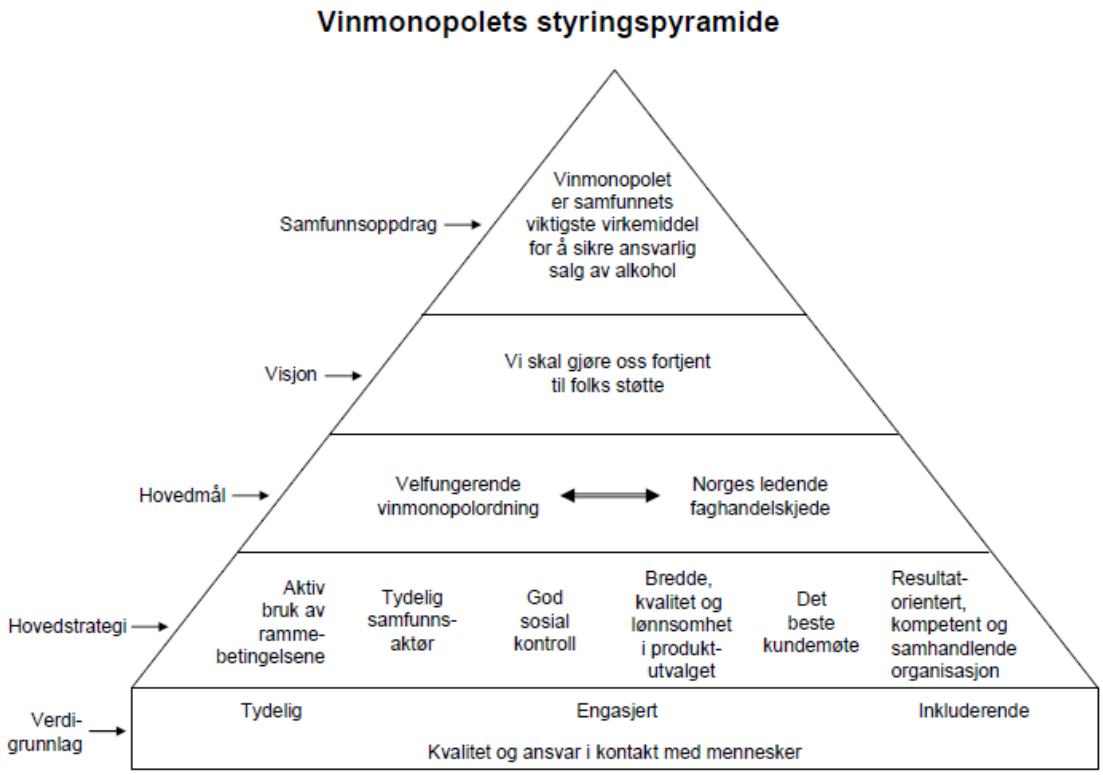


(Figur 4)

Kjededrift sørger for at butikkene blir organisert og driftet etter samme standard i hele landet. Det er klare retningslinjer på hvordan butikkene skal være utformet, hvordan varene skal være inndelt og utstilt i butikkene, på hvordan de ansatte skal være kledd. Når du går inn i en Vinmonopolbutikk, skal du møte det samme uansett hvor du er i landet, og du skal kjenne igjen konseptet. Det som vil variere er antall produkter som er tilgjengelig i butikken, da dette er delt inn i forskjellige segmenter avhengig av omsetning og befolkningsgrunnlag lokalt.

6.2 Styringspyramiden.

Strategidokumentet som gjelder per dato er bygd opp i en styringspyramide. Denne viser hvordan ledelsen ser sammenhengen mellom samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål, hovedstrategi og verdigrunnlag.



(Figur 5)

Figuren er hentet fra Vinmonopolet:

Vinmonopolets styringspyramide beskriver sammenhengen mellom det samfunnsoppdrag de er tildelt, og hvordan man via en visjon bryter dette ned i hovedmål og hovedstrategier, altså hva er målsetningen med selskapet og hvordan skal vi nå disse målene. Klar og tydelig kommunikasjon fra toppledelsen, fokus på en håndfull klare og realiserbare mål og med et klart verdigrunnlag i bunn. Verdigrunnlaget danner grunnlaget for den etikk og det verdigrunnlaget som ledelsen vil at alle som jobber i Vinmonopolet skal kjenne og utøve, i sine daglige arbeidsoppgaver.

For å gjennomføre sin selskapsstrategi, har Vinmonopolet operasjonalisert strategien over i handlingsplaner. Figuren under er hentet fra et internt dokument, og viser sammenhengen dette blir gjennomført på. En sørger for kommunikasjon på en side, og faktiske handlingsplaner som brytes ned i avdelingsplaner og individuelle handlingsplaner. Balansert målstyring er verktøyet som kommuniserer tilbake til ledelsen, om en når de fastsatte målene og eventuelt hvor det er avvik. På denne måten blir både ledere og ansatte i stand til å se hvor en eventuelt må forbedre seg for og faktisk nå målsetningene.

(Figur 6)

Fig. er hentet fra Vinmonopolet:

Selskapet har en klar strategi, med klare målsettinger, de bruker styringspyramiden aktivt, men i tillegg har de en klar operasjonalisering av hvordan målene skal nås. Det er klare linjer på hvem som skal gjøre hva og det er definert måleparameter på viktige drivere, slik at ledelsen skal få de nødvendige tilbakemeldinger, for å kunne sette i verk korrigerende tiltak om nødvendig. Handlingsplanene blir revidert årlig, og tilpasset eventuelt nye mål eller strategier.

Hver enkelt butikk er organisert med butikksjef, nestleder og et ulikt antall butikkekspeditører. Butikksjef har personalansvar og driftsansvar i butikken. Distriktssjef er butikksjefens nærmeste overordnede leder. Hver butikk referer egne måltall tilbake til distriktssjef, som tar disse videre til kjededirektør. På denne måten kontrolleres hver enkelt butikk på samme måte og etter de samme måleparametrene, og kan således sammenlignes i alt fra salg, sykefravær, kundemasse, svinn, kundetilfredshet, varefaglig kompetanse og sosial kontroll.

6.3 Internt opplæringsprogram og kompetanseutvikling

For å gjøre seg fortjent til folks støtte, er Vinmonopolet avhengig av høy varefaglig kompetanse hos hver enkelt medarbeider. Vinmonopolet driver bevisst kompetanseutvikling med mål om og hele tiden å ha best mulig fagkompetanse i sine butikker. Varefaglig utvikling består av både obligatoriske og frivillige kurs. Ved ansettelse må de ansatte forplikte seg til å gjennomføre den obligatoriske delen innen 2 kalenderår. Deretter kan de gå videre med selvstudier og senere spesialkompetanse som har internasjonal status innen vinfaget. Det arrangeres også årlige studiereiser til vinproduserende land, hvor det legges vekt på vinproduksjon, kultur og miljø i de forskjellige land og distrikter. For de som har vært ansatt noen år, blir det årlig arrangert ”oppfriskende” varefaglige temadager med nye fokusområder og trender innen mat og vin. Hver enkelt butikk har også krav om å gjennomføre et visst antall mat og vinprøvinger gjennom året. Disse prøvingene har spesielle temaer/retninger innen mat og vin. I tillegg kommer selvsagt også alle andre interne kurs som lederopplæring, HMS- kurs, IKT- kurs og andre interne opplæringskurs som også er vanlige i andre bedrifter.
Varefaglig kompetansestige ser slik ut pr oktober 2010:

Obligatorisk del for butikkansatte:

- Trinn 1 Introduksjonskurs (nettbasert og brev)
- Trinn 2 Introduksjonssamling (4 dagers samling med prøving, mat, service og kjededrift)
- Trinn 3 Varefaglig kurs (brevkurs)
- Trinn 4 Varefaglig samling (4 dagers samling med prøveteknikk, kundebehandling/service, kunnskapstest).

Frivillig del for butikkansatte:

- Trinn 5 Selvstudium (spesialisering innen spes. Land eller emne, med eksamen og studiereise til utlandet).
- Trinn 6 Selvstudiesamling (3 dagers samling med kunnskapsformidling ved egne forelesninger).

Spesialkompetanse:

- Trinn 7 WSET Advanced (WSET- eksamen, internasjonalt anerkjent eksamene)
- Trinn 8 WSET Diploma (Kurs over 2 semester, adm av Universitetet i Stavanger, internasjonal eksamen på engelsk).

Andre kurs for butikkansatte:

- Temakurs mat og drikke
- Varefaglige temadager
- Oscar butikkdatakurs
- Oscar Pocket
- Prestasjonsledelse
- Åpen studiereise

Det er her viktig å understreke at alle vinprøvinger arrangert av Vinmonopolet, forutsetter at ansatte spytter ut alkoholholdige drikker. Dette gjelder for alle ansatte, og i alle situasjoner hvor en prøver vin og annen type alkohol.

7. DRØFTING/ ANALYSE AV ENDRINGENE I VM

Innledning:

Først tar vi for oss årsrapportene, der vi vil se på de strategiske grep ledelsen tar. Her bruker vi strategiene og ser på hvordan ledelsen setter opp målsetninger for å nå de strategiske mål man ønsker å oppnå. Hvordan dette har resultert i faktiske endringer, og hvordan ledelsen har gjennomført disse. Det empiriske materialet i selve årsrapportene diskuteres og analyseres med tanke på endringer i strategier og mål. Vi ser dette i sammenheng med teorier på strategisk ledelse, likheter, kjennetegn, hva som eventuelt ikke samsvarer med de teorier vi bruker.

Implementeringen av selve endringen blir drøftet ved bruk av undersøkelser, både eksterne og vår egen undersøkelse blant butikksjefene. Endringsteorier og det teoretiske grunnlaget i de forskjellige teoriene vi har med blir brukt for å se hvilke likheter og/ eller ulikheter, som vi finner frem til i undersøkelsene vi har brukt.

Vi ser også på hvilke effekter vi kan finne blant de butikkansatte, her bruker vi eksterne undersøkelser, samt svar fra butikksjefene på hvordan de opplevde de ansattes reaksjoner på endringen. Så sammenligner vi dette med relevant endringsteori, for å se hva vi kan finne av likheter og ulikheter. Videre ser vi på effekter for butikkene, varesortimentet, antall ansatte og hvordan kundene har respondert på endringene.

7.1 HVA VAR BAKGRUNNEN FOR ENDRINGENE I VM?

7.1.1 Årsberetningene 1992-2008

Når en leser årsberetningene til vinmonopolet fra årene 1992 og frem til og med 2008 ser vi klart at her er det en organisasjon som har endret seg mye. Årsrapportene fra 92-95 viser en bedrift som har fokus på kontroll og rapportering basert på å utøve sin pålagte rolle i samfunnet. I årsrapporten fra 1992 står følgende om mål og strategier:

"Gjennom selskapet søker staten å realisere følgende alkoholpolitiske målsetninger:

- *redusere det totale alkoholforbruk*
- *regulere omsetningen av sterkøl, vin, brennevin og sprit*
- *redusere de privatøkonomiske interesser i omsetning av vin, brennevin og sprit"*

(Årsrapport 1992, side 1)

Vinmonopolet er således et alkoholpolitisk virkemiddel, et instrument for å nå nasjonale mål. De mål og strategier som er trukket opp for selskapets foretningsvirksomhet, har dette ide-grunnlaget som utgangspunkt.

"Vinmonopolets hovedoppgaver er å:

- *dekke markedets etterspørsel etter sterkøl, vin, brennevin og sprit med vekt på at kundene får nødvendig kvalitet, leveransesikkerhet og service*
- *forvalte reguleringsbestemmelser fastsatt i lover og forskrifter hva angår tilvirkning og salg av sterkøl, vin, brennevin og sprit*
- *ha nødvendig innsikt og kompetanse om alkoholmarkedet og de samfunnsmessige konsekvenser ved bruk av alkoholpolitiske virkemidler*

En vesentlig forutsetning for at Vinmonopolet skal dekke sine markedsoppgaver, er at vareutvalget til enhver tid er tilpasset kundenes etterspørsel. Vinmonopolets drift- og utbyggingsoppgaver skal styres etter bedriftsøkonomiske prinsipper i den grad dette ikke kommer i konflikt med de alkoholpolitiske målsettinger, eventuelt konkrete pålegg gitt av selskapets eiere."

(Årsrapport 1992, side 1)

Dette viser at det er kontroll og regelverk som er hoveddrivere i strategiene, kundene er for så vidt nevnt, ved at vareutvalget skal være tilpasset kundene, men strategiene for drift og retning er preget av rigide rammer som kontroll og regelverk legger opp til. Særlig setningen som sier at det er bedriftsøkonomiske interesser som skal være styrende er interessant. Men dette skal kun være retningsgivende i den grad det ikke kommer i konflikt med alkoholpolitiske retningslinjer. Dette viser at det ytre rammeverk danner klare begrensninger på hva som er mulig med tanke på endring.

I årsberetningen fra 1994 og 1995 står det faktisk ikke noe om strategier, mål og visjoner, men der står mer om endringene som skjer fordi at Vinmonopolet fra 1.januar 1996 mister sin enerett på import- og engrossalg av vin og brennevin. 1996 blir dermed det første året der Vinmonopolet kun konsentrerer seg om butikkdrift. I årsrapporten fra 1996 finner vi både visjon og utdrag fra strategiplanen:

"Visjon: Vinmonopolet til beste for alle.
Visjonen innebærer at monopolordningen skal representere den beste distribusjonsformen for alle målgrupper. På den ene siden skal Vinmonopolet ivareta det sosiale ansvaret for å begrense totalkonsumet, og på den annen side foreligger det et forretningsmessig ansvar overfor våre kunder, leverandører og eiere.
Strategiplanen gir en oversikt over store oppgaver bedriften står overfor, med vektlegging av følgende fire hovedområder:

- *service overfor kunder*
- *videreutvikling av forholdet til leverandørene*
- *god økonomisk styring*
- *organisasjonsutvikling og kompetanseheving*

Strategiplanen vil bli fulgt opp med handlingsplaner og tiltak innenfor hvert av de fire hovedområdene".

(Årsrapport 1996, side 3)

Her ser vi visjon beskrevet, men "det beste for alle" hva ligger i det? Med den varen som Vinmonopolet selger vil der nok være mange og forskjellige meninger om hva som ligger i en slik visjon. Vinmonopolet beskriver selv i årsrapporten fra 1996 at det er den beste distribusjonsformen man mener, men i 1996 er det nettopp distribusjonsform og

tilgjenglighet som til stadighet mottar negativ oppmerksomhet, både fra det norske folk og fra media.
Administrerende Direktør Knut Grøholt snakker om avveiningen mellom å gjøre vin mer tilgjengelig, men samtidig ivareta vin som en særskilt vare, der stort konsum og alminneliggjøring av vin som dagligvare vil medføre stor risiko. I denne formuleringen viser han klart at han tar hensyn til det alkoholpolitiske ansvar de er tildelt av Stortinget. Men han viser også til en kundeundersøkelse som er foretatt høsten 1996 (vinmonopolets interne undersøkelse), der det kommer frem at kundene la særlig stor vekt på fire forhold:

- betjeningens hjelpsomhet
- betjeningens varekunnskap
- informasjon i prislista
- hvor lang tid det tar å bli ekspedert

Kundene var godt fornøyd, men med et unntak, ekspedisjonstiden. Denne undersøkelsen viser at selskapet nå er opptatt av hva kundene mener, og skal en klare å endre kundenes oppfatning må en finne ut av hva de faktisk mener, hva de er fornøyd med og hva de er mindre fornøyd med. Endringsledelse i et strategisk perspektiv blir av Busch med flere (2007) beskrevet med ledermessige grep for å sikre organisasjonen eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpassning og ønsket utvikling. Når ledelsen basert på undersøkelser foretar endringer for å imøtekomme og bedre sitt produkt til kundenes ønsker, bekrefter dette at toppledelsen ønsker å endre selskapet for å bedre sitt omdømme. Busch med flere (2007) beskriver tre ulike perspektiv på strategisk ledelse, strategi som rasjonell prosess, strategi som naturlig prosess og strategi som søke – lære prosess. Vinmonopolet har gjennom årsrapportene trekk som kan minne om strategi som en rasjonell prosess og som naturlig prosess. Rasjonell prosess har som regel et økonomisk teorifokus, mens naturlig prosess har et fortolkende perspektiv. Strategien vil utvikles inkrementelt gjennom individuelle og kollektive læringsprosesser som skaper mønster av grunnleggende antagelser. Det skilles mellom nødvendige tilpassninger og ønsket utvikling ved strategisk ledelse. Nødvendige tilpassninger kreves når eksterne trusler kan sette organisasjonens eksistens i fare. Ønsket tilpassning er å utnytte sine kunnskaper på en slik måte at det skaper komparative fortrinn. Vinmonopolet har jo ingen direkte konkurrenter, men fokus på kundene og sin egen kunnskap er jo en klar indikator på en ønsket utvikling, som nettopp kommer fra trusselen om at monopolet kan stå i fare.

Mintzberg (1983) sitt rammeverk for strategitekning ”de fem p-er” ser på sammenhenger mellom elementer i organisasjoner og strategi, disse er: plan, ploy (manøver), pattern (mønster), position (posisjon) og perspective (perspektiv). Mintzberg (1983) mener at alle delene vil virke på hverandre i større eller mindre grad, avhengig av organisasjonens mønstre. Det at ledelsen nå ønsker å imøtekomme kundene, understreker at posisjon og perspektiver har endret seg på en slik måte at kundetilfredshet er blitt en viktig parameter for å sikre selskapet eksistens. Ledelsen identifiserer nå hva som bør endres, og de setter seg mål å jobbe mot. Kundenes oppfattning av Vinmonopolet, og selskapets omdømme skal bedres. Verktøyet som ledelsen bruker for å styre organisasjonen mot målet er balansert målstyring. Bruk av dette verktøyet krever at man undersøker hvor man er og setter nye mål for hvor man vil.
Mintzberg (1983) hevder at strategi kan betraktes som et mønster som skapes ved en strøm av beslutninger, der organisasjonens reelle strategi kun kommer til syne ved å studere om der er noe mønster i tidligere beslutninger. Er der en fellesnevner eller en visjon som ser ut til å dominere. Årsrapportene viser at kundefokuset blir gradvis større gjennom hele perioden og denne fellesnevneren blir et mønster som preger organisasjonen. Mintzberg (1983) legger også vekt på at strategien blir skapt av både interne beslutninger og etter press fra omgivelsene. Vinmonopolet som organisasjon er utsatt for et enormt press fra omgivelsene opp gjennom hele 1990-tallet, og visjonen og strategiene gjennomgår endringer for å snu det negative presset til et nytt og bedre omdømme, slik at selskapet kan være levedyktig. Denne prosessen viser mye kjennetegn fra hvordan Mintzberg beskriver sitt rammeverk for strategitekning.

I Årsrapportene ifra 1998-2000 ligger fortsatt visjonen – ”til beste for alle”, men selskapet har endret i strategien. I sin strategiplan har Vinmonopolet nå fastsatt følgende syv hovedpunkter for bedriften:

- *”Vinmonopolet skal bidra til å begrense det totale alkoholkonsumet i Norge*
- *Vinmonopolet skal dekke den faktiske etterspørselen etter alkoholholdige varer*
- *Vinmonopolet skal by sine kunder høy kvalitet på varer og tjenester*
- *Vinmonopolet skal gi sine kunder forbedret tilgjengelighet og ta markedsandeler fra smugling og hjemmebrenning*

- *Vinmonopolet skal sikre grossistene markedstilgang og like vilkår*
- *Vinmonopolet skal drive rasjonelt og kostnadseffektivt for å sikre selskapet lønnsomhet og fremtid*
- *Vinmonopolet skal utvikle en organisasjon som gir trygge og stimulerende arbeidsplasser og som viser evne til løpende utvikling gjennom omstilling og forbedring"*

(Årsrapporten 1998- side 3, 1999-side 3, 2000-side 3)

Strategiene tar for seg de 4 hovedelementene i balansert målstyring:
Hvordan betrakter kundene oss – kundeperspektivet
Hva må vi bli flinkere på – arbeidsprosessperspektivet
Kan vi forbedre oss og skape verdier – læring og vekstperspektivet
Hvordan ser vi ut i forhold til aksjonærene – finansielle perspektiv
(Hoff og Holving, 2002)

Strategiene tar sikte på å bygge opp under ordningens omdømme, ønsker å tilfredsstille kunder, og samtidig sikre sin egen rett til å eksistere. Dette skal gjennomføres ved å sørge for likebehandling for grossister, og som et alkoholpolitisk virkemiddel. Vinmonopolet er nå midt inne i omlegging fra diskbasert salg til selvbetjente butikker og i løpet av 2001 har selskapet revidert og videreutviklet strategisk plan. I årsrapporten begrunnes dette slik:

"Hensikten har vært å bedre grunnlaget slik at Vinmonopolet kan fortsette sin virksomhet med sterkere kundeorientering innenfor en økonomisk forsvarlig ramme, samtidig som gjennomføring av selskapets sosiale oppgaver tydeliggjøres og forbedres. En sammenstilling av dette er uttrykt i den nye visjonen:

Vinmonopolet – kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker.

Kvalitetsaspektet gjelder alt fra vareutvalget i våre butikker, rådgivning og service og vår interne og eksterne kommunikasjon. Ansvaret kjennetegnes ved fravær av kjøpepress, effektiv sosial kontroll, holdningsskapende tiltak og etisk drift. Vår kontakt med mennesker omfatter foruten våre kunder også forretningsforbindelser, ansatte, eiere og opinionsdannere." (Årsrapporten 2001, side 3)

De strategiske fokusområdene blir understreket slik:

- *”Kunderelasjoner og sosialt ansvar”*

I tillegg skal Vinmonopolet vektlegge områdene:

- *Leverandørrelasjoner*
- *Eier / finansielle krav*
- *Medarbeidere og organisasjon”*

Man understreker også sine overordnede mål:

”Vinmonopolet skal:

- *Være Norges ledende faghandelskjede*
- *Styrke sin stilling i opinionen*
- *Sikre god varetilgang og effektivitet i verdikjeden fra produsent til kunde*
- *Gi rom for omstilling og lav avanse gjennom kostnadseffektiv drift*
- *Utvikle medarbeidere og organisasjon etter behov”*

(Årsrapport 2001, side 5)

Strategiske fokusområder og overordnede mål har blitt enda mer fokusert på kundebehov, kunderelasjoner og kundetilfredsstillelse. Sosial kontroll og samfunnsansvar knyttes opp mot kundene og det fokuserer på de positive konsekvenser ved det samfunnsavsvar selskapet tar. Samtidig sies det for første gang klart og tydelig at Vinmonopolet; ***skal være Norges ledende faghandelskjede.***
Visjon, strategiske fokusområder og mål er fortsatt de samme i årsrapporten fra 2002, men på første side kommer noe helt nytt, og vi refererer:

”Tidligere har Vinmonopolet lagt mest vekt på å gi informasjon om farene ved produktene vi selger. Nå vil vi også fokusere på de positive opplevelsene, for eksempel å nyte vin til

god mat. Hensikten er imidlertid den samme, for ved å dreie forbruket over til alkoholsvake drikker som vin, vil det totale konsumet synke."

(Årsrapport 2002, side 3)

Dette kan knyttes rett opp mot det overordnede målet om å være Norges beste faghandel. En faghandel skal kunne gi kundene veiledning i og hvordan man kan bruke produktet man selger. Kundeorientering ved hjelp av kunnskap og sosialt ansvar satt sammen i ett. Her ser vi at organisasjonen utvikler komparative fortrinn (selv om det er monopol). Kunnskap om produktet – hjelpe kunden til å få en utvidet opplevelse utover selve varen som Vinmonopolet selger. Det å ha kompetanse i å sette sammen produkt som passer til kundens forventning om et vellykket måltid i lag med gode venner. Årsberetningen fra 2002 har en layout som henvender seg til leseren på en ny måte, man viser til sanseinntrykk som smak, lukt, farger og så videre, for å beskrive vin. Man tar for seg produktene man selger og setter dette inn blant alle tall og noter til regnskapet på en tiltalende måte. Enkle budskaper om hvordan vi kan skille mellom søtt, salt, surt og bitter, og hvordan lukt kan skille mellom flere tusen aromaer og skape assosiasjoner til alt fra tobakk til tjære, hest, blomst, fersken og lakris. Man blir oppfordret, ja kanskje utfordret til å spørre ansatte om råd, når det gjelder kombinasjoner av mat og vin. Kunnskapene til de ansatte blir fremhevet som et tilleggsprodukt til selve varen, og dette blir en driver for å kunne hente ut en annen dimensjon, som kanskje kunden selv ikke er i stand til.

Visjoner og strategier ligger fast med det samme budskapet og de samme målene i årsrapportene fra 2001-2007. Det som kjennetegner Vinmonopolet i denne perioden er hvordan de på en meget positiv måte gjennom årsrapportene fremhever sin oppgave. Best og billigst med Vinmonopolet, hevder adm. dir. Knut Grøholt i årsrapporten fra 2003. Hans argumenter viser at han har et meget godt poeng, som kanskje ikke alle har tenkt igjennom og tatt med i sin tidligere vurdering av ordningen. Han sier følgende:

"Ved siden av å tilby et bredt vareutvalg bidrar Vinmonopolet også til å holde prisene nede. Fratrukket avgifter er vin av samme kvalitet billigere i Norge enn i Danmark. Dette skyldes blant annet stordriftsfordeler og at vi kan presse prisene. I tillegg er vi opptatt av effektiv drift og at dette skal komme våre kunder til gode i form av mindre påslag og ikke for at vi selv skal tjene mest mulig.

I Vinmonopolet jobber mange med stor interesse for vin, og vin i kombinasjon med mat. Vi har en stabil stab av voksne og velskolerte medarbeidere. Alle må gjennom flere kurs og regelmessig arrangeres prøvesmakinger i butikkene våre. Vi vet hvilke viner som passer til kylling, pasta, biff, fisk, søte desserter og annen mat. Nye produkter som lanseres i vår prisliste er vurdert av våre smaksdommere. Vår kompetanse og kvalitetssikring bidro til at Vinmonopolet ble kåret til Norges ledende faghandelskjede i en profil-undersøkelse foretatt av Markeds- og Mediainstituttet i 2003.

Alkohol er ingen ordinær dagligvare som melk og mineralvann, men kan medføre betydelige skader ved misbruk. Derfor er sosial kontroll en viktig del av vår hverdag. Alderskontroll er krevende, derfor har vi sterk fokus på dette under all opplæring. Nærheten vårt butikkpersonale har til kundene bidrar til god sosial kontroll.

Mange er tjent med Vinmonopolet. Viktigst er det at Vinmonopolet gjennom vår salgsform begrenser alkoholkonsumet og derved også skadene og kostnadene som følge av misbruk. Men også vininteresserte og prisbeviste kunder er tjent med Vinmonopolet. Vinmonopolet fremstår dermed som det beste og billigste alternativet – både for deg som kunde og for samfunnet som helhet."

(Årsrapport 2003, side 17)

Vinmonopolet har som følge av norsk lov ikke lov å reklamere for sine produkter, eller forsøke å øke salget. Dette gjør at man ikke kan ta i bruk media slik alle andre som selger et produkt gjør. Men via saklig informasjon i årsberetninger som referert over klarer man likevel å formidle et fornuftig budskap, som helt klart ved nærmere ettertanke hos folk flest gir mening.
Paradoksalt nok er Vinmonopolet en garantist for effektiv konkurranse. De har avtale med over 100 grossister som konkurrer om å få selge sine produkter. Faktumet er at likebehandling av tilbyderne og at Vinmonopolet ikke driver profittmaksimering, men tilstreber et bredt og rikelig mangfold av varer i sine butikker, vil gi kundene et unikt tilbudt som andre vanskelig ville kunne ha tilbudt dem. Se bare på parallellen mot dagligvarebransjen, der fire grossister har hånd om hele markedet, der de tilnærmet kun har et mål for øye, profittmaksimering. Dette fører til at ikke alle produsenter kommer til

med sine produkter, og vi får en selektering blant de grossistene som styrer markedet, og hva de mener tjener sin sak best mulig. Vi kan der bare vise til saken mellom Tine meieri og Synnøve Finden, så er den påstanden bekreftet. Ved besøk i dagligvarebutikker i utlandet ser vi jo også at selv om de fører vin, så kan ingen måle seg med Vinmonopolets bredde og dybde i vareutvalget, og ikke minst fagkunnskap om vin. Knut Grøholt har mye rett i at Vinmonopolet muligens er den beste løsningen for alle.

I årsrapporten fra 2004 kommer en ny vinkling fra selskapet, de presenterer en oppskrift på en fiskerett, og videre et forslag på hvilke viner som vil passe godt sammen med retten. Når vi ser forsiden på samme utgave, så er det ordet **kunnskapsbedriften** som fanger blikket. Forklaringen på både oppskriften og ordet på forsiden kommer klart frem på en forklarende måte:

På side 11 finnes en oppskrift på en velsmakende rett, med Vinmonopolets forslag til drikke. Litt uvanlig for en årsberetning, men på den måten vil vi illustrere hva kunnskapsbedriften Vinmonopolet står for. Kort fortalt dreier det seg om å gi kundene svar på spørsmål om alt fra temperatur på vin, lagring, druesorter, jordsmonn, garvestoffer – til det viktigste; hvilke produkter som passer til forskjellige retter og situasjoner. Vinmonopolets ansatte kan det meste om disse spørsmålene.

Kunnskapen bidrar både til å finne frem til gode kombinasjoner av mat og drikke, og til å øke kundenes bevissthet om hva som er gode drikkevaner. Alkoholholdig drikke er ikke som hvilke som helst andre varer. Vinmonopolet har et alkoholpolitisk ansvar i samfunnet, og i opplæringen av våre ansatte legger vi vekt på å formidle dette tydelig.

Kunnskapsbedriften Vinmonopolet er med andre ord både kundeorientert og samfunnsorientert. De ansatte selger ikke alkoholholdig drikke for at Vinmonopolet skal tjene mest mulig. Deres motiv er å gi kunder over hele landet kunnskap om produktene slik at de kan ta egne, gode valg.

”Vinmonopolet suksess som kunnskapsbedrift er basert på:

- *Varetilbudet vårt er valgt ut på grunnlag av høy kunnskap*
- *Produktene er testet og kvalitetssikret ut fra kunnskap*
- *Vi har god kunnskap og informasjon om produkter vi selger*

- *Vi har god kunnskap om drikke-/matkombinasjoner*

Alle ansatte i Vinmonopolet gjennomgår en omfattende grunnopplæring. Deretter kan man søke en utdypende, varefaglig utdanning. Vi har varefaglig ressursgruppe, som blant annet tester ut drikke- og matkombinasjoner. Senere formidler de denne kunnskapen til sine kolleger rundt i landet, slik at de bedre kan svar på spørsmål fra kunder om mat og drikke.

Vinmonopolet har svaret."

(Årsrapport 2004, side 7)

Ifølge informasjonen i årsrapportene ser vi at et av hovedfokusområdene for ledelsen er å utvikle kunnskapen til sin ansatte, for å sette selskapet i en unik posisjon hva angår de produkter man selger. I markedsøkonomisk forstand tar de utgangspunkt i den forlengede nytte av produktet. Man er opptatt av den totale opplevelsen kunden skal få når produktet brukes, det skal være rett vin til rett mat.

Årsberetningen fra 2005 skiller seg litt ut fra de andre som er kommet etter år 2000. Den har ikke samme innfallsvinkelen mot leseren, men er en standard årsrapport der tall og fakta blir referert. En årsak kan være belastningen med den såkalte Ekjord-saken, som endte med at flere butikksjefer, styreleder og konsernsjef forlot selskapet. Konstituert administrerende direktør Nordis Vik Olausson viser til blant annet etikk i sitt innlegg i årsrapporten:

"Fjoråret ble et krevende år for Vinmonopolet. Vi har erfart at det å kunne styre seg selv innenfor et omfattende regelverk kan være utfordrende. Det betyr at vi må legge til rette og hjelpe hverandre med å navigere riktig og ta de rette beslutninger der det ikke finnes opplagte svar. Vår visjon, våre verdier og etiske retningslinjer gir oss en vei å gå. Dette danner grunnlaget for det aller viktigste, nemlig åpenhet og god dialog i organisasjonen vår.

Vi skal styrke vår ryggrad til å bære vår egen identitet – å være et alkoholpolitisk instrument. Våre 1 700 medarbeidere gjør daglig en stor innsats for bedriften, og jeg ser

frem til sammen å videreutvikle det samspill av holdninger som skaper den nødvendige tillit blant det norske folk."

(Årsrapport 2005, side 5)

I 2008 endrer Vinmonopolet sin strategi, den nye visjonen er som følger:

"Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte."

(Årsrapport 2008, side 6)

Dette er en offensiv og krevende visjon for et selskap som har vært utsatt for hard kritikk av deler av befolkningen. Det ligger mye ansvar for de ansatte å ivareta denne visjonen. Men den er med på å understreke at selskapet har gjennomgått store endringer på relativt kort tid.
Hovedmål og strategi har endret seg litt og lyder i 2008 slik:

"Velfungerende vinmonopolordning

- *Aktiv bruk av rammebetingelser*
- *Tydelig samfunnsaktør*
- *God sosial kontroll*

Norges ledende faghandelskjede

- *Bredde, kvalitet og lønnsomhet i produktvalg*
- *Det beste kundemøtet*
- *Resultatorientert, kompetent og samhandlende organisasjon"*

(Årsrapport 2008, side 6)

Våre verdier, er bevart uendret:

"Våre verdier:

- *Tydelig*
- *Engasjert*

- *Inkluderende"*

(Årsrapport 2008, side 6)

Årsberetningen fra 2008 viser at vi nå ser et selskap med en klar vilje og målsetning om å bli anerkjent blant hele befolkningen, for måten man ivaretar den oppgaven man er blitt satt til. Unik kunnskap og stadig utvikling av denne og produktsortimentet, der en ønsker et hvert kundemøte til å være det beste man kan få til
Basert på analysen av årsrapportene kan en se trekk av inkrementell endring til hvordan Vinmonopolet blir mer kundevennlig. Visjoner og målsetninger blir stadig mer kundevennlig, og målsetningen er å bli så godt likt av kundene at man kan hevde seg i de store norske kundetilferdshets - undersøkelsene. Det inkrementelle kommer tydelig frem, da man går fra fokus på kontroll og forvaltning til stadig mer fokus på kunden. Denne endringen går i små tilnærminger hvert år fra slutten på 1990-tallet, og når vi kommer til 2008 er det kundene som er i fokus i målsetninger og visjoner.

Jacobsen (2004) påpeker at alle planlagte endringer kommer som et sett med ideer. Dette vil ha sitt utspring i forventninger for organisasjonen som følge av en endring. Ofte vil slike forventninger være basert på rasjonelle tankemønster, der vi ønsker å skape en mer effektiv og lønnsom organisasjon. Igjen basert på informasjon fra omgivelsene, markedet, kundene og så videre. Lønnsomhet vil i de fleste tilfeller være målt i økonomiske verdier, men rasjonaliteten kan også være målt i andre faktorer, som for eksempel, større nytteverdi, bedre miljø. Noen ganger kan endringen være institusjonelt betinget, en adopterer en "institusjonell oppskrift", det vil si en generell ide om hvordan moderne og gode organisasjoner bør se ut. Ledelsen i Vinmonopolet har hatt tilgang på mange gode eksempler på butikkjeder, og hvordan de drives og organiseres. En av endringene i perioden (2007) var at kjededrift blir organisert som egen enhet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2009) er det sentrale innenfor et institusjonelt perspektiv på ledelse å velge noen nøkkelverdier, og så å bygge opp organisasjonen på en måte som er tilpasset de verdier, oppfatninger, normer og forventninger som preger de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen er en integrert del av. Hensikten er at organisasjonen skal bli oppfattet som meningsfull innenfor omgivelsene og på dette grunnlag skape legitimitet omkring organisasjonens virksomhet. Dette samsvarer med hva ledelsen i Vinmonopolet har gjort

fra midten av 1990-tallet og frem til i dag – skape legitimitet for organisasjonen – i et kundeperspektiv.

Kundetilpasningen har inkrementelle trekk, men å forandre butikkdriften til selvbetjening er en strukturell og strategisk endring. Teknisk rasjonelle endringer gjør ofte selve endringene tydelige for de ansatte, og prosesser og arbeidsmetodikk må endres for å tilpasses de nye systemer. Endringsprosesser der ansatte føler seg ”tvunget” til endring kan medføre friksjon og støy i organisasjonen. Butikksjefene i vår undersøkelse responderer nesten ingen slik friksjon ved overgangen i driftsform. En forklaringsparameter kan være at selv om dette var en strategisk endring, var selve innføringen av inkrementell karakter. En håndfull butikker ble valgt ut som et pilotprosjekt, der erfaringene fra disse etter endringen ble absorbert i organisasjonen. Forventningene til endringene som var underveis kan nok ha blitt influert av de erfaringer som pilotbutikkene gav. Undersøkelsen til Horverak (Sirus rapport 2002) gir et likedan bilde.

7.1.2 Organisasjonen før og nå.

Mintzberg (1979) beskriver 5 prototyper på organisasjoner. Basert på de prototypene var Vinmonopolet før en organisasjon som lå nærmest Mintzberg sin prototype av et maskinbyråkrati. Maskinbyråkratiet, en stor organisasjon som var kjennetegnet av formalisering og spesialisering. Alt var regelstyrt, men samtidig var man inndelt i spesialiserte avdelinger, som er kjennetegnet på maskinbyråkratiet. I sin tilpassning til dagens struktur har organisasjonen endret seg mer til å ligne på den ”divisjonaliserte form”. Vi må understreke at det er kun på kostnadseffektiviteten og måling av parameter som minner om den divisjonaliserte formen. Vi ser da hver enkelt butikk som en resultatstyrt enhet (maskinbyråkrati), som forholder seg til en felles ledelse, der hver enkelt resultatenhet blir målt ved hjelp av det teoretiske verktøyet ”balansert målstyring”. I den gamle strukturen fremstod Vinmonopolets organisasjon som en regelstyrt bedrift som var lite kundetilpasset. I dag er dette endret totalt, og fokus på kundene er en av de viktigste hovedstrategiene selskapet har. Parallelt med kundetilfredshet ligger kravet til en kostnadseffektiv organisasjon, som skal finne den beste måten å sørge for at produktene er tilgjengelig for kundene. Dette har ført til segmentering av butikker inn i forskjellige kategorier, med fokus på økonomisk drift i alle ledd. Rasjonalitet er tatt inn som en

drivkraft, der man bruker økonomiske tall som beregningsgrunnlag på hvor effektivt hver enkelt butikk betjener sine kunder. Antall solgte liter per time arbeidsinnsats viser en svært instrumentell rasjonell tilnærming til et effektivitetstall.

Dog er det ikke sånn at alle avgjørelser blir tatt basert på kun økonomisk rasjonalitet. Fokus på kundetilfredshet og høy score i kundeundersøkelser vil ikke ha vært mulig hvis en bare styrte etter økonomiske tall i omsetningen Vinmonopolets produkter. Det er uansett ikke mulig å plassere selskapet inn under en av Mintsbergs fem rene hovedtyper. Det er en hybrid, der man gjenkjenner elementer fra flere av hovedtypene. Dette bekrefter Mintzberg selv, da han konkluderte med at de fleste organisasjoner vil være en hybrid. Å benytte en strategi som kostnadsleder – å produsere en vare eller tjeneste til med så lave kostnader som mulig, må utformes etter en struktur som er rettet mot effektiv produksjon. Ingen organisasjon kan gjøre dette mer effektivt enn Mintzbergs maskinbyråkrati (Jacobsen og Thorsvik 2007). Har ledelsen bevist har adoptert Mintzbergs sin konfigurasjon på maskinbyråkratiet eller det kommer frem i strukturen fordi nettopp effektiv drift blir en hovedstrategi? Rasjonalitet og effektiv tilnærming kommer til sin rett i et maskinbyråkrati, såfremt ledelsen har definert strategier med målsetninger som er gjennomførbare og realistiske. Hovedkonfigurasjonen ser derfor ut til å være et maskinbyråkrati, med innslag av den divisjonaliserte formen. Men ”divisjonene”, det vil si butikkene driver ikke i forskjellige segmenter, men i samme segment og det er litt spesielt. Maskinbyråkratiet kjennetegnes ved sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering, fordi en styrer og samordner mye av virksomheten gjennom regler og prosedyrer. Alt i organisasjonen Vinmonopolet er styrt av regler og prosedyrer. Fordelene er, klare ansvarsforhold, stabilitet, forutsigbarhet og standardisering som fremmer produktivitet i form av lave kostnader per produsert enhet. I Vinmonopolet er dette målt i kostnader per omsatt liter. Ulempene er at den byråkratiske organisasjonsstrukturen gjør virksomheten kan bli rigid og vanskelig å endre. Det kan bli et mål i seg selv at reglene skal følges, og det kan bli vanskelig å utnytte de ansattes kompetanse og informasjon som er av relevans for virksomheten. Med tanke på endringen som er skjedd i Vinmonopolet, så ser det ut som en hittil har klart å kombinere de fordelene ved effektivitet et maskinbyråkrati gir, med de tilhørende utfordringene som ligger i å endre rigide strukturer.

7.1.3 Styringspyramiden

Dagens styringspyramide i Vinmonopolet er bygd opp som et hierarki. Dette kan sammenlignes med Mintzbergs maskinbyråkrati, der alt er styr fra topp til bunn og det er ledernes oppgave å lede alle som befinner seg under i det hierarkiske mønsteret. I gamle oppfatninger av hierarki og byråkrati, er oppfølgning og kontroll, med fare for straff hvis en ikke gjorde hva som var forventet det normale. Styringspyramiden viser verdiene og målsetningene til organisasjonen, men den er ment som et verktøy, ikke bare for lederne, men for alle ansatte. Den skal symbolisere hvilke verdier selskapet innehar, men ikke bare selskapet, men også alle ansatte. Integriteten til selskapet er oppsummert gjennom denne og den skal kommunisere ut hva som er viktig og hvorfor. På en måte kan den sammenlignes med en gallionsfigur. Med en organisasjon som er spredt rundt om i hele landet er det viktig å få kommunisert ut hvordan selskapet skal ledes og hvorfor og hvordan. Dette viser hvordan toppledelsen tar ansvar for sin kommunikasjon ut i hele organisasjonen. Det er et styringsverktøy som danner rammen for ledere på alle nivå. Den ivaretar også selvrealiseringselementet til Maslow, og dagens toppsjef, Kai Henriksen, understreker nettopp dette ut mot mellomledere. Det er for den enkelte ansatte viktig å føle selvtilfredshet, mestring og læring i den daglige kundekontakt.

7.1.4 Organisasjonens tilpassninger til dagens struktur.

Ifølge Mintzbergs (1983 og 1989)består organisasjoner av fem hovedområder:

- Den operative kjerne
- Mellomledelsen
- Toppledelsen
- Teknostrukturen
- Støttestrukturen

Operatørene er de som utfører produksjonsoppgavene i organisasjonen, som for eksempel fabrikkarbeidere, selgere eller akademikere. Operatørkjernen inneholder også de som utfører støttearbeid direkte knyttet til produksjonen, som for eksempel vedlikehold av maskiner i en fabrikk. Støttestaben utfører støttefunksjoner som forskning og utvikling (FoU), PR, juridiske tjenester, kantinedrift, renhold, og så videre. Teknostrukturen består

av de som analyserer og planlegger arbeidet, for eksempel ved å utforme arbeidsprosedyrer og lignende. Toppledelsen er de som har det overordnede strategiske ansvaret for en organisasjon, for eksempel et styre eller en konsernleder. Mellomledelsen er alle lederposisjoner under toppledelsen, for eksempel avdelingsledere og arbeidsledere.

Vi kan sammenligne dette med Vinmonopolets organisasjon ved å studere organisasjonskartet (figur 3 s.24). Her ser vi at de ulike avdelingene kan relateres til Mintzberg`s inndelinger i 5 hovedtyper:

Den operative kjerne:

De butikkansatt utgjør hoveddelen i den operative kjernen. Ifølge Mintzberg skal de som utfører støttearbeid til produksjonsoppgaven defineres under den operative kjerne, så da vil lagerarbeidere som forsyner butikkene med varer også komme inn her. Hoveddelen av de ansatte er plassert her.

Mellomledelsen:

Distriktssjefer og butikksjefer som er ansvarlig for og gjennomfører toppledelsens strategier og målsetninger. Der er også mellomledere i enkelt av støttestabene.

Toppledelsen:

Adm. direktør med sine direkte underlagte, dvs. lederne for hvert enkelt segment vist i organisasjonskartet. Dette er den daglige operative toppledelsen, i tillegg kommer styret og bedriftsforsamlingen.

Teknostrukturen:

Intern revisjonen og økonomiavdelingen utformer en del arbeidsprosedyrer knyttet til pengestrømmen i selskapet. Varefaglig avdelingen legger føringer på valg av produkter som blir kjøpt inn for salg i butikkene.

Støttestaben:

Her finner vi innkjøp og vareforsyning, økonomi og it, kommunikasjon, juridisk avdeling og HR avdeling.

Mintzberg (1983) poengterer at organisasjoner utvikler seg i samspill med de gitte omgivelser og de enkelte situasjoner. Parameter som dynamisk-stabil, kompleks-enkel og vennlig-fiendtlig vil presse organisasjonen i retning av det Mintzberg kaller en konfigurasjon. Dette er en unik kombinasjon av hvilke designparametere og hvilken organisasjonsenhet som vil være riktig for den enkelte organisasjon. Vinmonopolet sin endring til diskbaserte utsalg ble presset frem av omgivelsene, og da spesielt kundene som ønsket en annen ordning. Organisasjonens ledelse tok signalene fra omgivelsene og startet prosessen for å få til en ny konfigurasjon. Mintzberg (1983) sitt rammeverk ”strategiens fem P-er” for strategitenking tar for seg i hvilken rekkefølge man bør gå frem for å foreta strategiske endringer. I korthet går det ut på å identifisere hvor man er i dag, finne ut hvor man ønsker å komme i fremtiden og legge en plan for hvordan en skal komme dit. Vinmonopolets ledelse har i hele omleggingsprosessen vært klar på disse punktene, og klart å holde fokus mot målet.
Mintzberg (1983) fem P-er tar for seg dimensjonen internt i organisasjonen, hvordan forhold internt påvirker hverandre, og samtidig de eksterne forhold som driver organisasjonen i bestemte retninger. Det er sjelden planer blir gjennomført i sin helhet på nøyaktig den måten de var planlagt. Vi kan av årsrapportene se at Vinmonopolets organisasjon har endret seg i samspill med kravene fra omgivelsene i hele den tiden endringsprosessen har pågått. Årsrapportene har år for år siden 1992 endret både visjoner og mål for at disse skal passe til omgivelsenes ønsker.

Mintzberg holder frem konkurranse som et viktig krav til endring, tilpasning og kreativitet i en organisasjon. Vinmonopolet er en organisasjon uten reell konkurranse i markedet, og vi ser at det var andre drivere, og kravet om: ”endring eller avvikling”, var det som var den største reelle faren for organisasjonen. Denne ”faren” var nok like stor, og muligens en enda større driver/motivasjon enn en konkurransesituasjon ville ha vært.
Mintzberg sier at strategiens planer og bedriftens mønster er avhengig av hverandre. Strategi som plan blir derfor kalt tilsiktet strategi, mens strategi som reelle mønster blir

faktisk strategi. Tilsiktet strategi krever at de faktiske planene blir gjennomført, mens faktisk strategi er noe som vokser frem etter hvert på grunn av fraværende, eller på tross av de interne forhold.

Da Vinmonopolet fikk lov å ha en prøveordning med selvbetjente butikker, skulle denne vare i to år, så skulle dette evalueres av SIRUS før en tok noen bestemmelse på om dette skulle være en permanent ordning. Da ordning ble så godt mottatt av kundene, bestemte Stortinget at ordningen skulle være permanent lenge før prøveperioden var ute, og uten at SIRUS fikk foretatt en evaluering slik de skulle. Riktignok foretok de en hasterapport, men den kan vel ikke sies å ha blitt tatt med i noen evaluering, da myndighetene allerede hadde bestemt seg. Dette kan minne om Mintzbergs beskrivelse av mønster som blir til faktisk strategi, fordi organisasjonen lar ordningen bli permanent før prøveperioden er over. En tilpasser organisasjonen til ordningen raskere enn planlagt, fordi den er så vellykket og passer så godt inn i den nye formen som Vinmonopolet ønsker å fremstå i.
Et viktig motiv for strategisk planlegging er ifølge Mintzberg den konkurransesituasjonen organisasjonen står overfor. Vinmonopolet driver monopol, men ledelsen har satt mål om å gjøre det bra på kundeundersøkelser som foretas av ulike organer hvert år. BI kundebarometer tar for seg ulike bedrifter og så blir alle tildelt en score basert på kundenes oppfatninger av de enkelte bedriftene. Her bruker ledelsen muligheter til å måle seg med andre, skape et motiv og engasjement innad for at en skal kunne strekke seg etter å bli bedre. Dette har Vinmonopolet brukt aktivt og klart å forbedre sitt resultat, slik at de nå er kommet helt opp i toppen av BI kundebarometer. Ledelsen har aktivt brukt rammebetingelsene til å skape merkevaren Vinmonopolet. Her konkurrerer de med andre bedrifter på hvor god service kundene mener de blir tildelt.

Sammenheng mellom strategi og struktur.

Forholdet mellom strategi og struktur er sentralt i alle organisasjoners oppbygging. Danny Miller (1988, side 280-308) foretok en direkte kobling mellom Michaels Porters strategier og strukturelle konfigurasjoner. Vinmonopolet har som en strategi at en skal ha den beste og mest kostnadseffektive distribusjon av sine varer. En organisasjon som velger en strategi knyttet til kostnadsledelse – å produsere en vare eller tjeneste med så lave kostnader som mulig- burde da ifølge Millers kobling utforme en struktur rettet mot

effektiv produksjon. Ingen organisasjonsform gjør dette bedre enn det Mintzberg klassifiserer som et maskinbyråkrati.

Vinmonopolet strukturelle trekk viser en sentralisert ledelse, sterk horisontal og vertikal arbeidsdeling og sterk formalisering. Rutiner og prosedyrer beskriver hva og hvordan arbeidsoppgaver skal utføres og rapportering opp i systemet av nøkkeltall. Disse nøkkeltallene kan brukes av ledelsen for å styre alle avdelinger i riktig retning. Vinmonopolet bekrefter dermed at de har klare trekk fra maskinbyråkratiet, men de har samtidig innslag fra andre konfigurasjoner. Modernisering og omlegging av butikkene har vært viktig for utviklingen av organisasjonen. Produktkunnskap har satt selskapet i stand til å møte kundene på en helt annen måte en det som forbindes med et byråkrati. Fornying og utvikling av produktspekteret har innovative trekk. Strategi og struktur henger sammen, men av og til kan det være vanskelig å peke på hva som egentlig kommer først. Tilpasser vi strategiene av strukturen eller omvendt. I et ledelsesperspektiv er strategien det som skal bestemme strukturen, men i praksis kan det i gitte tilfeller være vanskelig å løsrive det ene fra det andre. Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner vil uansett strategier finnes igjen i alle organisasjoner i en eller annen form.

Roos, Roos og Von Krogh(1996) beskriver flere ulike definisjoner på strategi og i tillegg viser de til at strategien er knyttet til bedriftens viktigste mål, retningslinjer og aktiviteter. Strategiene er som regel flere og inndelt hiraskisk. Hovedstrategier danner overordnede linjer, mens understrategier knyttes opp mot konkrete mål som igjen danner handlingsplaner. Når ledelsen i Vinmonopolet vil endre selve strukturen for butikkdriften, må dette klassifiseres som en hovedstrategi. Nadler og Tushman(1990) forklarer i sine teorier sammenhengen mellom strategi og endringer som følge av strategiendringer. De skiller mellom inkrementelle endringer og strategiske endringer. De bruker begrepet proaktiv og reaktiv for å skille mellom strategiendringen kommer som følge av eksterne begivenheter (reaktiv), eller om endringene kommer som eget initiativ (proaktiv) fra ledelsen. Dette blir en fin balansegang når vi ser på Vinmonopolet sin organisasjon og endringen som de har gjennomgått, og faktisk stadig utvikler. Når strategien endres til å ha selvbetjente butikker så er det en hovedstrategi som endres. Men er denne kommet på bakgrunn av proaktive eller reaktive krefter? Når vi tar utgangspunkt i Nadler og Tushman (1990) sin kombinasjon av proaktiv eller reaktiv dimensjon og ser på denne variabelen opp mot Vinomonopolet, så finner vi bekreftelse på at der er både proaktive og reaktive innslag

i prosessen. Ledelsen har jobbet for å få myndigheter og lovgiver (Stortinget) til å gjøre endringer slik at organisasjonen faktisk kan gjøre de endringer som ledelsen ønsker. Isolert sett er dette en proaktiv handling fra ledelsen sin side. Hensikt å sette seg i stand til å endre organisasjonen, for å forbedre selskapets omdømme og med sikte på å forbedre organisasjonens fremtidige eksistensgrunnlag. Nå har kundene nettopp krevd og ønsket denne endringen på hele 1990-tallet, og ifølge Nadler og Tushman (1990), så betegnes endringer som gjennomføres som direkte konsekvens av eksterne begivenheter som reaktive. Derfor er det faktisk ikke helt enkelt å argumentere om endringene har proaktiv eller reaktiv tilnærming, for vi finner begge avhengig av hvilket perspektiv vi tar utgangspunkt i. Dette bekrefter også hvordan de fleste organisasjoner blir påvirket av sine omgivelser slik Harold Leavitt (1965) beskriver i sin modell for de sentrale elementene i en organisasjon. Videre skiller Nadler og Tushman (1990) på inkrementelle og strategiske endringer. Inkrementtelle endringer er små skrittvise endringer, noe som vel skjer i alle bedrifter, for å tilpasse seg omgivelsene. Bruk av elektroniske medier, datateknologi og mobiltelefoner, har vært og er eksempler på små endringer som foregår hele tiden. Nå sier Nadler og Tushman at små tilpassninger som er initiert reaktivt, altså fra omverden er en inkrementell endring. Men på et tidspunkt har små endringer over tid summert seg opp til faktisk å ligne på en strategisk endring. Er det da en strategisk endring? Igjen vil perspektivet påvirke svaret. Ser man på en bedrift i 1985 kontra i dag på hvordan IKT blir brukt, så snakker vi om to helt forskjellige verdener, store strategiske endringer. Men mange av dem har kommet/kommer hele tiden som små inkrementelle skritt, over tid. Vinmonopolet har foretatt strategiske endringer på butikkenes omsetningsform. Diskbasert til selvbetjening, er dette det samme som Nadler og Tushman (1990) beskriver som en nyorientering, altså kombinasjon av proaktiv handlig og endring av strategi? De beskriver dette som å skape noe genuint nytt, kan vi kalle dette for genuint nytt? Produktene som selges er nøyaktig de samme, de ansatte er de samme, kundene er de samme. Hva er da genuint nytt? Opplevelsen i butikken, den er endret og hvis kundene opplever dette som genuint nytt så bekrefter dette Nadler og Tushman (1990) kaller nyorientering. Nyorientering beskrives også som endringsledelse som bygger på forventninger om fremtidige hendelser. Er det trusselen for fremtidig eksistens toppledelsen ser og foretar en nyorientering? Hvis derimot presset fra omverden (kundene) presser organisasjonen til strategiske endringer, altså en reaktiv tilnærming, karakteriseres dette som en gjenskapning. De er gjenskapning av forventninger til omgivelsene Nadler og Tushman

(1990) mener, og mange kunder hadde forventninger om at man måtte kunne få kjøpe vinmonopolets i selvbetjente butikker.

Perspektivet til hver enkelt vil påvirke hvordan man bedømmer endringsprosessene som Vinmonopolet har gjennomgått. Horvenak (2002) viser at mange mener mye om organisasjonen, og grepene som selskapet har foretatt gjenspeiler forventninger til store grupper av interessehaverne. Både kundene, ansatte og eiere er mer positiv nå enn før man startet endringene.

7.2 HVORDAN BLE MELLOMLEDERNE (BUTIKKSJEFENE) INVOLVERT I PROSESSEN?

7.2.1 Kommunikasjon om endringen

Vår undersøkelse blant butikksjefene viser at endringen fra diskbaserte butikker til selvbetjente butikker ble kommunisert på de regionale butikksjefmøtene og via de forskjellige fagforeningene som representerer de ansatte. Undersøkelsen viser at de fleste mellomledere ikke hadde noen kjennskap til endringen før informasjonen kommer ut i organisasjonen via ledermøter og gjennom fagforeningene. Kun en mener han hadde noe kjennskap på forhånd. En av de som svarte hevder at selvbetjente butikker var oppe som tema allerede på slutten av 70-tallet og diskusjonen om distribusjonsform har nok gått både internt og eksternt lenge for dette virkelig skulle bli en realitet.

Toppledelsen tar initiativ og søker myndighetene om endring i lovverket som legger til rette for at det skal bli mulig å åpne selvbetjente butikker. Omsetningsformen er lovregulert og det er derfor ikke bare opp til ledelsen å innføre endringer. Hvorfor gjorde de dette? Var det fordi de selv ønsket dette? Var det fordi eierne ønsket endringen? Eller var det andre årsaker? Det vil kanskje være vanskelig og peke ut akkurat hva som gjorde at man rundt 1998 startet prosessen som førte til denne totale omstrukturendring av butikkene. Kanskje var der flere samvirkende endringskrefter? Vi vet jo at organisasjoners liv består av flere inntresenter. Eiere, ledelse, ansatte, leverandører og kunder. Alle med sin agenda. Så var nok også tilfellet i VM, der kundene var misfornøyde, politikerne var lite tilfredse, og ledelsen og de ansatte begynte å frykte for sin videre eksistens. Ifølge Harold Leavitts modell for sentrale elementers gjensidige avhengighet i en organisasjon, der en endring på et område innenfor organisasjonen vil påvirke de andre områdene. Derfor er det ikke alltid like lett å identifisere hvor endringen startet.

Vår undersøkelse fra mellomlederne viser at de fleste er enig om at de hadde ikke noen kunnskap om endringen, før informasjonen kom fra toppledelsen. Dette bekrefter at toppledelsen initierte endringen i organisasjonen. Hvorfor ønsker toppledelsen denne endringen? Årsrapportene gir muligens svaret, visjoner og strategier endrer seg fra 1995 til 2008 mot spesielt en av rammebetingelsene, nemlig kundene. Ser vi på organisasjonslæren, så samsvarer dette med strategiske grep for å møte en ekstern trussel, i

dette tilfellet en misfornøyd kundegruppe. Denne kundegruppen kan utgjøre en trussel mot organisasjonen gjennom sin makt mot de politiske partier på Stortinget.
Velgerne kan ved bruk av sin stemmerett endre sammensetningen av eierne for Vinmonopolet, som igjen kan true selskapets eksistens. Det er nærliggende å tro at det var denne sammenhengen, den generelle misnøyen blant befolkningen, som var den sterkeste enkeltårsak for å endre butikkdriften. Dette er antagelser og da hele toppledelsen er skiftet ut, er det vanskelig for oss å få verifisert dette.

I undersøkelsen blant butikksjefene ser vi at endringen kommer som et strategisk grep fra toppledelsen. Nye strategier blir presentert, basert på nye visjoner. Klare mål blir definert sammen med strategier for hvordan en skal nå disse målene.

Butikksjefene blir nå tildelt en ny og viktig utfordring, nemlig å sørge for at omleggingen og nye rutiner skal fungere i hverdagen. Selve endringen er bestemt av ledelsen, og som vår undersøkelse viste, var der en del uenighet i om de hadde muligheter til å påvirke noe som helst i prosessen. Når merkevaren Vinmonopolet som faghandel skal bygges, er det en rekke rammer rundt butikkene som blir bestemt sentralt. Interiøret, klær, farger, gulv, vegger, reoler, og ansattes servicestandard; alt blir likt over hele landet. Butikksjefene opplever ifølge vår undersøkelse at omleggingen har endret deres rolle på følgende måte: De har fått en mye åpnere arbeidsplass. Dette krever orden og ryddig butikk hele tiden. Samtidig har de økt kontakt med kundene og de ansatte i løpet av arbeidsdagen. Økt fokus på service til kundene er også blitt et viktig fokusområde. Sitat fra vår undersøkelse:

”*En av mine viktigste oppgaver i overgangen var å bevisstgjøre de ansatte på at det var nødvendig å være ”til stede” når de var i butikken”.*
En annen butikksjef sier:

”*Min rolle som rollemodell har kanskje blitt viktigere. Jeg må være synlig i butikkmiljøet og være en inspirator for kolleger”.*

Ledelse ved eksempel er en kjent teknikk i ledelsesteori. Det er en viktig erkjennelse for enhver leder at en innser sin funksjon som rollemodell. Flere av mellomlederne trekker frem nettopp dette poenget med å hjelpe, støtte, og vise vei for sine ansatte når endringen inntreffer. Flere av lederoppgavene er uforandret ved endringen, dette understrekes i

svarene. Noen få butikksjefer (2 stykker) sier faktisk at ikke noe har endret seg. Hvordan de kan mene dette er ikke lett å forstå, da det er et faktum at endring fra diskbasert til selvbetjente utsalg helt klart medfører en rekke endringer i rutiner og selve driften av butikken.
Det settes fokus på å bli Norges beste faghandel, og balansert målstyring blir toppledelsens verktøy for å styre endringen. Butikkene blir målt på en rekke kriterier, og mellomlederne må sørge for å lede sine ansatte, inspirerer og oppmuntre, for at butikkene skal nå sine mål.

7.2.2 Implementering av endringer, undersøkelse

- Endringsledelse

Bjørn W. Hennestad er professor i endringsledelse og har i en fagartikkel belyst en del sentrale temaer ved endringsledelse. I artikkelen ”*Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer*”, 2002 MAGMA, tar han opp temaet endringsledelse. Han konkluderer med at en av de viktigste årsakene til at endringsledelse ikke fører fram, er at endringene ikke ledes. Årsaken til dette mener han er at endring og endringsledelse ikke blir definert som en konkret oppgave og utfordring. I sin artikkel drøfter han Kurt Lewins (1951) klassiske modell, og viser til at når en organisasjon klarer å løse opp de gamle strukturer og gjøre en endring for å restrukturere seg, er en endring implementert. Det å bryte ut av det gamle er ofte en undervurdert utfordring, fordi organisasjoner er selvforsterkende systemer som holder individene fast i en etablert kurs. Kreftene i organisasjonen kan virke med eller mot endringsframstøt. Det er de endringskreftene som oppstår internt som vil avgjøre om endringene vil kunne bli en suksess. Motivasjonsmessig kan det være store utfordringer, de som har makt og privilegier vil sjelden gi slipp på dem. ”Kulturen sitter i veggene”, og strukturer og organisasjoner danner en kulturell ramme, og dette virker forsterkende på organisasjonen. For å bryte ut av det gamle må organisasjonens medlemmer kjenne opplevelsen av en avgjørende grunn, som en eksistensiell krise, eller en ny visjon som er så løfterik at dagens situasjon virker utilfredsstillende. Vinmonopolets situasjon før endringen kan bekreftes som en eksistensiell krise, misnøyen med ordningen generelt i befolkningen var så stor at det kunne få betydning for selskapets eksistens. Ledelsen ser faren og presser på for å få myndighetene til å endre rammebetingelsene, slik at organisasjonen kan endre seg. Våre

undersøkelser med mellomlederne bekrefter at de internt følte at en endring ville tvinge seg frem. Selvbetjening hadde vært diskutert ved flere anledninger tidligere, helt tilbake til 70-tallet. Men mellomlederne var ikke involvert i utarbeidelsen av endringen før den blir gjort kjent fra toppledelsen.

B. W. Hennestads artikkel, *Endringsledelse som implementering sentrale utfordringer*(2002), viser at å ta ansvar og lede endringen bedrer sannsynligheten for en suksessfull implementering. Endringsledelse handler om å skape en ny organisasjonsvirkelighet ut av den eksisterende i samspill med mennesker. Ledelsen må vise vei, og skape oppslutning. Vi må vite å ville. Hennestad viser til endringsprosesser, som i enda større grad kaller på behovet for å skape oppslutning om en ny og ønsket retning i endringslederskap. Her er det de fleste endringsprosessene mislykkes, og har mangel på klart lederskap. Ledelsen i Vinmonopolet slik vi leser ut av årsrapportene var veldig klar over hvilke utfordringer selskapet stod overfor. De foretok strategiske grep, endret strategier og visjoner med fokus på en sak; omdømmet.

Omdømme måtte endres, befolkningens syn på selskapet var identifisert som en trussel mot fremtidig eksistens, skulle en overleve på sikt måtte dette snus. Klare og realistiske mål ble satt. Endringen fortsetter som en kontinuerlig aktivitet og ikke en enkelt hendelse. Ledelsens bruk av balansert målstyring gir hele tiden tilbakemeldinger på viktige identifiserte styringsparametere. Denne tilbakemeldingen blir brukt for å styre mot målene. Dette bekrefter en viktig forutsetning for å få til vellykkede endringer, klar og tydelig ledelse, slik Hennestad viser til i sin artikkel.

Butikksjefene sier en del om disse endringene som omleggingen av butikkdriften medfører. De er meget motivert for å lykkes. De trekker frem hvor viktig det er å støtte de ansatte etter at endringen er et faktum. Flere trekker frem hvor viktig det er å oppmuntre og gi gode tilbakemeldinger til ansatte som viser ønsket adferd i butikken. Men også å være ”tilstede” og vise vei i det nye mønsteret. Kundekontakten blir av en annen karakter når en står inne i mellom produktene enn tidligere. Bruk av kunnskap blir et viktig virkemiddel for ledelsen. Butikksjefene må sørge for at de butikkansatte tilegner seg kunnskap og bruker denne på rett måte.

7.2.3 Hvordan blir endringene mottatt av de butikkansatte

Erfaringsmessig er det en iboende motstand mot endring i de fleste mennesker, og i media har vi siste årene gjentagende ganger sett at endringsprosesser i statlig eide selskaper har vært forbundet med mye støy, interne stridigheter og kostbare prosesser, der det endelige resultatet har variert mye. Dette har vi sett i omorganiseringer i både kommunale etater, helsesektoren og ikke minst siste tiden i NAV som konkluderer med at arbeidsmiljøet ikke fullt ut er forsvarlig for alle medarbeiderne i NAV (publikasjon 2009:12 Grimsmo, Asbjørn – Arbeidsmiljøundersøkelse i NAV). Basert på disse erfaringene kunne vi forvente å finne lignende motstand i Vinmonopolet? I vår undersøkelse kommer det derimot frem at de ansatte kun har vært positive til endringene, med unntak av en av de som svarte. Denne svarte slik på hvordan hans butikkansatte reagerte på omstillingen:

"Første reaksjon var noe negativ, man ville få kundene tett opptil seg, og ikke lenger ha disken som en barrikade. Skepsis var det også om hvordan dette ville gå utover betjeningen i butikken, ville noen bli overtallig?"

Dette svaret samsvarer med det en ofte sitter igjen med fra andre omstillinger, ansatte er skeptiske og de føler en motstand mot en planlagt endring. Når vi ser bak selve undersøkelsen så er der kanskje en naturlig forklaring på hvorfor dette skiller seg så klart fra de andre respondentene. Denne butikken er den eneste i vår undersøkelse som var en av pilotbutikkene for omleggingen. Dette kan forklare den interne motstanden og usikkerheten som kommer frem. Her var det ingen erfaringer på hva konsekvensene som følge av omleggingen ville medføre for de butikkansatte. Faren for å bli overflødig ved omorganiseringer går på grunnleggende behov hos mennesker, og er innebygd i våre forsvarsmekanismer. Maslows (1954) behovshierarki diskuterer dette med de grunnleggende behovene og mekanismene rundt disse. Grunnleggende behov går på eksistens og sikkerhetsmekanismer hos individer, og usikkerhet rundt disse grunnleggende behov vil kunne medføre signal om fare. En kan føle seg truet – blir jeg overflødig? Når menneskets grunnleggende behov blir truet trer forsvarmekanismer inn og dette kan være grunnen til at ansatte ble usikre og følte en skepsis, slik undersøkelsen fra pilotbutikken bekrefter. At de i tillegg så på disken som en barrikade mot kundene understreker igjen sikkerhetsmotivet. En barrikade beskytter vanligvis mot en eller annen fare. Når så erfaringene med endringen av butikkene viser at kundene foretrekker selvbetjente butikker

(Horveraks (2002) undersøkelse viser dette), media og kundene overstrømmer de endrede butikkene med mye rosende omtale, media gir sin fulle anerkjennelse av det nye butikkonseptet.

Det mest markante vi ser og som bekreftes i våre intervjuer er kundenes bruk av tid i butikkene. Før bestod tiden for det meste å vente i kø på å bli ekspedert. Tidsforbruket er gjerne det samme etter endringen, men nå brukes tiden inne blant varene, man ser, leser etiketter og spør. Spør om råd fra betjeningen, hva går til laks, jeg skal ha lammelår – hva bør jeg velge da? Hva er en god aperitiff? Jordbær – kan jeg bruke champagne da? Samtalene har endret karakter og man veileder kundene rundt til de har tatt sine valg. Det er klart at en rasjonell tilnærming vil gå på bekostning av kvalitet i konversasjonen. Sosial evne til å forstå og konversere med mange forskjellige typer kunder krever kompetanse. Rasjonell tilnærming vil fokusere på å bruke minst mulig tid pr kunde. Visjonen ”det beste kundemøte” krever noe helt annet, tid, imøtekommenhet, respekt og kunnskap. Veldig mye produktkunnskap, men også kunnskap om mennesker og kommunikasjon. Nettopp kunnskap er blitt et hovedfokus hos Vinmonopolet. Stadig påfyll av ny produktkompetanse er blitt en rettesnor for selskapet.
Her er en mellomleders kommentar som viser dette:

”Vår produktkompetanse har alltid vært stor, men gjennom våre interne opplæringsprogram er denne kunnskapen blitt bare større. Jeg ser helt klart hvordan dette motiverer våre ansatte til å tilegne seg kunnskap, og ikke minst dele den med kollegaer og kundene!”

Vinmonopolet interne kompetanseutvikling blir enda viktigere, og en 9-trinns modell blir en karrierestige der ansatte kan heve sitt ferdighetsnivå. I Maslows teori kan dette sammenlignes med trinn 4 og 5 om aktelse og selvrealisering.
Sterke motiverende faktorer hvis organisasjonen legger forholdene til rette. I følge vår undersøkelse var alle ansatte positive til omleggingen, bortsett fra pilotbutikken, som naturlig nok følte noe usikkerhet for endringene i forkant. Etter at pilotbutikkene hadde foretatt endringen, ønsket de ansatte i de gjenværende butikkene at endringen skulle komme raskere. De positive reaksjonene til de ansatte i pilotbutikkene og ikke minst kundene, gjør at ”alle” vil endre driftsform. Det er i alle fall oppfatningen til de butikksjefen vi intervjuet. Endringen kunne ikke komme raskt nok.

Mellomledernes, (butikksjefenes) egen holdning til endringen er ifølge vår undersøkelse lik den for de butikkansatte. De som måtte vente på endringen var veldig positiv da den endelig kom, mens de som var først ute var litt mer skeptisk. Men denne skepsisen gikk ikke på grunnleggende sikkerhetsbehov, men mer på hvordan de skulle takle de nye utfordringene. Ville servicen til kundene bli god nok? Hvordan takle berusede personer og butikktyverier? Nye rutiner måtte på plass, ville de butikkansatte takle overgangen? Dette reflekterer nok mellomlederes utfordring i enhver omstillingsprosess. Undersøkelsen viser uansett en klar positiv holdning fra mellomlederne om at endringen var et skritt i riktig retning. Samtidig var de positive tilbakemeldingene fra kundene med på å gi alle ansatte en følelse av at de ble respektert på en annen måte enn tidligere, nemlig for sine kunnskaper om produktene.
Det kan virke påfallende at motstanden mot endringen virker totalt fraværende. Faktum er at i undersøkelser med de ansatte så svarer de fleste at arbeidet er blitt mer varierende. De veksler nå med å sitte i kassen, fylle på varer, eller yte kundeservice mellom varehyllene. Tidligere stod man mest bak disken, der kunden etterspurte de varer som de ønsket å handle, og så hentet betjeningen dette frem og ekspederte betalingen. Men det er ikke bare de nye varierende arbeidsoppgavene som de ansatte er positive til. Det kommer frem at de anser arbeidsplassen som sikrere etter omlegging til selvbetjente butikker. Slik grunnleggende behov for en sikker jobb spiller en stor rolle i om ansatte er fornøyd eller ikke.

Tidligere kunne mange oppfatte sin arbeidsplass truet, spesielt fordi mange ønsket ordningen avskaffet. Når en endring fører til at færre ønsker at ordningen skal opphøre, så er dette et sterkt intensiv for å være positiv innstilt til endringen. Vinmonopolet har satset mye ressurser i å utvikle kunnskapen til de ansatte. Dette fokuset vil virke positivt på de fleste. Følelsen av at en blir sett, at kunnskapen din er verdt noe, er igjen et forsterkende argument for at en skal ha en positiv holdning til denne endringen. Det er en følge av selvbetjening at kompetansen til de ansatte skal bedres og satses på. Skal selskapet nå de mål som de setter seg for å bli Norges beste faghandel, så er en helt avhengige av representantene som møter kundene til daglig. Her kan vi vel anta at butikklederne får oppgaven med å lede, ved å gå foran og vise vei, slik som flere av butikksjefene bekrefter i vår undersøkelse. Samtidig som toppledelsen er strategisk på den måten at de står utenfor og bruker organisasjonen og de ansattes for å få realisert sine mål. Dette bekrefter at de

ansatte blir sett på som en ressurs som skal utnyttes maksimalt i positiv retning for å lykkes med å snu omdømme til selskapet.

Legitimitet.

En mulig forklaringsvariabel på den vellykkede endringen kan være opplæring og utvikling. Opplæringsprogrammet gir ansatte en produktkunnskap som kan være med på å gi legitimitet til omstillingsprosessen. Opplæringsprogrammet gir de ansatte mulighet til å øke sin kunnskap for best mulig å kunne møte kunders behov for veiledning. Vinmonopolet signaliserer at de innehar fagkunnskap. Det å klare å få ansatte til å bruke sin egen fritid på å tilegne seg produktkunnskap er fantastisk. De fleste organisasjoner må bruke mye ressurser for å oppnå det samme. Nå er riktignok ikke alt kostnadsfritt for Vinmonopolet, der er kostnader både til samlinger og opplæring i arbeidstiden. Parallelt med produktkunnskapen bygger man identitet. Vi kan Vin, produktkunnskapen er med på å bygge opp under selskapets egen identitet. Normer og verdier er med på å bygge identitet. Verdiene er et sett grunnleggende kriterier som alle handlinger veies imot. Det er ikke akseptabelt å utføre aktiviteter eller handlinger som bryter med fastlagte verdier. Normer vil i tillegg være bestemmende for det handlingsrommet som eksisterer i organisasjoner. Alle disse faktorene går mer eller mindre inn i hverandre og hjelper til å forme selskapets identitet. Selskaper som er klare på sine verdier og som får kommunisert disse ut i organisasjonen vil ha et godt fundament for å bygge sin egen unike identitet. Vinmonopolet kommuniserer sin identitet ut til kundene og de ansatte er kjernen i identiteten. Opplæring i produktkunnskap blir et redskap for topp- og mellom- ledelsen for å skape endringsvilje blant de ansatte. Flere av butikksjefene er innom dette i vår undersøkelse, der de ser at de butikkansatte ”vokser” på sine kunnskaper og bruker dette opp mot kundene. Dette kan vi karakterisere som en vinn-vinn situasjon, der både ansatte og kunder kommer bedre ut. Kunnskapen er i tillegg med på å binde de ansatte mot organisasjonen, og vil kunne virke som et forsterkende ledd i omorganiseringen som har skjedd.

7.3 HVILKE EFFEKTER HAR ENDRINGENE GITT?

7.3.1 Effekter på selskapet

7.3.1.1 Butikker – antall – segmentering

Vinmonopolets omorganisering har ført til en rekke endringer både internt og eksternt. Antall butikker har vokst, og siden 1996 ser vi en tilnærmet dobling i antall utsalgssteder. Når vi skriver 2009 er antall butikker oppe i 240, samtidig som det lanseres planer for flere nyåpninger i 2010. I takt med åpningen av flere butikker har også antall ansatte økt betydelig. Figurene nedenfor er fra Vinmonopolets egne årsrapporter, den gir et bilde av hvordan antall butikker har endret seg de siste årene, og hvor mange av disse som nå er selvbetjente.

Fig. Oversikt butikker

Butikker, antall		
År	Totalt	Selvbetjente
1996	112	0
1997	114	0
1998	120	0
1999	130	14
2000	139	14
2001	156	21
2002	177	71
2003	188	104
2004	195	142
2005	198	174
2006	211	198
2007	222	215
2008	239	236

Vi ser av oversikten at antall butikkutsalg er mer enn doblet på 12 år. Andelen selvbetjente butikker utgjør 98,74 % ved utgangen av 2008, det vil si at nesten alle er endret til den nye driftsformen. Disse endringene kommer som en direkte følge av at organisasjonen ønsker å

utvikle den beste distribusjonsformen for kundene. Tilgjengelighet var identifisert som et viktig kriterium av kundene, og antall utsalgssted er en naturlig konsekvens for å imøtekomme dette. Butikkene blir også segmentert inn i forkjellige typer. I 2000 delte man inn butikkene i grunnsortiment, hovedsortiment og fullsortiment, der vareutvalget og antall produkter blir tilpasset omsetning og geografiske hensyn. I 2005 kom kategorien distriktsbutikker og i 2007 kom begrepet filialbutikker. Dette gir i dag totalt 5 segmenter, men nye endringer er på vei og fra 2010 vil en dele butikkene inn i 7 segmenter, der antall solgte liter vil avgjøre hvilken kategori en kommer inn under (Apropol nr 4 2009, side 5-7).

Klassifisering etter antall solgte liter er ikke noe nytt, det har lagt til grunn ved alle tidligere segmenteringer. Segmenteringen er viktig for å kunne drive effektivt. Butikkene blir tilpasset omsetning og befolkningsgrunnlag i henhold til hvor de er lokalisert geografisk. Effektiv drift er en rammebetingelse som må oppfylles, klarer man ikke å imøtekomme denne vil eierne, Stortinget komme under press fra media og omgivelsene, med krav om at dette kan gjøres bedre av andre aktører.

7.3.1.2 Produkter

Antall produkter har de siste ti årene økt med over 475 %. De største butikkene med betegnelsen fullsortiment, har nå i overkant av 2000 varer i butikkene. Samtidig har en tilgang på varer fra bestillingsutvalget, som har ca 13000 forskjellige varer tilgjengelig i dag(2010). Her kan kundene bestille via nettet, eller i sin lokalbutikk, og få varene tilsendt i løpet av noen få dager. Det er ikke bare Vinmonopolet selv som anbefaler og anmelder polets varer. De siste årene har det dukket opp utallige større og mindre nettsteder og aviser, som hele tiden oppdaterer interesserte kunder i gode årganger, utvalg og nyheter. Mange av disse anmelderne er også opptatt av matkultur. Dette har gitt oss informasjonsbaser som knytter vin og andre alkoholholdige drikkevarer til tradisjoner, matkultur, smaksopplevelser og sosiale relasjoner på en annen måte enn ved såkalt ”flatfyll”. En annen ting er at Vinmonopolets varer blir introdusert og presentert av andre aktører enn Vinmonopolet selv, som fremdeles ikke har lov til å reklamere for å fremme salg av alkohol.

Vinmonopolet sørger for å likebehandle produsenter, plassering og lay-out i butikkene blir gjort med hensyn på inndeling fra lang og vindistrikt, eller produktegenskap, for eksempel øl eller cognac som plasseres samlet. I dagligvarebransjen kan produsentene derimot kjøpe seg bedre plass i butikkhyllene, slik at produktene blir plassert iøynefallende eller strategisk for sluttbrukerne. Den likebehandlingen som er i Vinmonopolet, viser at selskapet tar ansvar og bevarer sin integritet som et ansvarlig omsetningsledd. Produktspekteret har vokst enormt og ivaretatt både dybde og bredde. Du finner vin fra de fleste vindistrikter fra hele verden og i alle prisklasser.

Vareutvalg		
År	Antall produkter	Nye produkter
1996	1950	50
1997	2800	850
1998	3500	700
1999	4000	500
2000	5000	1000
2001	5600	600
2002	6350	750
2003	7000	650
2004	8100	1100
2005	8500	400
2006	9900	1400
2007	10900	1000
2008	11200	300

Fra årsrapportene kan vi se utviklingen av omsetningen for de ulike produktgruppene.

Fig Vinmonopolets salg, millioner liter (kilde: vinmonopolets årsrapporter)

Vinmonopolets salg, millioner liter					Andel	
År	Totalt	Svakvin	Brennevin	Annet	Svakvin	Brennevin
1996	40,5	29,0	8,5	3,0	71,6 %	21,1 %
1997	43,9	33,0	8,2	2,7	75,1 %	18,7 %
1998	45,3	34,8	7,9	2,5	76,9 %	17,5 %
1999	49,3	38,5	8,3	2,5	78,1 %	16,8 %
2000	53,1	41,9	8,3	2,9	79,0 %	15,6 %
2001	54,2	43,2	8,0	2,9	79,7 %	14,9 %
2002	58,9	45,7	8,8	4,4	77,6 %	14,9 %
2003	61,0	47,5	9,9	3,6	77,9 %	16,2 %
2004	63,3	50,1	10,4	2,9	79,0 %	16,4 %
2005	66,4	52,9	10,7	2,8	79,7 %	16,1 %
2006	68,7	54,9	12,1	1,7	79,9 %	17,6 %
2007	71,0	56,7	12,7	1,6	79,9 %	17,9 %
2008	73,8	59,3	12,8	1,7	80,4 %	17,3 %

Tabellen viser at det totale antall liter solgt av Vinmonopolet er økt 82 % fra 1996 til 2008. Det som er verdt å merke seg uten å foreta noen grundig analyse, er at omsetningen av svakvin har i samme periode over doblet seg, fra 29 millioner liter i 1996, til 73,8 millioner liter i 2008. Brennevin har i samme periode hatt en økning fra 8,5 millioner liter til 12,8 millioner, men ser en på andel av totalomsetning har det faktisk vært en tilbakegang på 3,8 %. Dette viser at befolkningen endrer drikkemønster, der vi ser at det drikkes mer svakvin nå enn i forhold til 1996. Den totale omsetningen er derimot økt, noe en kan forvente når antall butikker har økt, og tilgjengeligheten på alkoholholdige drikkevarer har økt. Rapporten til Horverak (Selvbetjente Vinmonopolutsalg sirus rapport nr.2 – 2002), bekrefter også denne endringen slik:

”*Rapporten viser at innføring av selvbetjening har ført til økt salg av både øl, vin og brennevin. Økningen er størst for øl og minst for brennevin. Regnet i ren alkohol, er økningen beregnet til i gjennomsnitt 12 prosent. Denne økningen arter seg primært ved at kundene handler noe mer hver gang de gjør innkjøp*.”

Andre årsaker er at lovlig omsetning har tatt andeler fra smugling på grunn av de alvorlige følgene som metanolskandalen høsten 2002 fikk, da 18 mennesker mistet livet som følge av å ha drukket metanolholdig smuglersprit.
(http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=120183)

7.3.1.3 Antall ansatte

Fra 1996 har antall ansatte i Vinmonopolet økt fra 1119 til 1808 i 2008. (tallene er hentet fra årsrapportene) En del av de ansatte har riktignok deltidsstillinger, men en ser likevel en markant økning i antall ansatte totalt. Dette kan selvsagt settes i sammenheng med økningen i antall butikker, men også med satsingen på at ansatte skal være tilstede for kundene i butikken. Likevel er det nok ikke tvil om at om en hypotetisk sett hadde hatt samme økningen i antall diskbaserte butikker, så ville antall ansatte vært høyere. Dette fordi hver enkelt kunde måtte fått hjelp i kassen, i stedet for inne i butikken. Butikkene er jo i dag også selvbetjente, noe som tar høyde for at mange av kundene skal kunne finne sine varer på egen hånd og klare seg selv.

Fig. Ansatte og årsverk

Ansatte og årsverk				
År	Heltid	Deltid	Totalt	Årsverk
1996	436	683	1119	714
1997	465	800	1265	803
1998	508	773	1281	843
1999	542	855	1397	909
2000	576	885	1461	968
2001	602	961	1563	1026
2002	645	1019	1664	1087
2003	647	1052	1699	1127
2004	642	1060	1702	1121
2005	637	1064	1701	1122
2006	657	1086	1743	1136
2007	675	1112	1787	1135
2008	673	1135	1808	1205

Tabellen over viser at de ansattes frykt i starten av omleggingen, der noen var usikre på om de kunne risikere å bli overflødige og miste jobben, var ubegrunnet. Det er det stikk motsatte som skjer og sikkerhetsbehovene som Maslow viser til blir ivaretatt.
Dette er i samsvar med undersøkelsen vår, der det kun var ansatte i pilotbutikkene som var usikre og til dels motsatte seg endringen som skulle komme. Nå bekrefter vår undersøkelse at de ansatte oppfatter sin egen arbeidsplass som sikrere etter endringen enn når omsetningen foregikk over disk.

7.3.1.4 Kompetansestigen og kunnskap

Alle ansatte i Vinmonopolet får i dag grundig varefaglig opplæring. To år etter ansettelse skal en nyansatt ha fullført en varefaglig kompetanseopplæring som er lik for alle ansatte. Opplæringen inneholder både egeninnsats i form av teoretisk tilnærming, og bedriftsinterne kurs i praktisk varefaglig opplæring. Samtidig tilbys videre frivillig opplæring i forskjellige temaer. Opplæringene avsluttes ofte med studiereiser til utlandet hvor en får muligheter til å se vingårder, og ta selve produksjonen i nærmere øyesyn. Dette

er et incentiv fra ledelsen for å få de ansatte til å ta flere ledd på kompetansestigen enn det som er obligatorisk. I tillegg til kompetansestigen har hver enkelt butikk krav til å fullføre et minimumsantall vareprøvinger i løpet av et år. Dette gjelder nyhetsprøvinger, mat – og vinprøvinger og temaprøvinger arrangert av Vinmonopolet selv og ulike samarbeidende grossister. Et slikt fokus fører naturlig nok til at varefaglig kompetanse både vedlikeholdes og utvikles systematisk. Denne kunnskapen blir også fremhevet i vår undersøkelse, der butikksjefene fremhever betydningen av kunnskapen til de ansatte i møte med kundene.

Opplæringen har resultert i at de butikkansatte har spesialkompetanse vedrørende varene de selger, og hvilke matretter og anledninger disse passer til. Dette kommer ofte til uttrykk hos publikum som gir tilbakemeldinger om at de ansatte gir god hjelp og passende anbefalinger til kundene. Dette er en bevist strategi fra ledelsen, som har fokus på at det beste kundemøte skal finne sted i Vinmonopolets butikker. En slik spesialkompetanse setter selskapet i en unik posisjon, der en utvikler en tilleggsverdi til selve varen. Strategien ivaretar viktige forutsetninger for selskapets eksistens, og mange er meget godt tilfreds med hjelpen de mottar når en etterspør denne i butikkene.

7.3.1.5 Sosial kontroll

Kritikken mot det ”gamle” Vinmonopolet gikk også på at diskbaserte butikker hadde en kontrollerende og streng praksis som nesten mistenkeliggjorde kundene. Enkelte kan ha opplevd å stå med ”lua i hånda” og bedt om varer fra en ”streng” ekspeditør.
Denne praksisen er ikke lenger til stede. Samtidig så kan en ikke si at monopolet har mindre fokus på sosial kontroll i dag. Fremdeles kontrolleres alder, berusede personer og langing daglig. Alderskontrollen foretas i kassepunktet, og alle under 25 år oppfordres til å vise legitimasjon uoppfordret. De ansatte gjennomgår også intern opplæring i hvordan håndtere personer som er ruset, og personer som langer alkohol til mindreårige. Når det gjelder alderskontroll blir hver butikk sjekket jevnlig i såkalte stille kontroller som foretas av ”mysterishoppere”. På samme måte måles servicestandarden. På denne måten kan selskapets ledelse kontrollere at hver enkelt butikk holder et høyt fokus på sosial kontroll. Hver enkelt butikk har også kontinuerlig fokus på alderskontroll via repeterende opplæring og informasjon fra ledelsen.

Ellers bruker Vinmonopolet i dag mye ressurser på forebyggende kampanjer som forteller hva som kan skje ved misbruk av alkohol. Kampanjer mot langing til mindreårige har også

hatt stort fokus i media de siste årene. Disse tiltakene er med på å befeste selskapets seriøse satsing på oppgaven med å sørge for en forsvarlig alkoholomsetning. Så selv om det er totalforbud mot å reklamere for varene, så kan altså selskapet vise seg frem via kampanjer som sier noe om hvordan monopolet løser sitt samfunnsansvar på en tilfredsstillende måte.

7.3.1.6 Merkevare

Vinmonopolet er underlagt strenge regler for å reklamere for sine produkter. Det er totalforbud mot reklame for alkoholholdige drikkevarer. Omlegging til ren butikkjede gjør at ledelsen må tenke på merkevaren Vinmonopolet. Ledelsen omorganiserer og kjededrift blir organisert i egen enhet, med en egen direktør for kjeddrift. Selskapet blir veldig opptatt av butikkenes utseende. Vinmonopolet skal fremheves som en ren faghandel, du skal ikke være i tvil når du kommer inn døren, og selve konseptet er likt overalt i hele Norge. Ledelsen får nå en utfordring i hvordan en skal bygge merkevaren Vinmonopolet når en ikke kan reklamere for sin faghandel og sine produkter. I en av strategiene som kom med endringen står det: *aktiv bruk av rammebetingelsene*. Her finner ledelsen løsningen på utfordringen; aktiv bruk av rammebetingelsene.

Vinmonopolet skal omsette og møte kundens behov for alkoholholdige drikkevarer og samtidig sørge for likebehandling av produsenter, og ikke minst drive ansvarlig omsetning og sørge for at ikke mindreårige ikke kjøper alkoholholdige drikkevarer. Sosial kontroll blir brukt på en særdeles fornuftig måte. Kampanjer mot langing, og for legitimasjonsplikt for alle under 23 år, i 2008 økt til under 25 år, blir lansert i massemedia. Hjelp oss i Vinmonopolet å forhindre at mindreårige kjøper alkohol er hovedbudskapet. Det store flertallet i befolkningen er enig i at det er viktig å sørge for en god sosial kontroll. Reklamen viser, og kommuniserer overfor kundene at Vinmonopolet er et ansvarlig selskap med fokus på å ivareta viktige sosiale aspekter i det norske samfunnet. Meningen er å skape tillit og anerkjennelse hos befolkningen generelt. Likebehandling av produsentene er også en rammebetingelse. Åpenhet og korrekt evaluering av produktene er absolutt. *Vinbladet*, et magasin som informerer om mat og vin, har artikler om produksjon, vindistrikter, mat og vin, og andre aktualiteter som opptar Vinmonopolet. Dette magasinet deles ut gratis i butikkene, eller en kan få det sendt hjem uten kostnad om ønskelig. Vinbladet blir brukt til å kommunisere korrekt og objektivt produktinformasjon til

kundene. Vinmonopolet har lykkes med dette bladet, det viser 4. plassen *Vinbladet* fikk i kategorien årets eksterne bedriftsblad under utdelingen av kommunikasjonsprisen i 2008.(Vinbladet nr.3/2009, side 2) Vinbladet vant også publikumsprisen under kåringen av Norges beste bedriftsmagasin, en pris utdelt av PIN (publiseringsbyråene i Norge) i samarbeid med Kommunikasjonsforeningen. (Vinbladet nr.3/2009, side 2)

7.3.2 Effekter for ansatte

I Øyvind Horverak sin evaluering av selvbetjente vinmonopol i 2002, gjorde han en undersøkelse på om de ansatte ønsket selvbetjente eller diskbaserte utsalgssteder. (Sirus rapport nr. 2 2002). Han undersøkte spesielt fire punkter; arbeidets ensformighet, arbeidets utfordringer, arbeidsmiljøet, og om en oppfattet arbeidsplassen som sikker. Angående arbeidets ensformighet, mente hele 71 % at arbeidsdagen var blitt mer interessant etter at selvbetjening var innført. En større andel en tidligere mente også at arbeidsoppgavene var blitt mer variert, bare 36 % mente nå at de to vanligste arbeidsoppgavene tok all arbeidstiden, mot hele 66 % når butikkene var diskbasert. Denne undersøkelsen viser at det er en betydelig andel av de ansatte som mener at de har fått en mer interessant og spennende jobb, med mer variasjon i arbeidsoppgavene enn tidligere. Imidlertid viser ikke Horverak sin undersøkelse at endringen har ført til at andelen av de ansatte som mener arbeidsdagen går fortere nå enn tidligere er endret. De er ca en fjerdedel som både før og etter endringen mener at arbeidstiden går fort. For å belyse arbeidstakernes utfordringer ble det undersøkt i hvilken grad de ansatte var i stand til å påvirke sine arbeidsoppgaver.

Prosentandel som mener at	**1999**	**2000**
en selv bestemmer hvilken arbeidsoppgave en skal gjøre	21	11
en ikke har gode kunnskaper om de varer en selger	1	2
en har for dårlige kunnskaper om sine arbeidsoppgaver	6	3
en har for lite utfordrende arbeidsoppgaver	24	15
synes arbeidspresset i butikken er for stort	23	15
som har matpause til faste tider	66	55

(Horverak, 2002, side 70)

Selv om undersøkelsen hans viser at andelen av de som bestemmer selv hvilke arbeidsoppgave de skal gjøre har gått ned, så er det flere som er positive til utfordringene de møter i jobben, og flere mener også at arbeidspresset har gått ned. Ofte henger større grad av frihet sammen med større grad av jobbtilfredshet. Her ser vi at selv om færre mener de kan påvirke akkurat hvilken arbeidsoppgave man til enhver tid utfører, så øker faktisk tilfredsheten. Dette kan sannsynligvis tilskrives at variasjonen av arbeidsoppgaver oppleves økt og at utfordringene oppleves mer spennende. Når han tok for seg arbeidsmiljøet undersøkte han variabler knyttet til køtid og antall utsolgtsituasjoner (ofte knyttet til mishagsytringer fra kunder), og forhold som hadde med varemottak og vareplassering å gjøre (særlig fysisk belastning). Samtlige ansatte bekrefter at køtiden er gått ned, noe som også stemmer med kundeundersøkelser som er gjennomført.

Når det gjelder forhold rundt varemottak svarer flere at disse er blitt forverret. Men hele 51 % mener faktisk at den fysiske belastningen er blitt mindre etter at selvbetjente butikker ble lansert. Forverret varemottak kan forklares med at alle varene nå må settes inn i butikkhyller, og en må kontinuerlig frakte varene fra lageret bak i butikken og ut i hyllene for å fylle på. Dette slapp en tidligere. Når det gjelder kundekontakten oppleves den som bortimot uforandret.

Den siste faktoren som ble undersøkt var sikkerheten for egen arbeidsplass. Her ser vi en markant endring, før selvbetjening mente 66 % at de hadde en sikker arbeidsplass, etter omlegging til selvbetjening var dette økt til hele 86 %. Det er derfor liten tvil om at de ansatte ser på sin arbeidsplass som sikrere etter endringen enn tidligere. Både sikkerhetsperspektivet og selvrealiseringsperspektivet til Maslow bekrefter hvorfor de ansatte er så positive til endringen. En oppfatter at arbeidsplassen er blitt sikrere og at utfordringene har blitt mer positive. Man er godt likt av kundene, og kundene anerkjenner de ansattes kompetanse. Horverak sin undersøkelse er gjort etter at selvbetjente butikker var satt ut i drift, og denne undersøkelsen stemmer overens med de tilbakemeldingene som de ansatte gav mellomlederne i vår undersøkelse. Basert på generelle erfaringer fra offentlige endringsprosesser så er de ansattes vurderinger av effekten med på å bestemme om endringer vil bli suksessfulle eller ikke. Når de ansatte selv ser at endringer skaper positive ringvirkninger for en selv, så er nok motivasjonen en helt annen enn om endringer fører til usikkerhet om arbeidsplassen, eller ”dårligere” arbeidsvilkår osv. Litt usikkerhet var det i starten ifølge vår undersøkelse, men den forsvant raskt når en fikk tilbakemelding

fra kundene og de ansatte i pilotbutikkene. Både undersøkelsen til Horverak og våre intervjuer bekrefter dette.

Når butikkene var diskbasert var alle opptatt i kassene. Nå er det mer rullering av oppgavene, noen sitter i kassen, andre er rundt blant hyllene og hjelper kundene, og atter andre kan etterfylle fra lager og holde orden i butikken. Variasjon av arbeidsoppgaver, anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar, er elementer som ofte gir økt jobbtilfredshet. Alle disse momentene har i større eller mindre grad påvirket arbeidsplassene både til mellomlederne og de butikkansatte (som blir ledet).

Både Maslows (1954) og Frederic Herzberg (Kaufmann og Kaufmann 1998) sine motivasjonsteorier bygger på disse momentene. Grunnprinsippet i Hertzbergs tofaktorteori er at en medarbeider som trives, også vil være en motivert og produktiv medarbeider. I vår undersøkelse er butikksjefene veldig positive til endringen, spesielt etter at den er innført. De gjentar alle flere ganger at økt omdømme og positive tilbakemeldinger gjør det gøy å jobbe i servicebedriften Vinmonopolet.

Er det nærliggende å trekke en slutning om at dette også gjelder de andre ansatte? I Øyvind Horverak (2002, side 72) sin evaluering av selvbetjente butikker trekker han følgende konklusjon når det gjelder de ansatte:

”En klar majoritet av de ansatte syntes at arbeidsdagen hadde blitt bedre etter innføring av selvbetjening.”

Denne konklusjonen baserer seg på at kundene er mye mer fornøyd, fordi selvbetjening har ført til mye mindre køer. Videre at endringen har ført til at de ansatte har fått en mer variert arbeidsdag. Det er verdt å merke seg at de to mest vanlige arbeidsoppgavene synes å legge beslag på mindre del av arbeidstida i de selvbetjente butikkene enn i de betjente butikkene. Dette indikerer at de ansatte har fått mer varierte arbeidsoppgaver. Den siste viktige grunnen er at de ansatte mener at arbeidsplassen er blitt sikrere etter en innførte selvbetjening. Det spiller uten tvil en viktig rolle for vurderingen av arbeidsdagen. Horverak sin evaluering stemmer med det vi finner i våre undersøkelser, og den gir også en del svar på hvorfor de ansatte er mer fornøyd med de selvbetjente butikkene.

7.3.3 Kundenes reaksjoner på endringen

I juni 1999 åpnes den første selvbetjente butikken i Oslo. Responsen fra kundene var klar, de reagerte veldig positivt på det nye konseptet. Køene som før hadde vært til så stor irritasjon var borte, man kunne rusle rundt og se på varene, lese på etiketten, spørre om råd fra de ansatte, før en bestemte seg for hvilke varer en ønsket å handle. Deretter kunne man gå til en kasse, tilnærmet uten kø og betale sine varer. Utsagn som dette ble registret første dagen: Her finnes det ikke polkø, det oser av vinmiljø, nesten som på tax-free, prøveordning? – ingen skal få ta fra oss dette! Det er klart at disse positive uttalelsene kommer fra kunder som ønsker selvbetjente butikker, og hvor representativ disse var for hele befolkningen var usikkert. Men en undersøkelse fra Ståle Østhus fra 2005 viser at andelen i befolkningen som er for at salg av vin i dagligvareforretninger er sunket fra 65 % i 1999 til 56 % i 2004. Ståle Østhus jobber som forsker ved SIRUS (Statens institutt for rusmiddelforskning) og denne bekrefter at ledelsen har foretatt grep som påvirker rammebetingelsen – kunder.

Øyvind Horverak (forsker ved SIRUS) har skrevet en undersøkelse på effektene av overgangen fra diskbaserte butikker og til selvbetjente utsalg, og endringene i omsetningen som følge av denne overgangen(SIRUS rapport nr 2 – 2002). I sin undersøkelse viser Horverak til en representativ spørreundersøkelse blant det norske folk, rett før åpningen av den første selvbetente butikken. Her var 72 % av alle menn og 56 % av alle kvinner som deltok positive til selvbetjente utsalg. Dette underbygger at endringen som Vinmonopolet foretar allerede har en positiv holdning i flertallet av befolkningen.
Han ser også på sammenheng mellom hva folk mener om selvbetjente butikker og hvordan man agerer når man kan velge hvilken type butikker man vil foreta sine innkjøp hos. Kunder i både Kristiansand og Trondheim kom raskt i den posisjon at de hadde butikker av begge kategorier og ved hjelp av allerede eksisterende omsetningstall kunne man sammenlikne hva kundene faktisk foretrakk uavhengig hva det mente de foretrakk. Tabellene under er hentet fra Horverak sin undersøkelse.

Tabell 1 viser resultat av forventet og faktisk salg i den diskbaserte butikken i Kristiansand, mens tabell 2 viser det samme for den selvbetjente butikken. Dette viser at kundene faktisk endret sin atferd umiddelbart etter at de kunne velge, og det ble en klar endring der omsetningen i de selvbetjente butikkene økte på bekostning av de diskbaserte.

Dette bekrefter undersøkelsene i befolkningen som viste at der var et flertall for selvbetjente butikker.

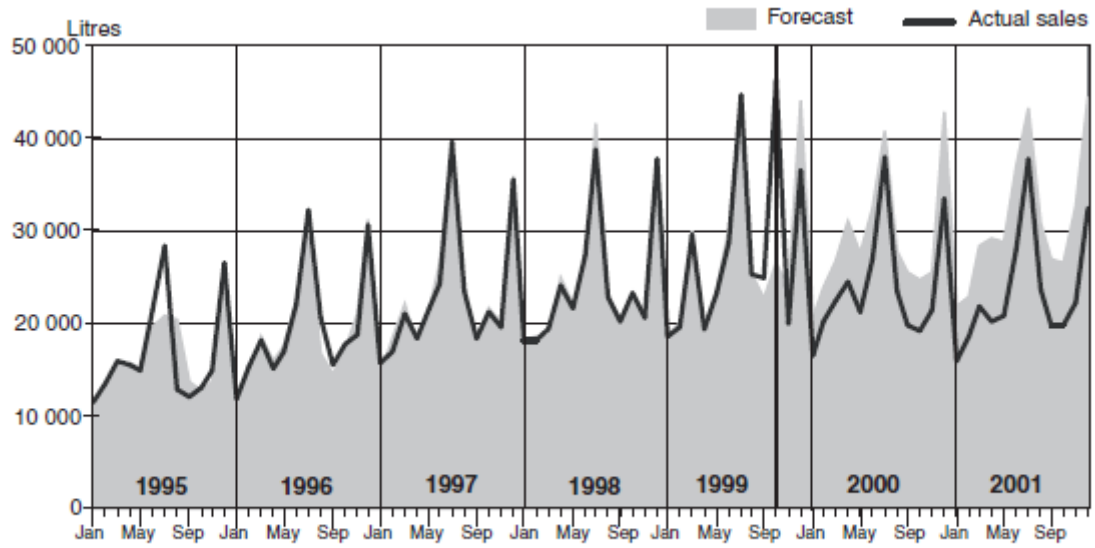


Figure 1. Forecast and actual wine sales at the over-the-counter shop in Kristiansand

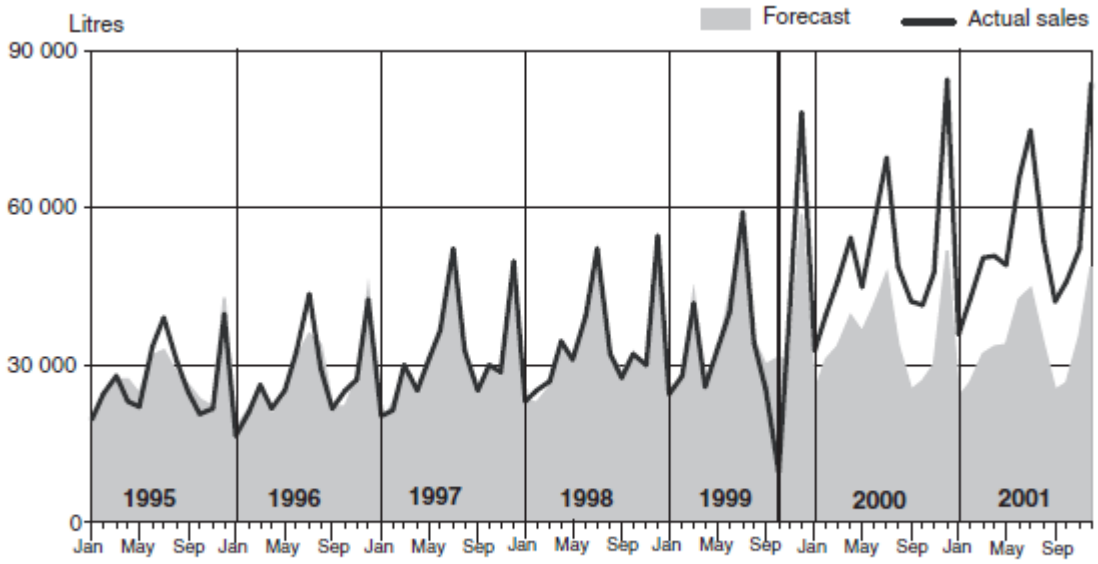


Figure 2. Forecast and actual wine sales at the self-service shop in Kristiansand

Det som også er verdt å merke seg er at undersøkelser i ettertid viser at kundene er enda mer positive til selvbetjente butikker etter at de har tatt disse i bruk. Et år etter introduksjonen hadde de som var positive økt til 81 % av den mannlige befolkningen og til 72 % av den kvinnelige. Blant de kundene som handlet i de selvbetjente butikkene oppgav så mange som 95-96 % at de foretrakk selvbetjente framfor diskbasert vinmonopol-butikker.

Antall utsolgt situasjoner er faktisk økt, men basert på kundetilfredshetsundersøkelser fra BI, så har dette ikke ført til økt misnøye. Dette kan forklares med at produktspekteret har økt betraktelig, antallet produkter er tidoblet i de fleste butikker i perioden. Dette gjør at en finner alternative produkter når en vare er utsolgt. Det ser faktisk ikke ut til å ha nevneverdig betydning i kundenes evaluering, da Vinmonopolet har scoret veldig godt på de fleste kundetilfredshetsundersøkelser foretatt etter at selvbetjente butikker ble lansert. Tilbakemeldinger fra kundene er stort sett veldig gode, og fra vår undersøkelse blant butikksjefene kan vi sitere følgende tilbakemeldinger: ”kjempeflott butikk – oversiktlig og god informasjon”, ”hvilken bredde dere har i sortimentet”, ”flott butikk – mye artigere å handle med dere nå”, ”her er jo nesten ingen kø lenger”. Dette viser at kundene er meget godt fornøyd etter omleggingen. Skryt og gode tilbakemeldinger fra kunder fører til økt anerkjennelse og selvtilfredshet. Fauske i Nordland var en av de første selvbetjeningsbutikkene, og daværende butikksjef Tore Kosmo kommenterte kundenes reaksjon på selvbetjening (Apropol nr.4/2009, s.30) slik:

”*Før sto folk 15 minutter i kø og irriterte seg. Nå er de 30 minutter i butikken og koser seg”.*

Norsk kundebarometer (NKB) er et forskningsprogram som gjennomføres ved Handelshøyskolen BI.
NKB fokuserer på relasjoner mellom kunder og leverandører. Basert på en årlig datainnsamling foretatt blant norske husholdninger har NKB som målsetning å være en målestokk som norske virksomheter benytter som

- grunnlag for sammenligninger med andre virksomheter
- grunnlag for sammenligninger med andre bransjer
- grunnlag for sammenligninger over tid
- utgangspunkt for egne og mer omfattende undersøkelser

Norsk Kundebarometer 2000-2009:

Årstall	Score Tilfredshet	Plassering
2000	62,0	
2001	70,0	
2002	68,0	51
2003	74,3	24
2004	76,8	13
2005	77,0	11
2006	78,0	12
2007	80,0	12
2008	81,5	4
2009	79,6	7

Som oversikten fra NKB (http://www.kundebarometer.com/) viser så har Vinmonopolet scoret stadig bedre på denne undersøkelsen og de har nå plassert seg helt i toppen av denne årlige undersøkelsen. Dette bekrefter at kundene har endret oppfatning av Vinmonopolet i positiv retning. En av ledelsens hovedstrategier er å bedre omdømme blant kundene og resultatene som denne uavhengige undersøkelsen bekrefter at de endringer og grep som er foretatt, har endret kundenes oppfatning i ønsket retning.

8 Oppsummering

8.1 Oppgaven

En analyse av endringene fra diskbaserte til selvbetjente butikker i Vinmonopolet.

- ***Hva var bakgrunnen for omleggingen i organisasjonen, hvordan ble endringene initiert og gjennomført?***
- ***Hvordan ble mellomlederne (butikksjefene) involvert i prosessen?***
- ***Hvilke effekter har endringen gitt?***

I denne oppgaven har vi sett på endringene som vinmonopolet har gjennomgått de siste 15 årene. Bakgrunnen for denne endringen har kommet etter press fra flere interessenter. Både kundene, media og en rekke undersøkelser internt i Vinmonopolet har uttrykt sin misnøye med ordningen. Det var en økende del av befolkningen som ønsket vin omsatt i vanlige dagligvarebutikker. Andre deler av befolkningen var fornøyde med ordningen, spesielt de som ville begrense forbruket og tilgjengligheten. Innad i vinmonopolet var synet delt, da noen ønsket endring og fornying, og andre ønsket at selskapet holdt samme linje som tidligere. Ledelsen var klar over at stadig flere ønsket at omsetning av vin skulle liberaliseres, og de ønsket en endring av butikkdriften. Omsetningsformen er regulert av Stortinget, og endringer var avhengig av lovendring fra politikerne. Vinmonopolet er Stortingets verktøy for å realisere alkoholpolitiske målsetninger, og synet var delt også blant de politiske partiene. De samfunnsmessige kostnadene er hovedårsaken til at Stortinget ønsker å opprettholde Vinmonopolet. Begrensende faktorer for forbruket vil være tilgjenglighet og pris. Begge disse faktorene bruker eieren aktivt for å begrense de totale kostnadene med de alkoholholdige produktene. Denne viljen fra Stortinget som gir Vinmonopolet sin enerett til å omsette alkoholholdige drikkevarer utover ordiner øl, setter selskapet i en unik posisjon. Allikevel kreves det at selskapet ivaretar sin posisjon på en slik måte at Stortinget kan forsvare denne ordningen. Presset for å få til endringer ble på slutten av 90-tallet så stort at Stortinget endret loven og la til rette for at vinmonopolet kunne foreta endringer.

Nå da det formelle var på plass, fikk selskapet i stand en prøveordning på 2 år, med 10 selvbetjente butikker. Ordningen fungerte imidlertid så godt at politikerne vedtok endringen før prøveperioden på 2 år var gått.

Dermed kunne Vinmonopolet fritt gjøre hva de ville med sine butikker, og en storstilt ombygging ble satt i verk. I samme periode endret kommunikasjonen i årsrapportene seg,

og fokuserte stadig mer på kundene, og mindre på de alkoholpolitiske retningslinjene som tidligere var hovedfokus. Alkoholpolitiske retningslinjer er fremdeles tilstede, men blir nå kommunisert ut på en mer nyansert måte, der kundeopplevelsen er det sentrale. Denne endringen av visjoner som årsrapportene viser, samsvarer mye med Busch og Johnsen m.fl, (2007) sin teori om endringsledelse i et strategisk perspektiv. De fokuserer på ledermessige grep for å sikre organisasjonen eksistensberettigelse gjennom nødvendige tilpassninger. Her legges det vekt på at de endringer som skal gjennomføres, må settes i et overordnet perspektiv, og tilpasses organisasjonen og de eksisterende rammebetingelsene. Det være seg nye eller allerede eksisterende. Dette kan gjelde både det å skape bedre lønnsomhet for eiere, bedre produkter for kundene, eller bedre arbeidsbetingelser for de ansatte. Alle viktige deler som utgjør en organisasjons hverdag. Og alle viktige for å sikre framtidig eksistens, da enhver organisasjon er avhengig av å utvikle positive og varige relasjoner med sine omgivelser.
Når først rammebetingelsen for endret butikkdrift var på plass, opplevde mellomlederne at endringen kom raskt, i alle fall for de butikkene som ble tatt med i første perioden. Opplæringen var enkel, og besto av noen dagers praksis i en butikk som allerede hadde lagt om til selvbetjening. På butikksjefmøter som holdes flere ganger i året, ble erfaringer delt på tvers av butikkene. På denne måten ble begrepet ”best practice” ivaretatt, særlig når det gjaldt erfaringsutveksling i prosessen. De butikkene som måtte vente, opplevde faktisk at de ansatte spurte om når det var deres ”tur”. Dette bekrefter at mange ønsket endringen velkommen, og at de var innstilt mentalt på hva som kom.

8.2 Involvering av mellomledere.

Endringen bærer preg av å være toppinitiert. Der var lite rom for innspill fra mellomlederne på selve beslutningen. Butikkutforming og rutiner ble bestemt sentralt, men butikksjefene måtte sørge for å få disse kommunisert ut til de ansatte, og følge opp at de ble etterlevd. Stadig rapportering av nøkkeltall var og er ledelsens verktøy for å styre mot målsetningene. I vår undersøkelse med butikksjefene ser vi at de virkelig ønsket denne endringen, men at der også var utfordringer som de måtte takle. Kundene kom mye nærmere inn på alle ansatte, og kundebehandling fikk en helt ny dimensjon. Ville alle finne seg komfortabel med de nye kundekravene? Produktopplæring, kunnskap og identitetsbygging er faktorer som fremdeles blir brukt av organisasjonen og mellomlederne for å involvere de ansatte. Vi kan av vår undersøkelse bekrefte at butikksjefene tok endret

butikkdrift som en utfordring og en mulighet til å bedre omdømmet til selskapet. De ble ikke sendt på ”smilekurs”, men det ble lagt til rette for kompetanseheving innen vin og matfaget. Obligatoriske kurs for alle, men også frivillige kurs utover de obligatoriske. Intensiver som reiser til vindistrikter i utlandet, har gjort disse kursene ettertraktet blant de ansatte. Dette samsvarer med Mashlows (1954) selvrealiseringsbilde, der en kan strekke seg etter å øke sin kunnskap. Selskapet legger mye ressurser i å utvikle sine ansattes kunnskaper. Dette er med på å skape gode, trygge medarbeidere, som igjen kan ivareta kundene, og gi veiledning for å finne gode kombinasjoner til alle anledninger. Kunnskap om vin er blitt en kjernekompetanse blant de ansatte, og butikkene satser hardt på å kunne bruke denne til det beste for kunden. Samtidig kan en vel også hevde at mat og vin i dag er en ”motesak”, og at kunnskaper om emnet blir sett på som moderne og noe som gir sosial anerkjennelse.

Har endringen av butikkenes driftsform vært en suksess? Når vi ser på antall butikker så er de mer en fordoblet i perioden. Samtidig har vareutvalget økt kraftig, og omsetningen i antall liter har nesten doblet seg i perioden 1996-2008. Er dette en bekreftelse på at endringen er vellykket? Her er det flere måter å vurdere dette på. Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv kan en fastslå at det ikke er en suksess at antall solgte liter er doblet. Større alkoholkonsum gir som kjent flere sykdommer, større sykefravær, og økte økonomiske belastninger for helsevesenet. Kommer denne økningen derimot som en følge av at ulovlig omsetning er redusert, så er dette bra. Omsetningen kommer inn i lovlige former og smugling med tilhørende kriminalitet reduseres. Vi har ikke tallgrunnlag som sier alt om hvor økningen kommer ifra, bortsett fra Horveraks (2002) undersøkelse som konkluderer med ca 10 % økning som følge av at kundene handler mer i selvbetjente butikker enn i diskbaserte. Det er dette han kaller impulskjøp. Flere butikker øker tilgjengeligheten, og økt tilgjengelighet øker forbruket, så dette forklarer noe.

8.3 Organisasjonen

Har endringsprosessen vært en suksess for organisasjonen?

Strategiene i selskapet har endret seg over tid, og fremstår i dag mer rettet mot å tilfresstille kundene en de gjorde før. Nå var det ikke slik at disse strategiene ble skiftet over natten, men over perioden (1992-2008) har de endret seg markant (Årsrapportene 1992-2008). Det viser en inkrementell tilnærmning, der små endringer over tid har blitt tatt opp i organisasjonen, noe som til slutt har endret strategiene. Mellomlederne viser også til

at prosessen og rutinene tilpasses over tid, for å møte den nye hverdagen. Dette bekrefter den inkrementelle tilnærmingen de endrede arbeidsprosessene gjennomgår.
Som diskutert tidligere i oppgaven, kan det av og til være vanskelig å skille mellom om det er en strategi som fører til endringen, eller om små endringer over tid til slutt har endret strategien. Organisasjonen har bevart sin struktur, med en liten toppledelse og mange små enheter (butikker) rundt om i landet. Vi beskrev selskapet tidligere som en meget regelstyrt bedrift (maskinbyråkrati), og ser at en nå har endret fokus til å være mer kundetilpasset. Reglene ligger i bunn som en verdiforankring, men fokuset har blitt mer kundetilpasset. Dette ser vi også klart av styringspyramiden(s.35) til selskapet, hvor kundetilfredshet og samfunnsansvar går hånd i hånd som en rød tråd. Dette har ført til at hver enkelt enhet blir målt for seg selv, og alle minner om små ”divisjoner” i systemet. Mintzberg (1983) holder frem konkurranse som et viktig krav til endring, tilpasning og kreativitet i en organisasjon. I Vinmonopolet er det konkurranse internt mellom butikkene. Basert på kundeundersøkelser og god produktivitet rangeres hvert år ”årets butikk” i selskapet. Premiering er midler til gjennomføring av studieturer til andre land og vingårder. Dette er med på å skape motivasjon for å bli god, bedre og best. Men uansett hviler det et stort ansvar på den lokale leder for å holde fokus og stadig gjøre forbedringer.
Basert på de tall som viser vekst i antall ansatte og butikker, så har organisasjonen vokst og blitt mer robust. Produktspekteret er med på å gi selskapet noe unikt, som en dagligvarekjede ville ha store problemer med å kopiere. Antall produkter som er tilgjengelig er så stort og bredt, at det er ingen tvil om at denne omleggingen har ført til et mye større utvalgt for kundene.
Bedriftsøkonomisk kan en vel konkludere med at omleggingen har vært en suksess.
Alle tall angående omsetningsøkning er meget gode. Alle butikkene har gått igjennom en fornying, og fremstår i dag som en profesjonell butikk-kjede, på nivå med de aller beste i landet. Antall ansatte har økt og arbeidsplassene virker trygge. Dette bekreftes av vår undersøkelse, der de ansatte mener at arbeidsplassen har blitt sikrere enn den var før omlegging til selvbetjente butikker. Selvanseelsen til de ansatte har også økt på grunn av fagkunnskapen de har om produktene. Denne kunnskapen gjør at de faktisk ønsker å lære mer om vin og mat, noe som viser at selskapet har klart å lage et læringsmiljø internt, slik at kunnskap om produktene blir vedlikeholdt og videreutviklet. Dette var også en effekt som ble understreket av de fleste i våre intervjuer med mellomlederne. Trygge arbeidsplasser skaper trygghet for ansatte. Denne effekten kan sikkert forklare mye av suksessen som endring av butikkdriften har hatt.

8.4 Andre effekter.

Effekten hos kundene vises klart i flere undersøkelser. Vinmonopolets butikker scorer stadig bedre på MMIs undersøkelse av store norske bedrifter, der en i 2002 ble rangert på 10 plass blant 115 som var med i undersøkelsen. I 2005 sto Vinmonopolet frem som den kanskje beste faghandelen i Norge. Man har klart å snu den negative trenden som var ute i befolkningen, og undersøkelser i 2008 viser at det faktisk nå er økende oppslutning i samfunnet for ordningens eksistens. Dette bekreftes av Sirus rapport nr.1 2010 – *Alkoholpolitikken og opinionen*. (http://www.sirus.no/files/pub/545/sirusrap.1.10.pdf). Holdningene endrer seg i befolkningen, og i 2009 har andelen som ønsker vin i dagligvareforetninger sunket til 61 % mot 71 % i 2005. Dette er en reduksjon på hele 10 %. Rapporten konkluderer med at bakgrunnen for denne endringen har flere samvirkende prosesser; der tilgjenglighet og selvbetjente butikker er to sentrale årsaker.

8.5 Er politikerne fornøyd?

Det er per i dag et politisk flertall i Norge som ønsker at Vinmonopolet skal ivareta de alkoholpolitiske målsettingene i samfunnet. Det politiske flertallet er selvsagt opptatt av at omdømmet til Vinmonopolet skal være best mulig, og så godt at det forsvarer monopolordningen. Som denne oppgaven har vist, så var dette omdømmet et problem på 1990-tallet. Har endringene gitt politikerne den ønskede effekten? Ifølge en uttalelse fra daværende helse- og omsorgsminister Sylvia Brustad i årsrapporten fra 2005, sier hun at effekten av norsk alkoholpolitikk, gjør at Norge er blant de landene i Europa som har lavest alkoholforbruk i Europa. Hun er imidlertid bekymret for at forbruket øker jevnt. Hun konkluderer med at det vil være vanskelig, om ikke umulig å snu denne utviklingen uten å beholde Vinmonopolet som et alkoholpolitisk virkemiddel.

Denne uttalelsen bekrefter at politikerne på det nåværende tidspunkt har tiltro til at ordningen fungerer, og at de oppnår den ønskede effekten med ordningen. Hun vektlegger også den gode utviklingen selskapet har hatt de siste 10 årene, altså i perioden 1995-2005. Endringene blir betegnet som en suksess, der en har klart å ivareta hensynet til tilgjenglighet og god service, og samtidig fokusere på å begrense alkoholkonsumet og alkoholens skadevirkninger. Denne uttalelsen viser at sentrale politikere er godt fornøyd med hva som har skjedd i perioden, og at de er fornøyde med hvordan selskapet har bedret

sitt omdømme i befolkningen. En annen ting er at privatisering av alkoholsalg ikke har vært toppsaker i de siste års valgkamper, slik som var tilfellet på tidlig nittitall.

Det er viktig å presisere at de konkrete endringene som er drøftet her dreier seg om det som skjedde i henhold til definerte forandringer, som ble satt i verk når en gikk fra diskbaserte til selvbetjente butikker. Når endringsviljen i selskapet Vinmonopolet konkluderes med å være høy blant de ansatte, så gjelder dette selvsagt disse konkrete endringene. Om endringsviljen i selskapet generelt er høyere enn i andre offentlige (eller private) selskaper, tar vi her ingen stilling til.

Litteraturliste

Bøker:

Antonsen, M. og Beck-Jørgensen, T.(2000): ”*Forandringer i teori og praksis. Skiftende bilder fra den offentlige sektor*.” København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.

Busch Tor, Johnsen Erik, Valstad Stein Jonny, Vanebo Jan Ole (2007): ”*Endringsledelse i et strategisk perspektiv*.” Forlag: Universitetsforlaget, Oslo.

Grønmo, Sigmund (2004): ”*Samfunnsvitenskaplige metoder*.” Forlag: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Hoff, Kjell Gunnar, Holving, Per Aksel (2002): ”*Balansert målstyring*.” Forlag: Universitetsforlaget, Oslo.

Jacobsen, Dag Ingvar (2004): ”*Organisasjonsendringer og endringsledelse*.” Forlag: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2009): ”*Hvordan organisasjoner fungerer*.” Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann Geir, Kaufmann Astrid (1996): ”*Psykologi i organisasjon og ledelse*.” Forlag: Fagbokforlaget, Bergen.

Kraatz, M.S og E.J. Zajac (2001): “*How organizational resoursces affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence*.” Organization sience.

Leavitt, Harold (1965): “*Applied Organizations and humanistic approaches*.” I: March, J.G.

Lewin Kurt (1951): “*Feild theory in social sience*.” Selected theoretical papers. New York, Harper & Brothers.

Maslow, Abraham (1954): “*Motivation and personality*.” New York: Harper & Brothers

Mintzberg, Henry (1973): “*The nature of managerial work*.” New York, Harper & Row.

Mintzberg, Henry (1979): “*The structuring of organizations.”* Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Mintzberg, Henry (1983): “*Structures in fives: Designing effective organizations*.” Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Nadler, D.A og Tushman M.L. (1990): “*Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change*.” California management review.

Roos, Gøran, Von Krogh, Georg, Roos, Johan (1996): ”*Innføring i strategi*.” Forlag: Fagbokforlaget, Bergen.

Artikkel:

Hennestad, Bjørn W. 2002 ”*Endringsledelse*”. MAGMA Nr.3 – 2002

Kaplan, R. og Norton, D (1992): ”*Using the balanced scorecard as a stratic management system.*” Harvard business review.

Publikasjoner:

Årsrapporter Vinmonopolet 1992 – 2008

Apropol nr 4, 2009

Vinblad nr 2, 2010

Vinmonopolet 10 år som faghandel

Undersøkelser:

Grimsmo, Asbjørn (2009): ”*Arbeidsmiljøundersøkelse i NAV Notat 12/2009*.” Arbeidsforskingsinstituttet.

Horverak, Øyvind ”*Selvbetjente vinmonopolutsalg – en evaluering*”. SIRUS rapport nr 2/2002 Statens institutt for rusmiddelforskning Oslo 2002.

Riise, Jostein, Storvoll, Elisabet Esbjerg, Rossow, Ingeborg ”*Alkoholpolitikken og opinionen.*” SIRUS rapport nr 1/2010 Statens institutt for rusmiddelforskning Oslo 2010

Bi- kundebarometer - http://www.kundebarometer.com/

Vedlegg

Spørsmål til butikksjefer.
Vi ønsker å få innblikk i endringen av Vinmonopolets endring fra diskbasert salg, til selvbetjente butikker. Vi ønsker å høre om hvordan denne omleggingen ble utført i praksis. Hvordan innføring ble gjennomført, hvordan ansatte reagerte, hvordan publikum reagerte, eventuelt andre faktorer med omleggingen.

1 I hvor mange år har du vært ansatt i Vinmonopolet før omleggingen startet i 1998?

Her ber vi om bekreftelse på om respondenten virkelig har basisgrunnlag for å besvare vår undersøkelse.

2 Kan du beskrive hvordan du fikk kjennskap til at vinmonopolet skulle starte omlegging til selvbetjente butikker? (Hvordan ble det informert fra ledelsen?)

Dette spørsmålet skal besvare hvordan endringene ble innformert i organisasjonen.

3 Var du som butikksjef involvert og hadde kjennskap til omleggingen for den ble allment kjent i organisasjonen?

Dette spørsmålet er ment å avklare om det kun var toppledelsen som la strategien om endringen.

4 Kunne du komme med innspill, uttalelser før innføringen ble gjennomført i praksis?

Her vil vi avklare delaktighet og mulighet for medvirkning.

5 Hvordan reagerte dine butikkansatte på omstillingen?

Positiv, negativ eller ingen mening.

6 Endringsprosesser fører ofte til motstand internt i organisasjoner til endringen, opplevde du motstand fra dine underordnede?

Her vil vi kartlegge om der var motstand til endringen.

7 Hva med deg selv, hvordan så du på denne endringen?

Mellomleders holdning til endringen.

8 Opplever du at omleggingen har endret din rolle og dine arbeidsoppgaver, og eventuelt på hvilken måte?

Få frem hav som har endret seg i praksis.

9 På hvilken måte får dere tilbakemelding fra kundene?

Hvordan reagerte den viktigste rammebetingelsen – kundene.

10 Ifølge omdømmeundersøkelser har Vinmonopolet fått et bedre omdømme som følge av omleggingen, merker du dette i praksis og har dette endret noe på måten du ser på egen arbeidsplass på?

11 Kan du beskrive kort hva du mener som har vært positivt med endringen, og hva som har vært mest negativt?

12 Ble det foretatt noen opplæring i forbindelse med endringen, og eventuelt hvem omfattet den?

13 Andre moment som du mener bør komme frem med denne endringen?