

983961

984145

984029

Bacheloroppgave

Markedshøyskolen

Vår 2015

Ledelsens visjon, den interne kulturen og det eksterne inntrykket – en studie av forutsetninger for corporate branding i Ringnes AS.

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

**Tørst etter
det beste**

Menneskene, markovorene, øyeblikkene.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning av vår utdanning i Markedsføring og salgsledelse ved Markedshøyskolen. Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss innsikt i viktigheten av god kommunikasjon innad i en større bedrift, og eventuelle gap i holdninger og handlinger mellom ulike ledd i virksomheten. Vi har også blitt oppmerksomme på kompleksiteten av en virksomhet, og hvor mange nyanser av et fenomen som kan forekomme. Videre setter vi pris på alle våre forelesere som i tre år har inspirert oss med sin kunnskap og fantastisk formidlingsevne.

Vi ønsker først og fremst å takke Ringnes AS, med ledelsen i spissen, for deres åpenhet og at de har gitt oss mulighet til å innhente verdifull informasjon. Samtlige informanter har bidratt til verdifull kunnskap og innsikt for å gi svar på vår problemstilling. Vi håper også at oppgaven kan bidra med ny kunnskap tilbake til bedriften, men også som utgangspunkt for videre forskning.

En stor takk til veilederen vår, Nils M. Apeland, for verdifull hjelp underveis i prosessen, og ikke minst for innspill og anbefalinger i utfordrende perioder.

Avslutningsvis ønsker vi også å takke de øvrige som har bidratt med sin kompetanse for å styrke oppgaven.

God lesing!

Oslo, juni 2015

983961, 984145, 984029

1.0 Sammendrag

Bakgrunnen for denne bacheloroppgaven ble dannet på grunnlag av vår felles interesse for omdømmebygging, og da spesielt hvordan man kan arbeide internt i en virksomhet for å oppnå samsvar med eksterne interessenters inntrykk av vår valgte bedrift, Ringnes AS. Vi endte derfor opp med følgende problemstilling:

Ledelsens visjon, den interne kulturen og det eksterne inntrykket – en studie av forutsetninger for corporate branding i Ringnes AS.

For å kunne gi svar på vår problemstilling har vi benyttet Vision – Culture - Image Alignment model utarbeidet av Hatch og Shultz (2008). Ved bruk av denne modellen kunne vi avdekke samsvar og gap mellom forhold i og utenfor Ringnes AS, for deretter å kunne konkludere med hvor Ringnes AS står i dag som corporate brand. Vår studie har vært en kvalitativ forskning, og vi har benyttet oss av totalt 14 informanter som er blitt utforsket i form av individuelle dybdeintervjuer. Spørsmålene vi benyttet var dannet med utgangspunkt i Hatch og Shultz' (2008) teori. Intervjuene ble transkribert umiddelbart etter intervju situasjonene, og ble senere kodet og satt inn i en datamatrikse for analyse.

Ved analyse av forholdet mellom kultur, visjon og inntrykk hos Ringnes AS, kunne vi konstatere at virksomheten både har lyktes med å oppnå samsvar blant noen variabler, mens andre variabler enten har – eller kan få avvik som senere kan gi sterke konsekvenser.

Det største samsvaret i vår studie vil vi anse å være forholdet mellom visjon og kultur. Selv om det er noe ulike svar blant både ledelsen og de andre ansatte i Ringnes AS, kan vi likevel se at en rekke av virksomhetens kjerneverdier blir ivaretatt på tross av at respondentene ikke kan knytte handlingene direkte opp mot deres strategiske visjon, deres strategihjul eller verdisett.

På den annen side har virksomheten i senere tid fått nye eiere, det danske selskapet Carlsberg. Ringnes AS, som først og fremst blir beskrevet med assosiasjoner som stolthet og tradisjoner, har nå fått en visjon og en strategi basert på internasjonale verdier. Ved nåværende tidspunkt kan vi betrakte gapet mellom ledelsens visjon og eksterne interessenters inntrykk som relativt lite, men det er likevel en risiko for at dette avviket kan skape vesentlige konsekvenser for Ringnes AS i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

1.1 OPPGAVENS FORMÅL	6
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	6
1.3 PROBLEMSTILLING	7
1.4 AVGRENSNINGER	8
1.5 BEGREPSAVKLARINGER.....	9
2.0 TEORI.....	10
2.1 INNLEDNING	10
2.2 VCI ALIGNMENT MODEL	10
3.0 RINGNES AS	12
3.1 OM RINGNES AS.....	12
4.0 METODE	13
4.1 FORSKNINGSETIKK	13
4.2 RELIABILITET OG VALIDITET	13
4.3 VALG AV METODE.....	14
4.4 FORSKNINGSDESIGN	16
4.5 DATAINNSAMLINGSMETODE	17
4.6 UTVALGSSTRATEGI OG UTVALGSSTØRRELSE	17
4.7 INTERVJU	19
4.7.1 INTERVJUGUIDE	19
4.7.2 FREMGANGSMÅTE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU	20
4.7.3 ELEKTRONISK SPØRRESKJEMA.....	22
5.0 ANALYSE.....	22
5.1 INNLEDNING	22
5.2 INNHOLDANALYSE.....	23
5.2.1 TRANSKRIBERING	24
5.2.2 KODING	24
5.2.3 DATAMATRISER	25
5.3 ANALYSENS DRØFTING	25
5.3.1 VISJON	25
5.3.2 KULTUR.....	28
5.3.3 INNTRYKK	32
5.3.4 DRØFTING AV VISJON, KULTUR OG INNTRYKK.....	34
6.0 AVSLUTNING	42
6.1 KONKLUSJON	42

6.2 KRITIKK AV EGEN OPPGAVE	43
6.3 VIDERE FORSKNING	43
7.0 LITTERATURLISTE.....	44

Figur 1: VCI Alignment model 11

Figur 2: Strategihjul 26

Figur 3: Verdisett 28

Vedlegg 1: Intervjuguide ledelse

Vedlegg 2: Transkribert intervju ledelse

Vedlegg 3: Intervjuguide ansatte

Vedlegg 4: Transkribert intervju ansatt

Vedlegg 5: Intervjuguide interessenter

Vedlegg 6: Transkribert intervju interessent

Vedlegg 7: Datamatriser

Vedlegg 8: Elektronisk spørreskjema

Vedlegg 9: Resultater av elektronisk spørreskjema - ledelse

Vedlegg 10: Resultater av elektronisk spørreskjema - ansatte

Vedlegg 11: Resultater av elektronisk spørreskjema - interessenter

1.1 Oppgavens formål

Formålet med denne forskningen er å tilegne oss en dypere innsikt i Ringnes AS (heretter Ringnes) sin strategiske visjon, bedriftskultur og deres eksterne inntrykk. Som Askheim og Grenness (2008, 59) beskriver, er formålet med mye av organisasjonsforskningen å hjelpe andre til å ta bedre beslutninger. Våre funn kan gi Ringnes en rikere forståelse av egen bedrift, og å kunne se ulike holdninger som eksisterer blant deres ledelse, ansatte og interessenter. På bakgrunn av dette kan man kartlegge forbedringspotensialene eller oppfordre til videre forskning som kan ta for seg flere faktorer.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av tre år på Markedshøyskolen har vi hatt mange spennende fag som har omhandlet alt fra merkevarebygging til forhandlinger. Blant disse har spesielt omdømmerelaterte fag fanget vår interesse. Dermed ønsket vi både å benytte, men også utvide denne kunnskapen i bacheloroppgavens problemområde.

Et emne vi alle tre synes var spennende er hvor viktig de ansatte er for en bedrift, og hvordan disse er en verdifull ressurs som burde utnyttes til det optimale. Da vi oppdaget ”Vision – Culture - Image Alignment model” (heretter VCI) utarbeidet av Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2008) syntes vi denne var interessant og ønsket derfor å studere den nærmere. Modellen tar for seg corporate branding og viser hvordan dette er mulig å oppnå gjennom visjon, kultur og inntrykk av interessenter. VCI-modellen ble grunnlaget for vårt teoretiske rammeverk og starten på en lang, spennende og lærerik periode.

Da det teoretiske grunnlaget var dannet i vår bacheloroppgave, kunne vi starte på den praktiske delen. Ettersom vi har kontakter i Ringnes, og oppgaven foregikk over en relativt begrenset tidsramme, ble Ringnes et naturlig valg. De stilte seg positive til å ta del i undersøkelsen og ga oss stor frihet til å innhente nødvendig informasjon. Ringnes, som er en av de største aktørene på drikkemarkedet i Norge, har mange ansatte og flere ulike interessenter som gjør at det vil være hensiktsmessig å kartlegge hvilke budskap de sender ut, og om dette harmonerer med Ringnes sin organisatoriske virkelighet.

Virksomheter som har opparbeidet seg et godt omdømme blir ofte etterspurt av mennesker som ønsker en relasjon til bedriften (Brønn og Ihlen 2009, 84).

1.3 Problemstilling

For å utvikle en god problemstilling har vi benyttet oss av Jacobsens (2005) ulike faser for å oppnå dette. I tillegg har vi supplert med informasjon hentet fra Askheim og Grenness (2008).

Ledelsens visjon, den interne kulturen og det eksterne inntrykket – en studie av forutsetninger for corporate branding i Ringnes AS.

Første steg i en undersøkelsesfase er å utvikle en problemstilling (Jacobsen 2005, 61). Problemstillingen dannes på grunnlag av temaet vi interesserer oss for og dermed ønsker å undersøke (Jacobsen 2005, 68). Slik som tidligere beskrevet er vi opptatt av verdien de ansatte utgjør for en organisasjon og det eksterne omdømmet. Problemstillingen skal utformes slik at den kan undersøkes empirisk og konkret (Jacobsen 2005, 68). Den skal også virke som en veiledning og øke sannsynligheten for en god oppgave (Askheim og Grenness 2008, 60).

”Når vi bestemmer oss for en problemstilling så foretar vi et viktig valg: Vi avgrensner nemlig hva vi skal fokusere på” (Jacobsen 2005, 68). Denne avgrensningen er avgjørende for videre å kunne foreta en empirisk undersøkelse. Enten foregår avgrensninger eksplisitt, som innebærer at forsker klart forteller hva han fokuserer på, eller implisitt hvor avgrensningen skjer mer ubevisst (Jacobsen 2005, 68).

I følge Jacobsen (2005, 70) beskrives enheter, variabler, verdi og selve konteksten som de sentrale komponentene i en problemstilling. Utvalgte personer i Ringnes sin ledelse og ansatte, samt aktuelle interessenter utgjør våre respondenter i undersøkelsen, og beskrives som enheter. Variablene forteller oss mer konkret hva vi er opptatt av å studere ved enhetene (Jacobsen 2005, 71). Dermed utgjør sammenhenger våre variabler. Verdier kan beskrives som de ulike trekk enheten kan ha på variabelen (Jacobsen 2005, 71). Til slutt tar vi utgangspunkt i konteksten som gir en oversikt over hvilket område undersøkelsen foregår innenfor (Jacobsen 2005, 70). Vi kan definere Ringnes som organisasjon, samt et perspektiv fra spurte interessenter som utgjør vårt rammeverk. Nå som vi har avklart disse faktorene kan vi vite hvem vi ønsker og undersøke samt i hvilken kontekst undersøkelsen finner sted, og vi kan fortsette arbeidet med undersøkelsen (Jacobsen 2005, 72).

Vi har tatt utgangspunkt i Jacobsens (2005, 72) tre krav som settes til en problemstilling. Det første skillet er mellom en klar og uklar problemstilling. Diskusjon rundt disse premissene gir oss bedre forståelse av hvilket undersøkelsesopplegg og metode vi bør benytte i undersøkelsen (Jacobsen 2005, 72). Vi ønsker å studere kulturen på flere nivåer internt og eksternt i bedriften, derfor stiller vi åpne spørsmål og vi ønsker å innhente relativt mye informasjon. Lite forhåndskunnskap om fenomenet som undersøkes fører til at problemstillingen blir eksplorerende (Jacobsen 2005, 74). Vi setter derfor ingen klar hypotese, som ofte benyttes ved deduktiv tilnærming (Askheim og Grenness 2008, 57). Med dette som grunnlag forstår vi at eksplorerende problemstilling er passende for vår undersøkelse. Vi kan si at "(...) en eksplorerende undersøkelse ofte vil dreie seg om å avdekke hvilke verdier som finnes på de ulike variablene" (Jacobsen 2005, 73). Hensikten med studien vår er altså å skape forståelse av et fenomen.

Problemstillingen kan være beskrivende (deskriptiv) eller forklarende (kausal) (Jacobsen 2005, 72). En beskrivende problemstilling vil ofte gi en oversikt over hvordan situasjonen er på et gitt tidspunkt, eller hvordan utviklingen har foregått over tid (Jacobsen 2005, 75). En forklarende problemstilling benyttes dersom man leter etter årsaken til hvorfor noe skjer (Jacobsen 2005, 75). I kvalitative metoder benyttes ofte en beskrivende problemstillinger da vi søker en dypere forståelse av et fenomen (Askheim og Grenness 2008, 58).

Avslutningsvis gjelder spørsmålet om generalisering, altså om utvalget er representativt for å kunne generalisere til en større populasjon (Jacobsen 2005, 80). Dette ønsker ikke vi. Formålet med oppgaven er å kunne si noe om Ringnes, og ikke om resultatene gjelder for andre tilsvarende bedrifter.

1.4 Avgrensninger

Å arbeide med en bacheloroppgave krever struktur og nøye planlegging for å få et godt resultat. Da arbeidet med forskningen foregår over en begrenset tidsperiode, innebærer dette at vi er nødt til å avgrense områdene vi forsker på.

For det første har vi begrenset vår besvarelse til å omhandle kun Ringnes, og dermed utelatt det danske selskapet Carlsberg Group som i senere tid har blitt eier av Ringnes. Vi har derfor ikke grunnlag for å si noe om Carlsberg Group, og vi derfor har heller ikke sett på konkurransesituasjonen blant andre drikkevareaktørene på markedet. I tillegg har vi forholdt

oss til Oslo-området, og ikke inkludert andre mikrobryggerier eid av Ringnes. Videre har vi avgrenset oss ved å anvende omdømmemodellen utviklet av Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2008), og denne teorien er også utgangspunkt for vår forskning.

1.5 Begrepsavklaringer

Corporate branding

Corporate branding er et mye omtalt begrep innenfor forskning i omdømmebygging. Likevel har vi ingen konkret oversettelse av dette på norsk. Vi skal derfor drøfte ordets betydning og definere hvordan vi vil benytte dette begrepet videre i vår forskning.

For å forstå corporate branding, må man først kjenne til begrepet ”branding”. Branding kan defineres som ”Fremgangsmåten ved hvordan bruken av et navn, et begrep, et symbol, en konstruksjon, eller en kombinasjon av disse, for å identifisere en selger eller en gruppe av selgere av produkter eller tjenesteytelser og skille dem fra konkurrentenes.” (Hatch og Schultz 2009, 281). Når man snakker om corporate branding, dreier dette seg mer konkret om merkevarebygging rundt virksomhetens tradisjoner, verdier og holdninger som deles av alle i selskapet (Hatch og Schultz 2009, 281). Vi kan altså si at organisasjonens identitet defineres gjennom forholdet mellom selskapets visjon, kultur og inntrykk, og dette er grunnlaget for begrepet «corporate branding» (Hatch og Schultz 2009, 281).

Det å gjøre en virksomhet til et brand, er dog ikke det samme som å gjøre et produkt til et brand (Hatch og Schultz 2009, 28). Selv om beskrivelsene av corporate branding legger vekt på virksomhetens tradisjoner, verdier og holdninger, er det likevel en utfordring å skille dette begrepet fra produktbrands. Ved produktbranding retter man fokuset mot kunder og forbrukere, mens ved corporate branding tar man også hensyn til alle virksomhetens interessenter; medarbeidere, investorer, leverandører, distributører, partnere og myndigheter, samt lokale, nasjonale og internasjonale fellesskap (Hatch og Schultz 2009, 30). I tillegg tydeliggjøres også forskjellene mellom produktbrands og corporate brands ved å se på brandingens omfang og størrelse, brandidentitetens opprinnelse, målgruppen, plassering av ansvaret for brandets ytelse og planleggingshorisontens lengde (Hatch og Schultz 2009, 29).

Vi har diskutert ulike måter å oversette dette begrepet til norsk, og to begreper vi mener kan dekke dets betydning i vår sammenheng, er virksomhetens merkevare eller

selskapsmerkevare. Videre i denne besvarelsen har vi benyttet begrepet selskapsmerkevare for det engelske corporate branding.

Image

Videre i studien er også image et sentralt begrep. Vi benytter her det norske ordet inntrykk for dette, som omhandler hvilke oppfatninger eksterne grupper har av en organisasjon (Apeland 2010, 78).

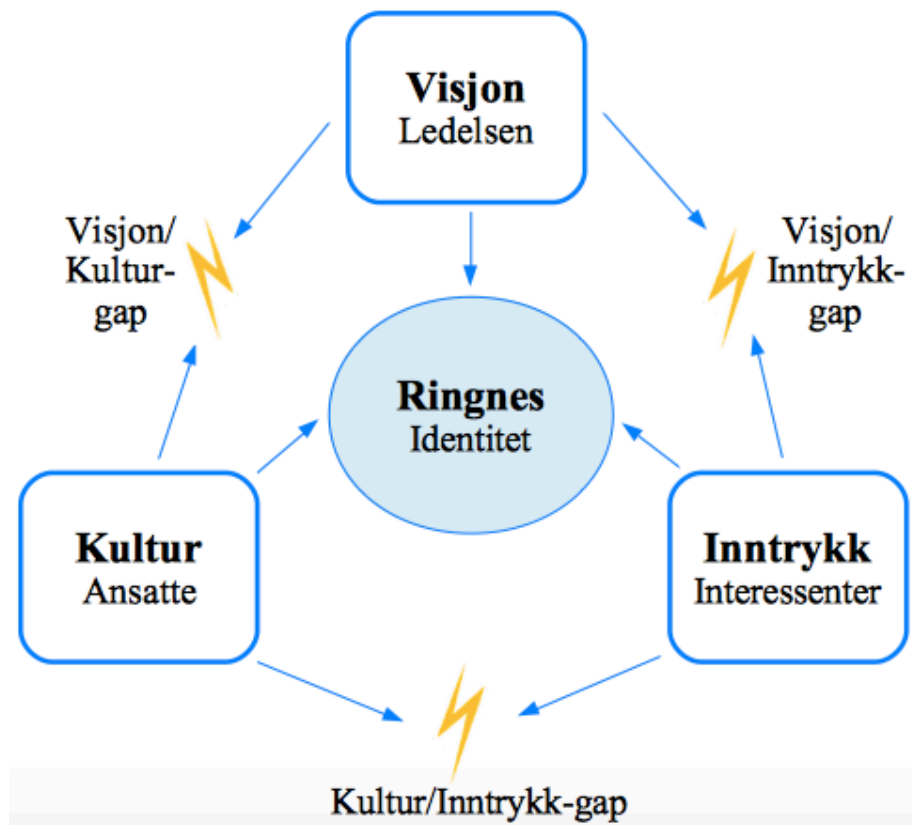
2.0 Teori

2.1 Innledning

Vi skal nå forklare det teoretiske rammeverket vi har lagt som fundament i vår forskning. VCI-modellen utformet av Mary Jo Hatch og Majken Schultz, og fremstilt i boken *Taking Brand Initiative* (2008), har dannet grunnlaget for vår studie, og står dermed også sentralt gjennom hele analysen. Bakgrunnen for valget var at vi ønsket å tilegne oss en dypere forståelse av hvordan både interne og eksterne faktorer i bedriften faktisk påvirker hele identiteten til organisasjonen. *Taking Brand Initiative* er derfor en unik kilde som gjorde at vi kunne relatere teorien til praksis i den analytiske delen av studien, sammen med VCI-modellen og en fordypning innen selskapsmerkevare. Videre har vi tatt i bruk boken *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag* av Askheim og Grenness (2008) som det metodiske rammeverket i forskningen. I tillegg supplerer vi med annen teori der vi mener det er relevant og naturlig. Vi henviser leser til litteraturlisten for en fullstendig oversikt over våre kilder.

2.2 VCI Alignment model

«A corporate brand is one of the most important strategic assets a business can have» er første setning i boken *Taking Brand Initiative*, skrevet av Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2008, 3). I dagens mediaeksponerte samfunn er det essensielt å bygge et godt omdømme, og selskapsmerkevare står sentralt innenfor dette. I følge Hatch og Schultz (2008) er en vellykket selskapsmerkevare vanligvis basert på justeringen mellom de strategiske målene i toppledelsesnivå, kunnskap og holdning til de ansatte og inntrykk av eksterne interessenter. De strategiske målene i toppledelsesnivå vil heretter refereres til som bedriftens strategiske visjon, og kunnskaper og holdninger som bedriftskultur (se figur 2.1).



Figur 2.1 Alignment model.

Hatch og Schultz (2008) hevder med andre ord at de strategiske målene må bli støttet av og alliere med bedriftskulturen, i tillegg stemme overens med inntrykkene dannet av sentrale interessenter til å bygge og vedlikeholde en sterk selskapsmerkevare. Bedriftens strategiske visjon er den sentrale ideen bak firmaet som uttrykker og representerer toppledelsens mål for fremtiden (Hatch og Schultz 2003, 1047). Bedriftskulturen beskriver alle de interne, holdninger, verdier og de grunnleggende forutsetningene for bedriften og kommunikasjon mellom alle deres medlemmer. Kulturen vil manifeste seg ut ifra hvordan de ansatte på ulike nivåer føler om firmaet de jobber for. Interessentenes inntrykk definerer vi som omverdens syn på firmaet (Hatch og Schultz 2003, 1047). Altså er grunnprinsippene i VCI-modellen at jo større samsvar mellom visjon, kultur og inntrykk av interessentene, desto sterkere er merket (Hatch og Schultz 2008, 11). Hatch beskriver hvordan virksomhetens identitet hovedsakelig dannes og påvirkes av disse tre faktorene. De kan ses på som elementer ledelsen må legge vekt på for å bygge en tydelig og positiv identitet (Apeland 2010, 78).

En bedrift som fokuserer på å danne selskapsmerkevare fokuserer ikke bare på kunder og forbrukere, men hele virksomheten. De tar hensyn til alle interessenter som investorer,

leverandører, partnere, regjeringen, lokale, nasjonale og internasjonale samfunnsgrupper. Med andre ord, når man bygger selskapsmerkevare betyr å involvere alle som er viktige for bedriften (Hatch og Schultz 2008, 10). Kombinasjonen av visjon, kultur og inntrykk representerer i en form alt organisasjonen er, sier og gjør (Hatch og Schultz 2008, 13). For å kartlegge eventuelle gap mellom visjon, kultur og inntrykk benyttet vi oss av VCI-modellens teori som stiller ni sentrale spørsmål (Hatch og Schultz 2008, 13). Vi tok utgangspunkt i disse da vi utformet intervjuguiden, og spørsmålene vil bli presentert nærmere senere i studien.

Differensiering og tilhørighet som er fordelen med hva selskapsmerkevare bringer er kilden til merkeverdi. De mest suksessfulle selskapsmerkevarene kommuniserer samtidig tilhørighet, differensiering og andre ideer i tillegg til å engasjere multiple publikum (Hatch og Schultz 2008, 21). De fleste virksomheter bruker deres selskapsmerkevare til å ivareta den strategiske posisjoneringsfunksjonen (Hatch og Schultz 2008, 43). Selskapsmerkevare skal også kunne tiltrekke kundene og appellere til interessentene, så de minner dem om hvorfor de er eller burde være en del av det interessefellesskapet som omgir merket. (Hatch og Schultz 2008, 43). Å skape en fornemmelse om at man tilhører et åndelig felleskap er koblingen mellom differensiering som understøtter en fellesskapsfølelse og selve fundamentet for selskapsmerkevare (Hatch og Schultz 2008, 43).

3.0 Ringnes AS

3.1 Om Ringnes AS

I 1876 startet Ringnes-brødrene Interessentskabet Ringnes & Co sammen med Axel Heiberg (Ringnes). Senere har virksomheten fått navnet Ringnes AS, og er i dag Norges største bryggeriselskap med 1250 medarbeidere fordelt på fire produksjonsanlegg og en rekke salgs- og distribusjonsterminaler (Ringnes). Selskapet leverer øl, brus og vann til hele det norske drikkemarkedet, og står for en rekke sterke merkevarer som blant annet Ringnes, Carlsberg AS (heretter Carlsberg), Tuborg, Pepsi, Solo, Farris og Imsdal. Med en leveranse på cirka 400 millioner liter drikkevarer årlig, er Ringnes markedsledende på øl og mineralvann på det norske markedet.

I 2004 ble Carlsberg AS, som er verdens fjerde største bryggerikonsern, eieier av Ringnes (Ringnes).

4.0 Metode

4.1 Forskningsetikk

Etikk er læren om rett og galt (Ringdal 2007, 423). Det utgjør en naturlig del av forskning og bør derfor føre til refleksjon underveis i prosessen av undersøkelsen (Ringdal 2007, 424). I henhold til vår oppgave mente vi det var mest hensiktsmessig å fokusere på den delen av forskningsetikken hvor beskyttelsen av individet blir fremstilt. Årsaken til dette er at vi ønsket å utarbeide intervjuguidene og gjennomføre intervjuene på en mest mulig profesjonell måte hvor forskningsetikk lå til grunn.

Ringdal (2007, 426) beskriver diverse retningslinjer der det kan være hensiktsmessig for forsker å forholde seg til. Noen av disse var aktuelle for vår besvarelse, spesielt det å sikre informantene konfidensialitet. Informantene som utforskes har krav på at de opplysningene de gir blir behandlet konfidensielt (Ringdal 2007, 426). Vi ga på forhånd beskjed om at vi ønsket lydopptak, noe samtlige informanter samtykket til. Informasjonen ble anonymisert og vi gjorde rede for at lydopptak kun ville benyttes av oss for å sikre riktig informasjon, og etter endt arbeid ville dette slettes. Individet har også rett på og informeres om hva som skal utforskes (Ringdal 2007, 455). Derfor var vi nøye med å formidle nødvendig informasjon til representantene, slik at de hadde mulighet til å danne seg en forståelse av forskningsfeltet. Forskere skal vise respekt for respondentens privatliv, og forskningen skal ikke igangsettes før personen selv har gitt samtykke til dette (Ringdal 2007, 426).

4.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er begreper som benyttes når undersøkelsens resultater skal kvalitetsvurderes (Askheim og Grenness 2008, 22). Undersøkelsens reliabilitet handler først og fremst om i hvilken grad det er mulig for en annen forsker, ved en annen anledning og med tilsvarende sett datainnsamlingsprosedyre, å være i stand til å gjennomføre undersøkelsen og oppnå tilsvarende resultat. Dette betraktes som kravet om etterprøvbarhet (Askheim og Grenness 2008, 22). Når det gjelder kravet til validitet, menes det her at resultatene ikke bare må være pålitelige, men også gyldige (Askheim, Grenes 2008, 24). Vi kan stille oss spørsmålet om hvorvidt våre data faktisk avspeiler de fenomener eller variabler vi er interesserte i å måle (Askheim og Grenness 2008, 24).

Begrepene reliabilitet og validitet har opprinnelig vært knyttet til kvantitative studier. Da det kan få en noe annen betydning i en kvalitativ forskning, kan det være hensiktsmessig å erstatte reliabilitet med troverdighet og validitet med bekreftbarhet (Askheim og Grenness 2008, 24).

Mangel på en tradisjonell metode for å etterprøve resultater, kan regnes som en svakhet ved kvalitative undersøkelser (Askheim og Grenness 2008, 24). Likevel kan vi legge til rette for at andre forskere kan kvalitetsvurdere arbeidet i undersøkelsen. Da kreves det detaljerte beskrivelser om hvordan vi har gått frem fra start til mål (Askheim og Grenness 2008, 24). I tillegg er det flere andre måter å sikre kvaliteten i arbeidet vi gjør (Askheim og Grenness 2008, 24). Vi har tatt utgangspunkt i det Askheim og Grennes (2008) presenterer som feedback-prosesser mellom forsker og respondent. Samtlige av våre intervjuer har foregått på denne måten, med den hensikt å sikre at vi har forstått våre respondenter rett.

Dersom forskeren under feltarbeid benytter seg av flere ulike datainnsamlingsmetoder kalles dette metodetriangulering (Askheim og Grenness 2008, 24). Dermed kan man styrke både undersøkelsens troverdighet og bekreftbarhet (Askheim og Grenness 2008, 24). Med dette som grunnlag tok vi raskt en beslutning på at vi ønsket å styrke oppgaven vår ved å benytte dybdeintervjuer, et kort elektronisk spørreskjema og sette informasjonen opp mot vårt teoretiske rammeverk. Dette kommer vi tilbake til i analysen.

4.3 Valg av metode

Det kan skilles mellom to ulike forskningsstrategier basert på enten kvalitativ eller kvantitativ metode (Ringdal 2013, 22). Den kvantitative forskningsstrategien er basert på empiri som gir beskrivelser av virkeligheten i tall og tabeller. Kvalitativ forskningsstrategi derimot, er basert på tekstdata som for eksempel utskrifter fra intervjuer. En kvantitativ metode krever et relativt stort antall enheter, mens en kvalitativ metode krever færre informanter (Ringdal 2013, 22). Blant annet gjennom arbeidet med utformingen av problemstillingen, har vi dannet grunnlag og skapt forståelse for hvilken metode vi burde benytte i undersøkelsen (Jacobsen 2005, 72). I denne studien valgte vi å benytte oss av kvalitativ metode. Grunnen til dette, er at vi ønsket å finne frem til ulike holdninger og meninger hos mennesker som kunne gi oss en dypere forståelse av den interne kulturen og det eksterne inntrykket av Ringnes. I tillegg har valget gitt oss den fordel at vi kan komme frem til informasjon vi i utgangspunktet ikke trodde skulle være relevant for oppgaven.

Kvalitativ forskning har som hensikt å finne ut av hva slags meninger ulike mennesker tillegger sine opplevelser og erfaringer (Askheim og Grenness 2008, 13). En ting som kjennetegner kvalitativ metode er at forskeren ønsker å anlegge et holistisk perspektiv, altså at individer eller grupper sees i sin helhet og ikke reduseres til enkelte variabler. Derfor fokuserte vi på meningsfullhet og hvordan våre informanter tenkte og handlet til vanlig. Selv om kvalitative studier bør forholde seg til noen retningslinjer, er det likevel stor grad av fleksibilitet (Askheim og Grenness 2008, 13).

Vitenskapsteoretikeren Jon Elster ser heller på likhetene enn forskjellene mellom hypotetisk-deduktiv metode og de mer induktive kvalitative metodene (Askheim og Grenness 2008, 20). Selv om det er forskjeller, hevdes det at begge metodene går frem etter et slags hypotetisk-deduktivt mønster. ”Å forstå en handling innebærer å sette opp en hypotese om den intensjon som har ligget til grunn for handlingen.” (Askheim og Grenness 2008, 20). I kvalitativ forskning trekkes det ofte store veksler på egen erfaring i hypotesedannelsen. Fordi vi, ofte ubevisst, har fordommer eller forutinntatte meninger om det vi skal undersøke, kan erfaringer være et hinder for erkjennelsen (Askheim og Grenness 2008, 20). Basert på dette ønsket vi å gå inn i forskningsarbeidet med bevissthet på egne holdninger og erfaringer, noe vi også vil belyse under kritikk av egen oppgave senere i besvarelsen.

Kunnskapen som frembringes i arbeidet med kvalitativ metode gjøres systematisk, og fortolkning inngår som en nødvendig del (Askheim og Grenness 2008, 21). Ved tolkning har vi derfor lett etter allmenne trekk og sammenhenger i de konkrete situasjoner, slik at det enkelte uttrykk har blitt tillagt en mening som har gått utover uttrykkets umiddelbare fremtredelse. Kriterier for om tolkning er rimelig eller ei er ikke enkelt å svare på, men vi kan understreke at tolkning havner i sentrum for forskningsarbeidet (Askheim og Grenness 2008, 21).

I kvalitative studier er utvalgene ofte små, og vi ser gjerne at 5-6 individer blir intervjuet (Askheim og Grenness 2008, 21). Som kvalitative forskere ønsket vi å arbeide med et utvalg som var skreddersydd for undersøkelsen som ble gjennomført, og som kunne gi oss svar på spørsmålene rundt vår problemstilling. ”Betegnelser som strategisk eller teoretisk utvalg brukes for å angi hva dette handler om” (Askheim og Grenness 2008, 21).

Detaljer, åpenhet og samtaler med hver enkelt respondent er positive faktorer knyttet til en kvalitativ tilnærming (Jacobsen 2005, 129). Vi hadde som hensikt å få frem den ”riktige” forståelsen av det respondentene formidlet av sine fortolkninger. Derfor stilte vi ikke spørsmål med faste svarkategorier, og vi kan dermed påstå at tilnærmingen har høy begrepsbekreftbarhet. Nærheten som skapes mellom respondent og forsker utgjør en positiv effekt for å få en nær dialog (Jacobsen 2005, 129). På den annen side byr kvalitativ metode også på en rekke ulemper (Jacobsen 2005, 130). Dette utdypes senere i besvarelsen.

4.4 Forskningsdesign

Hvilket forskningsdesign vi velger å benytte oss av, vil ha konsekvenser for både undersøkelsens troverdighet og bekreftbarhet (Jacobsen 2005, 87). Først og fremst kan vi plassere ulike undersøkelsesopplegg i to ulike kategorier: Om studien går i bredden eller i dybden, og om studien er beskrivende eller forklarende (Jacobsen 2005, 87). Ved våre undersøkelser ønsket vi å gå i dybden for å få frem flest mulige nyanser ved fenomenet i et forsøk på å få en helhetlig forståelse ved bruk av intervju. I tillegg ønsket vi å kunne forklare hvorfor fenomenene er som de er, og har derfor valgt kausale design som utdypes nedenfor.

Når man skal gjennomføre en studie, må man tidlig ta stilling til hvem som skal undersøkes og hvordan gjennomføringen skal foregå (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 73). I forskning betegnes dette som forskningsdesign. “Hovedformålet med en hvilken som helst design er å sikre at vi når våre forskningsmål.” (Askheim og Grenness 2008, 65). Med design menes å planlegge. I planleggingen av en kvalitativ forskning behøver man ikke nødvendigvis å være like strukturerte som ved en kvantitativ forskningsdesign (Askheim og Grenness 2008, 66). Fraværet av analytisk hovedretning er faktisk ett av kjennetegnene for kvalitativ forskning. Likevel er det noen retningslinjer som bør inngå i forskningen: hva som skal fokuseres på, hvem som er aktuelle informanter samt hvor og hvordan undersøkelsene gjennomføres.

Innenfor metode opererer man gjerne med tre ulike typer av design (Askheim og Grenness 2008, 68). De to første designene, det kausale og det beskrivende, blir ansett som typiske for kvantitative undersøkelser. Ved kvalitative forskningsstudier er det gjerne eksplorative design som blir benyttet (Askheim og Grenness 2008, 68). Under denne typen av design, er det i tillegg fire undertyper som gjerne er tilpasset oppgavens formål: fenomenologisk design, casedesign, etnografisk studie og Grounded Theory-design. Blant disse har vi valgt å benytte

en kombinasjon av en fenomenologisk design og et casedesign. I den fenomenologiske designen er fokuset rettet mot hvordan fenomener umiddelbart oppfattes av sansene våre, altså en “antagelse om at virkeligheten er slik folk oppfatter den.” (Askheim og Grenness 2008, 69). Ved organisasjonsforskning er det også vanlig å benytte casestudier hvor man gjerne er opptatt av å tilegne seg mye informasjon om én eller få enheter (Askheim og Grenness 2008, 70), som i vår studie er Ringnes som organisasjon.

4.5 Datainnsamlingsmetode

Vi ønsket å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer hvor hensikten var å avdekke forskjellige motiver, samt dypere holdninger til ulike forhold knyttet til arbeidsplass (Askheim og Grenness 2008, 88). Kultur, visjon og kommunikasjon er sentrale begrep vi ønsket å finne svar på, og derfor var det hensiktsmessig å benytte oss av dybdeintervjuer. På denne måten kunne vi hente inn personlige meninger, holdninger og erfaringer. Individuelle dybdeintervjuer ga oss også mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål undervis i intervjusituasjonen, som kan være vanskeligere i fokusgrupper (Askheim og Grenness 2008, 89). Det hendte ofte vi at spurte ”kan du fortelle oss litt mer om det?”, som i følge Askheim og Grenness (2008, 88) kalles probing. I tillegg kunne fokusgrupper være vanskelig å gjennomføre, spesielt da det å skulle samle fem ledere til samme tid og sted vanskelig lot seg gjøre. Dette gjelder også de ansatte, da de arbeider på ulike områder i bedriften. Dybdeintervjuer er ofte tidkrevende å gjennomføre (Askheim og Grenness 2008, 88), noe som kan være en utfordring da vi hadde en begrenset tidsperiode for gjennomføring av intervjuer. I tillegg hadde vi relativt mange informanter, som skulle både oppsøkes og intervjues, noe som førte til at tidspresset økte ytterligere.

4.6 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse

I vårt studie representerte utvalget totalt 14 informanter. Fem fra ledelsen og fire ansatte i Ringnes, samt fem interessenter av Ringnes. Respondentene er valgt med grunnlag i deres stilling ved organisasjonen, eller som interessent. Vi ønsket å innhente informasjon fra de menneskene som hadde et godt grunnlag for å kunne gi svar på vår problemstilling. Våre informanter har ulike stillingsnivåer i sin gruppe og varierte ansettelseslengder, og ved at de representerte ulik ansiennitet kunne noen være mer integrert enn andre. Andre faktorer som kjønn, alder eller lignende har ikke hatt noen effekt for vårt utvalg. Da denne bransjen er relativt mannsdominert, ble utvalget forståelig nok bestående av kun menn.

Ihlen og Robstad (2004, 45) definerer interessenter som “alle individer og grupper som en organisasjon har mål eller konsekvenser for - og omvendt; alle som har mål eller konsekvenser for organisasjonen” (Ihlen og Robstad 2004, 45). Å kartlegge virksomhetens interessenter kan tydeliggjøre hvem det er hensiktsmessig å bygge allianser med (Brønn og Ihlen 2009, 177). Det er også lurt å definere deres forventninger og makt som gir fordelene at en enklere kan foreta prioriteringer (Brønn og Ihlen 2009, 118). Når det gjelder god leveranse av drikkevarer, kan det være avgjørende å ha forståelse for hva interessentene forventer av din organisasjon (Wilson, Bitner og Gremler 2008, 55). Samtlige informanter blant interessentene har vært i lignende eller tilsvarende stillinger tidligere, og vi anser derfor ikke lengde på nåværende stilling som relevant for besvarelsen.

Vårt første møte med informantene var over E-post eller telefon hvor vi kontaktet de for å presentere oppgaven, samt avtale tid og sted for undersøkelsen. I tillegg ønsket vi at samtlige intervjuer skulle foregå på informantens egen arbeidsplass da disse omgivelsene er kjente og trygge (Askheim og Grenness 2008, 121). Målet vårt var å skape en tillitvekkende og uanstrengt atmosfære slik at vi raskt kunne starte på selve intervjuet (Askheim og Grenness 2008, 121). Nedenfor er en oversikt over informanter og lengde på samtlige intervjuer. De har gitt samtykke til at vi bruker navn og stillingstittel i oppgaven.

Stillingstittel	Stillingslengde	Lengde på intervju
Logistikkdirektør	10 år	55 minutter
Produksjonssjef	9 år	45 minutter
Distribusjonsleder	25 år	42 minutter
Kommunikasjonsrådgiver	5 år	130 minutter
Salgssjef	4,5 år	54 minutter
Salgskonsulent i butikk	5 år	49 minutter
Sjåfør til butikkmarkedet	28 år	37 minutter
Sjåfør til utelivsmarkedet	22 år	126 minutter
Tillitsvalgt	37 år	90 minutter
Politiker for venstre		49 minutter
Reporter i TV2		37 minutter
Direktør i bryggeri- og drikkevareforeningen		40 minutter
Daglig leder i bar		32 minutter
Kjøpmann i Rema 1000		37 minutter

4.7 Intervju

Innsamlingsmetoden for denne studien består hovedsakelig av dybdeintervjuer, men også et kort spørreskjema. Vi skal derfor i denne delen av besvarelsen legge frem vår intervjuguide, en beskrivelse av fremgangsmåte og gjennomføring av intervju, samt spørreskjemaet.

4.7.1 Intervjuguide

I forkant av dybdeintervjuene utformet vi tre intervjuguider som hadde den hensikt å fungere som en veiledning under intervjuprosessen. Intervjuguidene inneholder de emnene vi ønsket å diskutere med respondentene (Askheim og Grenness 2008, 123). Vi benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139) hvor fastsatte spørsmål var utformet med utgangspunkt i vår teori. Denne metoden tillater også oppfølgingsspørsmål som vi stilte avhengig av intervjuets utvikling. Vi har lagt ved intervjuguiden fra hver av de tre gruppene: ledelsen (se vedlegg 1), ansatte (se vedlegg 3) og interessenter (se vedlegg 5).

Intervjuguiden inneholder tre hovedfaser. Hensikten med første fase var å skape en åpen og god relasjon mellom moderator og respondent (Askheim og Grenness 2008, 123). Derfor gjaldt spørsmålene deres interesser og andre emner de enkelt kunne besvare. Fase to er hoveddelen, og var utarbeidet for å kartlegge informantenes synspunkter og skape innsikt i deres tanker og meninger (Askheim og Grenness 2008, 123). Oppsummering og avklaringer om at vår forståelse var korrekt, fremkommer i fase tre (Askheim og Grenness 2008, 123).

Teori vedrørende VCI-modellen ligger, som tidligere nevnt, til grunn for utformingen av intervjuguidene. Guidene er utarbeidet på bakgrunn av ni sentrale spørsmål for å finne sammenhenger mellom visjon, kultur og inntrykk, som sammen danner grunnlag for en sterk selskapsmerkevare (Hatch og Schultz 2008, 13).

1. *Er visjon og kultur tilstrekkelig differensiert fra bedriftens konkurrenter?*
2. *Inspirerer bedriftsvisjonen alle deres subkulturer?*
3. *Praktiserer bedriften alle verdiene de promoterer?*
4. *Hvem er bedriftens interessenter?*
5. *Vet du hva bedriftens interessenter ønsker av firmaet?*
6. *Er bedriftens visjon og verdier støttet og attraktive av interessentene?*

7. *Hva slags inntrykk assosierer interessentene med bedriften?*
8. *På hvilke måter samhandler bedriftens ansatte og interessentene?*
9. *Bryr bedriftens ansatte seg om hva kundene tenker om firmaet?*

Vi benyttet også tredjepersonsteknikk som vil si å be informantene beskrive hva han tror andre mennesker i samme situasjon mener om et bestemt fenomen (Askheim og Grenness 2008, 128). Hensikten med denne teknikken er at informanten sannsynligvis vil ta utgangspunkt i egne referanserammer og svare ut fra disse, men får likevel følelsen av at han snakker for andre. På denne måten unngikk vi å stille informanten i forlegenhet, da man enkelt kan skyve sine holdninger over på andre (Askheim og Grenness 2008, 128).

I følge Kvale og Brinkmann (2009, 132) er det vanlig å benytte pilotintervjuer ved utarbeidelse av en intervjuguide. Dette er for å kartlegge sentrale faktorer ved enkelte emner, og for å se om våre spørsmål var forståelige og avspeilet de fenomener vi ønsket å måle (Askheim og Grenness 2008, 24). Vi benyttet derfor en tidligere logistikkdirektør i Ringnes som pilot. Fordelen er at hans erfaring i bedriften ga oss innsikt i hvorvidt våre spørsmål var relevante og tilstrekkelig formulert.

4.7.2 Fremgangsmåte og gjennomføring av intervju

I forberedelsene til intervjuene og utarbeidelsen til intervjuguiden valgte vi først å sette oss inn i relevant forskningsetikk. Slik som tidligere beskrevet handler dette spesielt om grunnleggende kunnskap vi bør kjenne til i forhold til beskyttelse av respondenten i samsvar med Personopplysningslovens § 2 hvor det heter at “Personopplysninger (...) kan bare behandles dersom den registrerte har samtykket (...)” (Lovdata). Dette fordi det var flere ulike individer vi skulle forholde oss til, og vi ønsket å gjøre dette på en profesjonell og forskningsetisk måte. Vi har tatt utgangspunkt i Ringdal (2007, 426) som beskriver diverse retningslinjer det kan være hensiktsmessig for forsker å forholde seg til.

Før intervjuet sendte vi informantene en E-post hvor vi orienterte om forskningen slik at de kunne danne seg et inntrykk av forskningsfeltet. Vi fortalte hvordan intervjuet ville foregå og avtalte tid og sted for intervju. Forskere skal vise respekt for respondentens privatliv, og forskningen skal ikke igangsettes før personen selv har gitt samtykke til dette (Ringdal 2007,

426). Samtlige av intervjuene har foregått på representantenes egne arbeidsplasser. På denne måten har vi beholdt den trygge og kjente atmosfæren for representanten (Askheim og Grenness 2008, 121).

Gjennom hele studien har vi holdt informantene anonymisert. Årsaken til anonymiseringen var for å forsikre informantene om at det de fortalte ble holdt konfidensielt (Ringdal 2007, 426). Vi spurte også om tillatelse til bruk av båndopptaker for å sikre at vi ikke gikk glipp av riktige opplysninger, og for å kunne sitere korrekt. Vi forsikret informanten om at båndopptakene ble slettet med en gang skriveprosessen var ferdig. Vi informerte også om at dersom det var noe de ikke ønsket å besvare, så var dette mulig, men at vi håpet de ville besvare alle spørsmål.

Robert B. Cialdini (2011, 93), professor i psykologi og markedsføring, har presentert seks prinsipper som ansees å være de viktigste for effektiv samhandling. Ett av disse omhandler det å like og bli likt. Vi liker mennesker som likner oss selv, enten det gjelder meninger, personlighetstrekk eller levesett (Cialdini 2011, 201). Selv små likheter kan skape positive reaksjoner fra motparten, som igjen kan påvirke personens åpenhet (Cialdini 2011, 203). Prinsippet kan aktivt brukes ved å hevde at man har samme interesser eller holdninger for å skape aksept fra motpart (Cialdini 2011, 202). Dette prinsippet benyttet vi oss av. Vi kledde oss ulikt ut fra hvilken av de tre gruppene vi skulle møte. Vår pilot, tidligere logistikkdirektør, ga oss informasjon om hvordan de ansatte gikk kledd. Lederne gikk kledd i dress, og vi kledde oss derfor pent med skjorte og blazer. De andre ansatte, som vi møtte i løpet av deres arbeidsdag, hadde naturlig nok arbeidsklær, og vi hadde dermed jeans og genser. Ved møte hos interessentene gikk vi normalt pent kledd.

Hensikten var å skape en så god kommunikasjon som mulig. Vi ønsket at alle respondenter skulle ha tillitt og kledde oss etter prinsippet; like og bli likt. På denne måten hadde vi fremstilt oss selv slik at respondenten kunne føle seg komfortabel, og dermed dannet et godt grunnlag for å gi oss utfyllende informasjon.

4.7.3 Elektronisk spørreskjema

Vi har tidligere beskrevet reliabilitet og validitet som avgjørende begreper i forhold til studiens kvalitet. Fokuset på dette har vært et fundamentalt element gjennom hele vår besvarelse slik at vi kan styrke både undersøkelsens troverdighet og bekreftbarhet.

For å best mulig kvalitetssikre at den informasjonen våre respondenter har gitt oss faktisk stemmer overens med vår oppfatning, har vi også valgt å benytte oss av et elektronisk spørreskjema. Hensikten med en slik undersøkelse er å registrere observasjoner som talldata slik at ulike nyanser fremkommer (Ringdal 2013, 87).

Når samtlige intervjuer og transkriberinger var gjennomført, begynte arbeidet med koding og utarbeidelse av en matrise hvor informasjonen fra respondentene ble organisert. Her fikk vi oversikt over de sentrale temaene og dannet spørsmål (se vedlegg 8) på grunnlag av dette. Vi har som hensikt å stille spørsmål om holdninger og verdier i Ringnes, noe som gir oss ordinale variabler (Ringdal 2013, 90). Vi har altså definert svaralternativene hvor 1 betyr i svært liten grad til 5 som betyr i svært stor grad.

Spørreundersøkelsen foregikk over Internett, og informantene ble også her opplyst om at undersøkelsen var anonym og at informasjonen ville bli behandlet konfidensielt. I besvarelsens drøfting viser vi til svarene på de elektroniske spørreskjemaene, i tillegg til vedlegg 9, 10 og 11 for en fullstendig oversikt.

5.0 Analyse

5.1 Innledning

En kvalitativ dataanalyse kan defineres som: "Systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem." (Askheim og Grenness 2008, 142). En analyse av kvalitative intervjudata starter idet vi skriver ut intervjuene etter gjennomføringen. Denne transkriberingen skal være en nøyaktig avskrivning av hva som ble fortalt under intervjuet, og kan også inneholde kommentarer til atferd (Askheim og Grenness 2008, 144). Å overse data eller gjøre feilkonklusjoner vil alltid være en risiko i denne delen av studien. Vi har derfor utført analysearbeidet individuelt, for deretter å sammenfatte dette. "Felles oppfatninger av hva et materiale forteller oss, såkalt intersubjektivitet, bidrar til å styrke både validiteten og reliabiliteten." (Askheim og Grenness 2008, 143). "Før forskeren starter analysearbeidet, må

han redusere mengden data.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 163). Vi bearbeidet derfor det transkriberte datamaterialet ved å kode teksten, for deretter å sette denne informasjonen inn i en datamatrikse, slik Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 171), anbefaler. I følge Askheim og Grenness (2008, 143) er det også mulig å kvantifisere et kvalitativt datamateriale, for deretter å kunne gjennomføre matematiske beregninger. Vårt spørreskjema er basert på informantenes uttalelser under dybdeintervjuene, hvor de her ble bedt om å besvare i hvilken grad de er enige i en rekke påstander. Dette gjorde vi også for å styrke tilliten til resultatene.

5.2 Innholdsanalyse

Innholdsanalyse er en nøye, detaljert og systematisk undersøkelse og tolkning av et konkret datamateriale (Berg og Lune 2012, 349). Materialet benyttes for å identifisere mønstre, temaer og holdninger. Analysen er egnet for å kode et gitt innhold, og kan deretter anvendes for å tilnærme seg forskningsspørsmålet (Berg og Lune 2012, 350). Altså er innholdsanalyse en kodeoperasjon og datafortolkningsprosess.

Det finnes tre ulike analyseringstilnærminger: konvensjonell, direkte og summativ (Berg og Lune 2012, 352). Konvensjonell analyse vil si å benytte empiribasert koding for å generere teorier. Direkte analyse går ut på å benytte relevante analytiske koder og kategorier fra det eksisterende datamaterialet. Summativ analyse benytter seg av telling av ord og fraser hvor man deretter søker etter latente meninger (Berg og Lune 2012, 352). Vi mener det er vesentlig å benytte alle de tre tilnærmingene for å analysere vårt datamateriale, da disse sammen skaper en helhetlig forståelse.

Videre kan vi skille mellom aktørorientert tilnærming og temasentrert tilnærming. I en aktørorientert tilnærming settes det fokus på individer, grupper eller situasjoner som sees på som abstrakte kategorier (Berg og Lune 2012, 353). I en temasentrert tilnærming ser man på hvert tema om en enhet i analysen. Vi har valgt å benytte oss av en temasentrert tilnærming hvor målet er å sammenligne informasjon om hvert enkelt tema, og analysere sammenhengen mellom de ulike temaene. En ulempe med dette er ofte at dersom du fokuserer på ett emne, så er det mye annet som forsvinner. Deretter er det en beskrivende fase hvor vi sammenligner informasjonen fra de ulike informantene ved å organisere teksten i beskrivende matriser (se vedlegg 7).

5.2.1 Transkribering

“Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse.” (Kvale og Brinkmann 2009, 188). Dette var intensjonen vår da vi startet med transkriberingen. Askheim og Grenness (2008, 144) uttaler seg om fordelene ved å transkribere direkte etter gjennomført intervju, selv også ved bruk av båndopptaker. Grunnen til dette er at minnet fortsatt er klart og vi forsikrer oss om at de store datamengdene fremkommer på riktig måte, og i riktig kontekst. Vi har valgt å legge ved et transkribert intervju fra hver av de tre gruppene: ledere (se vedlegg 2), ansatte (se vedlegg 4) og interessenter (se vedlegg 6).

Konstruksjonene underveis i en transkribering krever en hel del vurderinger og beslutninger (Kvale og Brinkmann 2009, 186). Vi valgte en transkriberingsprosedyre hvor vi hadde klare retningslinjer om hvordan vi ønsket at skriveprosessen skulle foregå. Dette innebar å skrive ned alt som ble sagt av moderator og informant der vi har utelukket ordlyder som latter, ”mhm” og ”ehm” fra begge parter. Eksempelvis ordet “mhm” går igjen som en bekreftende lyd fra moderator, og vi anser derfor disse lydene som forstyrrende elementer i tekstform. Taleform er langt mindre nøyaktig enn skriftspråket (Askheim og Grenness 2008, 144). Vi har skrevet en presis gjengivelse av hva som ble sagt, selv om dette ofte fører til ufullstendige setninger og løsrevne ord.

Det var også viktig for oss å overholde konfidensialiteten til både informanter og andre personer som nevnes under intervjuet. Vi har eksempelvis byttet ut eventuelle navn eller spesifikk stilling med “nærmeste leder” og lignende. Ettersom det var 14 intervjuer å transkribere, fordelte vi disse mellom oss. Da vi var flere personer som arbeidet med datamaterialet, ville dette også være med på å hindre feilaktige konklusjoner, og igjen styrke studiens troverdighet og bekreftbarhet (Askheim og Grenness 2008, 143). I tillegg har vi kvalitetssikret hverandres arbeid for å være sikre på at transkriberingen ble utført på en tilfredsstillende måte i forhold til de instruksene som ble satt på forhånd (Askheim og Grenness 2008, 143).

5.2.2 Koding

Da vi var ferdige med å transkribere alle intervjuene, startet arbeidet med å kode datamaterialet. Ved å ha transkribert intervjuene på forhånd, kunne vi printe dem ut og starte fargekoding for hånd da vi følte dette ble mest gunstig og oversiktlig for oss. Ved å benytte

tusjer med en rekke farger, markerte vi det som var relevant for vår besvarelse inn i ulike kategorier, hvor hver farge representerte et eget tema, slik at informasjonen var klar til å plasseres i matrisene. Vi tok utgangspunkt i temaene utarbeidet i intervjuguidene.

5.2.3 Datamatrise

Vi plukket ut de tekstene vi mente var relevante fra fargekodingen og disse ble plassert inn i en datamatrise (se vedlegg 7). Matrisen representerer enheter vertikalt og tema horisontalt. I tillegg valgte vi å plassere enhetene i sin tilhørende gruppe, altså ledere, ansatte og interessenter. På denne måten hadde vi utviklet en matrise som ga oss oversikt og et fullstendig bilde av all relevant informasjon. Deretter gikk vi i gang med å finne likheter og ulikheter mellom enhetene i matrisen. Berg og Lune (2012, 352) forteller at man bør lage enda en ny tolkende matrise for å identifisere fellestrekk. To til? Dette kunne vi gjort, men da forskningsarbeidet består av 14 informanter, fant vi det hensiktsmessig å utføre tolkninger i løpende tekst. Vi så likevel på likheter og ulikheter, og satt informasjonen opp mot hverandre. Senere i besvarelsen drøftet vi dette videre.

5.3 Analysens drøfting

Ringnes sitt strategihjul og verdisett er begge strategier for å oppnå visjonen, altså det overordnede målet. Strategihjulet er utarbeidet for at ledelsen og de ansatte skal forstå hvem Ringnes er som organisasjon. Verdisettet derimot, er utarbeidet som en retningslinje de ansatte skal følge i sin hverdag, og som blant annet er en del av deres bedriftskultur.

Med utgangspunkt i VCI-modellen har vi valgt å dele analysen inn i fire deler. Først har vi presentert Ringnes sin strategiske visjon og den retningen ledelsen vil at bedriften skal bevege seg for å oppnå ønsket resultat. Videre har vi analysert bedriftskulturen med utgangspunkt i utsagn fra de ansatte, og deretter diskutert interessentenes eksterne inntrykk av Ringnes. Til slutt har vi drøftet den helhetlige sammenhengen mellom disse tre aspektene opp mot hverandre for å avdekke samsvar og eventuelle gap i henhold til VCI-modellen og kartlegge hvor Ringnes står som en selskapsmerkevare.

5.3.1 Visjon

Det første intervjuet av ledelsen foregikk med informant A. Han ga oss innsikt i Ringnes sin visjon som er underliggende Carlsbergs “Probably the best beer company in the world”. Han henviste oss videre til strategihjulet (se figur 5.1), som består av fem ulike områder: Stolte og

engasjerte ansatte, effektiv forsyning, omdømmebygging, sterke merkevarer, dyktighet i markedsutførelse og tilfredse kunder. Han fortalte også om viktigheten av dette strategihjulet, som er en oversettelse av Carlsbergs strategihjul, hvor kjernen i dette er “tørst etter det beste”. Dette hjulet er strategien for hvordan Ringnes skal nå sin visjon. Videre la han til at omdømme skapes hele tiden og i alle beslutninger bedriften tar. Dette etableres på en slik måte at alle parter i organisasjonen skal kunne arbeide sammen mot et felles mål (Kunøe 2010, 104).



Figur 5.1 Ringnes sitt strategihjul.

I tillegg fortalte informant A at deres intranett møter de ansatte som benytter datamaskin i sitt daglige arbeid, noe som gjelder om lag halvparten av virksomhetens arbeidstakere. “(...) Poenget er at man kan gå inn å finne alt av strategier og verdisett”. I likhet med informant A, fortalte informant B at deres visjon er å levere kvalitetsprodukter til den norske forbrukeren. Informant E sa i tillegg at deres strategiske visjon er “(...) å helt klart være den beste produsenten og leverandør av drikkevarer i Norge.” Informant A uttalte at “Vår visjon er ingen konkurransefortrinn, men det er heller ingen tilfeldighet. Likevel kan ikke vi i ledelsen bare sitte der og tenke at jobben er gjort, det må også implementeres i alt vi gjør.” Informant E meddelte at “I tillegg er det også min rolle som mellomleder å videreformidle visjonen på

avdelingsmøter og i det daglige arbeidet”, mens informant C opplyste om at “Vår visjon er å gjøre det så bra som mulig innenfor Carlsbergs retningslinjer.” Visjonen kommuniseres til de andre ansatte via PowerPoint-presentasjoner og tavlemøter, samt ved informasjonspakker i hyllene. Videre la han til at de ansatte ikke nødvendigvis får med seg all informasjonen, men at det er noe de har jobbet med i mange år, og at det derfor sitter i “ryggmargen” likevel. I tillegg ytret informant A at de ikke benytter spesifikke instruksjoner hvor de forteller at “dette er strategien og verdiene våre”, men at de heller forsøker å lage presentasjoner og opptredener basert på dette slik at strategien er “bakt inn”. Dette gjøres blant annet med en video som vises på møter og ølkasse-turene. ”Ølkasse-turene foregår en gang i kvartalet hvor representanter fra ledelsen reiser rundt og holder appell mens de fysisk står på en ”. “Hensikten er å skape dialog mellom bedriftens ledelse og ansatte.” Dette kan vi kalle intern kommunikasjon som er strategisk viktig, og som kan være en variabel for Ringnes som påvirker deres evne til å nå målene sine (Ihlen og Robstad 2004, 57). Her foregår informasjonsformidling og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og i grupper på ulike nivåer i virksomheten (Ihlen og Robstad 2004, 57).

Informant B hevdet at de til enhver tid jobber med visjonen, noe som også er viktig for dem. Videre legger han til at det sannsynligvis er forskjell på hva de ansatte er interesserte i å få med seg, og hva de faktisk forstår, men at han tror alle i Ringnes er opptatte av visjonen. Han hevdet likevel at de ansatte er stolte av å jobbe i Ringnes, blant annet på grunn av tradisjonen og historikken. “Vi har prøvd å beholde de gamle merkevarene. Carlsberg har også latt oss beholde Ringnes-logoene”, avsluttet han. Informantene A og E tror alle de ansatte kjenner til visjonen, i motsetning til informant C og D som stiller seg tvilsom til at de ansatte kjenner til den. Informant D la også til at grunnen til den dårlige kjennskapen er bevisst lite internt fokus blant ledelsen: “Vi må derfor opparbeide oss en tydelig visjon og knytte merket til selskapet.” Vi har spesielt merket oss dette sitatet og har derfor drøftet det i forholdet mellom visjon og inntrykk.

Flere av informantene blant ledelsen fortalte også at fokuset på kunders og forbrukeres behov i deres beslutninger er godt etablerte verdier i bedriften. Informant D uttalte til og med: “Kunder og forbrukere er viktigere for oss enn ansatte, journalister og politikere.” I tillegg nevnte informant C tre av de andre verdiene: sterkere sammen, myndighet til å utføre forbedringer og samfunnsansvar. Informantene A, B og E forteller om vinnerkulturen og ønske om å være best, som utgjør den siste delen i Ringnes sitt verdisett.

For å oppnå visjonen er en av strategiene til Ringnes å være et anerkjent selskap. Informant D fortalte at de blant annet har gjennomført en undersøkelse hvor det kom frem at flere av deres interessenter anser samfunnsansvar som den viktigste faktoren. Porter og Kramer (2006, 6) hevder at samfunnsansvar er nødvendig i dagens næringsliv, og at det i tillegg kan gi organisasjonen et godt omdømme. “For de som har en sterkt tilknytning til oss, så er det ofte samfunnsansvar som avgjør hva de mener om oss.”, la informant D til. Videre fortalte han at det de gjør innenfor samfunnsansvar også må ha en funksjon for å være levedyktig, og at de ikke har særlig stor tro på veldedighet. I stedet har de et samarbeid med Coop og Kuben videregående skole, hvor de hjelper elever som er i ferd med å falle utenfor skolesystemet. Dersom de fullfører skolen og gjør arbeidet i virksomheten tilfredsstillende, så tilbys elevene sommerjobb i bryggeriet. I tillegg sponser de idrettslag og har fokus på HMS. Det er derfor hensiktsmessig å sette samfunnsengasjement som et element i verdisettet. Informant B tror også Ringnes sine interessenter deler deres verdier, spesielt når det gjelder samfunn og miljø, men at kostnader for interessentene ofte setter en stopper for en optimal utvikling. Å ha en ekstern kommunikasjonssatsing på Ringnes sitt samfunnsansvarsområde kan være en effektiv strategi for å bedre de ansattes identifikasjon med organisasjonen (Brønn og Ihlen 2009, 220). Vi kan se at alle informantene fra ledelsen har tanker rundt Ringnes sin visjon, men de er ikke nødvendigvis allierte med hverandre. Informant B meddelte at Ringnes jobber med visjonen til enhver tid, og tror alle i Ringnes er opptatte av den. Informant E støtter også dette ved å tro at alle de ansatte kjenner til visjonen. Informant D tror at alle de ansatte i Ringnes kjenner til verdiene, men at de har for lite internt fokus på dette med visjonen.

“Alle bedrifter kan sikkert si det samme, men etter mange prosesser så er vi overbevist om at dette er oss.” avsluttet informant A.

5.3.2 Kultur

Ringnes sitt verdisett (se figur 5.2) består av fem verdier som i følge informant A er av betydning både for bedriftens strategiske visjon, men også for deres kultur.



Figur 5.2 Ringnes sitt verdisett.

I tillegg til slagordet “tørst etter det beste”, er verdisettet noe de bruker mye tid på, fortalte informant A. Han mener verdisettet ikke er et konkurransefortrinn i dag, men at det om ti år skal sitte så godt at de ikke er mulige å “skrape vekk”. Å skape toveiskommunikasjon mellom ledelsen og ansatte er vesentlig, slik at den eksterne kommunikasjonen samsvarer og at det skapes et godt inntrykk utad (Christopher, Payne og Ballantyne 2002, 107). Det har liten hensikt å kommunisere på en fordelaktig måte utad, dersom ikke den interne kommunikasjonen fungerer (Apeland 2010, 135). I tillegg til å finne ut i hvilken grad verdisettet er integrert hos de ansatte, har vi avdekket at det finnes andre verdier, holdninger og historie som ligger til grunn for kulturen. Når vi i vårt elektroniske spørreskjema stilte spørsmål om i hvilken grad ledelsen hadde inntrykk av hvor godt verdisettet var integrert hos de ansatte, var respondentenes svar varierte: To enheter svarte 4, to enheter svarte 3 og én person svarte alternativ 2. For de ansatte ga tilsvarende spørsmål også varierende tilbakemelding, med valgte alternativer mellom 3 og 5.

Bedriftskultur er en funksjon av de menneskene som arbeider i en gitt organisasjon (Hatch og Schultz 2009, 162). Denne kulturen er unik for hver enkelt organisasjon, og har blitt utviklet over tid (Christensen m.fl. 2004, 47). I følge Schein er det spesielt to måter en toppledelse kan påvirke bedriftskulturen (Hatch og Schultz 2008, side). Enten ved å gå foran som et godt eksempel, eller ved å forandre på det Schein omtaler som artefakter. En artefakt kan være bedriftens logo, historier og tradisjoner, utforming av lokaler og lignende. Førstnevnte er gjerne den mest innflytelsesrike av disse to metodene, men til syvende og sist er det de ansattes tolkning av ledelsens handlinger og artefaktene som er det avgjørende. I tillegg tar det omtrent ett år for en ansatt å integreres i bedriftskulturen (Hatch og Schultz 2009, 166). Våre informanter blant de ansatte representerer flere tiår med erfaringer, og de har dermed gode grunnlag for å beskrive kulturen i Ringnes.

Informant I fortalte oss at han ikke kjenner til Ringnes sine verdier. Informant H har derimot hørt om verdisettet, men tenker ikke over det, og kan heller ikke gjengi innholdet. Han fortalte videre at deres nærmeste leder deler ut brosjyrer de kan lese, men at informasjonen ikke “fester” seg. Verdier som “å levere riktig levering til riktig tid på en god måte” og “å være best i klassen” er sentrale verdier som ledelsen også anser som viktige, la han til. Informant G fortalte at Ringnes sine mest sentrale verdier er de ansatte, sterke merkevarer og en filosofi rundt involvering som han har stor tro på. Dette praktiseres ved at alle prosessene er grundige, og de ansatte er involverte uten noen overraskelser. Videre fortalte han at han

likevel ikke tror alle de ansatte føler seg like involverte, men at verdisettet forøvrig blir benyttet på hvert avdelingsmøte som avholdes én gang i måneden.

Vi kan se at informantene ikke kjenner til det fullstendige verdisettet. Dermed ble vår oppgave å grave dypere for å finne ut om verdiene er integrerte i kulturen likevel.

Flere av informantene fortalte at fokuset på kunders og forbrukeres behov i deres beslutninger er godt etablerte verdier i bedriften. Det kommer til syne da informant I fortalte at dersom han er ferdig med sine arbeidsoppgaver tidlig, gjør han heller en ekstra innsats for å yte god service enn å reise videre. Han fortalte at dette spesielt er viktig med tanke på at de selger øl, og dermed blir en ryddig butikk eneste lokkemiddel, da de ikke kan reklamere for disse drikkevarene. Han nevnte videre at han savner bedre opplæring, noe som er spesielt viktig da man må kjempe for gode plasseringer i dagligvarebutikker og i utelivsbransjen. Informant H fortalte at han har tro på god kundeservice og at fokus på kunder står sentralt i hverdagen, samt at han gjerne yter litt ekstra for kunden når han har anledning. Informant F fortalte oss at det faller han naturlig å yte god kundeservice, og legger til at “Jeg vet det at det er veldig mange kunder som vil ha meg tilbake.” Vi oppfatter derfor at verdien er godt integrert hos de ansatte, men at det fortsatt finnes forbedringspotensial. Vi kan se at de ansatte har vilje til å fokusere på kunders og forbrukers behov, samt ønske om å skape forandringer, noe som også inngår i verdisettet, men at de hindres av ledelsens vurderinger og/eller begrensninger. Informant F sa videre at de erstatter gamle systemer, og at alt må kontinuerlig dokumenteres. “Ved å dokumentere alt du gjør hele tiden, så ender man etter hvert opp med å ikke gjøre noe, for du bruker bare tiden til å dokumentere. På et tidspunkt så “buttet” det over, og vi har vel kommet til det punktet nå, tror jeg.” Dette hindrer de ansatte i å fokusere på kunders og forbrukeres behov, og de har heller ikke hatt myndighet til å skape forandring i denne situasjonen, noe de eksempelvis kunne hatt dersom det var mulighet til å forenkle denne prosessen.

“Sånn generelt for hele Ringnes så er sterkere sammen kanskje ord som jeg tenker på med en gang, for vi er veldig flinke til å jobbe sammen”, la informant B fra ledelsen frem. “Vår kultur skiller seg fra våre konkurrenter ved at vi har godt samhold og god kommunikasjon innad i bedriften”, var noe informant I la frem. Informant F fortalte at miljøet mellom de ansatte er bra, og at de blant annet har mange felles ideer. Han la også til at det ikke er så mye festligheter som før, men at dette driftsmessig ikke har noe å si for organisasjonen. Denne

delen av verdisetten kan også sees i sammenheng med strategihjulets “stolte og engasjerte ansatte”. Samtlige informanter blant de ansatte tok opp at de er stolte av å representere Ringnes: “Det er stolthet i å jobbe i Ringnes. De har jo veldig mange sterke merkevarer”, ytret informant H. Informant D fra ledergruppen kommenterte blant annet at de ansatte i Ringnes, uavhengig av nivå, er stolte av å arbeide i virksomheten, og fortalte videre med et glimt i øyet at han nesten blir litt bekymret for *hvor* stolte de ansatte faktisk er. Under intervjuene merket vi tydelig at norske historiske verdier og sterke merkevarer sto sentralt for stoltheten av å representere Ringnes. Informant G fortalte at Ringnes burde tatt mer vare på det historiske i bedriften, og at de har gjort for lite for å ta vare på historiene i småbryggeriene som nå er blitt nedlagt.

Grunnen til at folk sier opp, er ikke fordi de er utilfredse med lønnen, men fordi de ikke er stolte over arbeidsplassen og føler at de ikke blir hørt (Hatch og Schultz 2009, 160). En informant fra ledelsen meddelte blant annet at gjennomsnittlig ansiennitetstid i Ringnes er 32 år, og vi har derfor grunn til å tro at de ansatte føler stolthet over å være en del av Ringnes. Dette kan også sees i tråd med uttalelser om Ringnes som “markedsledende” og med “sterke merkevarer”, hvor vi mener dette kan defineres som en vinnerkultur. Når det gjelder det å bli hørt, så kom det tydelig frem fra samtlige informanter at kommunikasjonen er bra mellom ansatt og nærmeste leder. Informant G påpekte at de ansatte kan ta opp sine problemer med nærmeste leder helt “knirkefritt”, mens informant F uttalte det slik: “Det er nok mye som blir sagt, som ikke blir fortalt videre, men det vel kanskje en mening med det også. Vi ansatte føler likevel at vi kan ta opp problemer med ledelsen. De tar det på alvor, selv om vi merker lite til toppsjefene.”

Hvor ofte har du ikke kommet opp med en idé, som du synes er god, men som ingen andre gidder å høre på? Eller latt være å fortelle en idé fordi du tror at den likevel ikke blir hørt? Sannsynligvis skjer dette støtt og stadig, akkurat som det gjør med alle andre mennesker (Hatch og Schultz 2009, 160). Dersom man multipliserer dette med antall ansatte i Ringnes, forstår vi at ideene er mange. Dermed blir det viktig å fange de opp, og skille ut de gode ideene fra de dårlige (Hatch og Schultz 2009, 160). Dette mener vi fungerer godt i Ringnes da samtlige ansatte opplyste om at de ikke har noen problemer med å ta opp problemer eller forslag med sin nærmeste leder. Dette kommer også frem i eksempelet til en av våre informanter. Han fortalte at de ble bedt om å endre på Ringnes sin plassering i salgskloaket da det kom et nytt produkt på markedet, og vår informant mente denne endringen ville føre til

reduisert salg. I løpet av en måned gjennomførte han en måling for å undersøke hvordan salget gikk. Han rapporterte disse tallene til mellomleder, som igjen sendte dette videre til de ansvarlige for organisering av produktene. De konkluderte med at den nye plasseringen førte til lavere salgstall, og endret dermed plasseringene etter vår informants forslag. Ut fra dette kan vi se viktigheten av at ledelsen og de ansatte har et godt samarbeid for å drive Ringnes i samme retning. ”Der det mangler intern kommunikasjon, vil det kastes bort mye ressurser på spekulasjoner, ryktespredning, tvil og skepsis.” (Apeland 2010, 135). Hatch og Schultz (2008, 127) oppfordrer også de ansatte til å komme med forslag og klager. Ledelsen må oppmuntre til tilbakemelding, både positiv og negativ, med hensyn til bedriftens policy og valg. Ved at ledelsen i Ringnes lytter og responderer til de ansattes innvendinger og forslag bidrar det til å bygge en organisasjonskultur som støtter selskapsmerkevaren.

Samfunnsansvar har også vært en heftig og svær diskusjon i Ringnes, og informant G mener selv at de burde gjort mer for å fokusere på samfunnet, selv om de har blitt mye bedre på kildesortering. Han avslutter med at Ringnes ikke driver nødhjelp eller veldedighet, men at de har hatt prosjekt i forhold til å hjelpe elever som er skolelei. I likhet med informant G, mener også Informant F at Ringnes tar lite samfunnsansvar. Vi siterer “Vi selger øl til de mest lugubre og tvilsomme stedene. Så lenge det offentlige viser til at dette stedet har en skjenkebevilgning, så selger vi øl til de. Likevel er dette greit så lenge vi følger kapitalens grunnprinsipper.” Når det gjelder HMS derimot, så fortalte informant H at han føler seg trygg, men utover dette tror han ikke Ringnes er særlig samfunnsengasjerte. Han tror også Ringnes sine interessenter deler deres verdier, spesielt når det gjelder samfunn og miljø, men at kostnadene ofte setter en stopper for en optimal utvikling. Ved å se på hvordan de ansatte praktiserer verdien i forhold til å ta samfunnsansvar, kan vi se at dette strider i mot ledelsens ønsker. Konsekvensen av dette vil vi drøfte videre senere i besvarelsen.

Gjennom analysen kan vi se at informantene ikke kjenner til den fullstendige visjonen og verdisettet til Ringnes, men vi har likevel lykket med å avdekket latente holdninger underveis, noe som også er i samsvar med våre tall fra det elektroniske spørreskjemaet.

5.3.3 Inntrykk

Tidligere har vi sett på hva respondentene internt i Ringnes fortalte om deres strategiske visjon, kultur og verdier. Det er avgjørende at Ringnes kontinuerlig arbeider både internt, men også i forhold til å fange opp signaler fra omgivelsene og samfunnet generelt (Ihlen og

Robstad 2004, 53). Vi har derfor nå beveget oss over til det eksterne miljøet hvor vi har analysert interessenters inntrykk av Ringnes.

Informant M har en oppfatning om at Ringnes sin visjon handler om å være tradisjonsrike, og at de prøver å spille på at de ikke driver et nisje-selskap for å nå ut til folket. Informant N hadde heller ikke en konkret formening om hva Ringnes sin strategiske visjon er, men la til at det spesielt er viktig å ta ansvar for samfunnet og miljøet, og at han dømmer virksomheten deretter.

Som det fremkommer ovenfor kan vi ikke se at noen av interessentene har kjennskap til selve strategihjulet til Ringnes. Likevel kom respondentene etterhvert inn på områder som angår Ringnes sin strategiske visjon, da de blant annet beskrev virksomheten som en seriøs leverandør av kvalitetsprodukter. “Ringnes fremstår som en profesjonell aktør og de vet hvordan bransjen fungerer”, nevnte informant L, og dette var noe som også kom frem blant utsagnene til alle informantene. “Jeg synes Ringnes har gode kvalitetsprodukter, og velger norske produkter når jeg kan det”, ytret informant N. “De selger øl som appellerer til den store massen, er tradisjonsrike, veletablerte, og med et godt renommé” fortalte informant M. Å ha sterke merkevarer og å være en anerkjent organisasjon inngår begge i Ringnes sin strategiske visjon, og som også har blitt formidlet utad og fanget opp av interessentene. Vi oppfatter dette som at det ikke blir registrert som strategiske visjoner av interessentene, men Ringnes har likevel klart å integrere noen av strategiene i interessentenes underbevissthet.

Når det gjelder verdisettet, ble det nevnt: “Jeg danner et inntrykk av organisasjonen ut fra de menneskene jeg møter, og hvilke verdier de har.” Videre legger informanten til at han ikke engang vet hvem ledelsen i Ringnes er. På den annen side har samtlige respondenter en formening om og eventuelt hvordan Ringnes tar samfunnsansvar, noe som er en del av deres verdisett. Informantene K og L fortalte begge at de ikke hadde lagt merke til at Ringnes har tatt noe spesielt ansvar, til tross for at de er en leverandør som selger alkohol. Likevel presiserer informant K at han anser de som profesjonelle. Dette kommer også til syne hos informant M som ikke tror Ringnes tar særlig samfunnsansvar, men foreslår at dette bør gjøres i form av tiltak for å løfte miljøet. “Det er helt nødvendig at Ringnes tar samfunnsansvar”, ytret informant J. “Det ville hvert fall gitt meg et mer positivt inntrykk av de som en markedsledende organisasjon.”, avsluttet informant M. I likhet med Porter og Kramer (2006, 6), har ledelsen i Ringnes også beskrevet viktigheten av å ta samfunnsansvar,

noe vi belyste tidligere. Vi kan dermed se et skille mellom hvordan Ringnes ønsker å fremstå, og hvordan interessentene faktisk oppfatter virksomheten i forhold til denne verdien. Samtlige informanter blant interessentene anser også Ringnes som profesjonelle, noe som kan assosieres med strategien om å være et anerkjent selskap.

God og profesjonell kommunikasjon med representantene fra Ringnes er hovedpunkter som går igjen blant de ulike intervjuene med interessentene. Slik som Ihlen og Robstad (2009, 12) presiserer, har det stadig blitt mer nødvendig for virksomheter å skape en forståelse av omverden. Grunnen til dette er fordi det stilles sterkere etiske krav, i tillegg til at konkurransen i markedet har blitt mer utfordrende. Informant L kunne fortelle at Ringnes har noe han kaller «Ringnes superheroes» som alltid er tilgjengelige, og det er de han ringer når det oppstår et problem. Da kommer de hurtig og ordner opp. Han forteller videre om inntrykket av stolte representanter fra en stor og innflytelsesrik organisasjon med norske verdier. Informant K er også tilfreds med kommunikasjonen med Ringnes, og la til at dersom han trenger ekstra varer, så får han det: “De er ute etter å selge mest mulig, og det er vi også.” Her ser vi at begge parters interesser blir ivaretatt.

En av våre respondenter blant interessentene har fortalt at Ringnes sine merkevarer helt klart er en verdsatt ressurs, da Ringnes tross alt er Norges største bryggeri med mange arbeidsplasser og høy kompetanse. Videre la han til at “De ansatte er lojale og stolte av hva de representerer”, noe som andre informanter også ga uttrykk for.

5.3.4 Drøfting av visjon, kultur og inntrykk

Når organisasjonskulturen støtter ledelsens fremtidsvisjon, vil strategien mest sannsynlig bli utført suksessfullt (Hatch og Schultz 2008, 68). En selskapsmerkevare er avhengig av å alliere visjon, kultur og inntrykk (Hatch og Schultz 2008, 68). Forvirring og negative holdninger som skapes på grunn av manglende eller dårlig sammenheng mellom visjon, kultur og inntrykk, kan skade den verdien en organisasjon forventer av sin selskapsmerkevare (Hatch og Schultz 2009, 104). Dette kan føre til svekket motivasjon hos medarbeiderne slik at de ikke arbeider for virksomhetens beste. Vi har derfor drøftet det vi mener er de mest sentrale samsvarene og gapene i analysen.

Samsvar og gap mellom visjon og kultur

Det må være sammenheng mellom den strategiske visjonen og bedriftskulturen over en lengre periode, slik at det etableres en felles støtte mellom disse to elementene (Hatch og Schultz 2003, 1043). Bedriftskulturen til Ringnes kan være et konkurransefortrinn, men bare når verdien til merket samsvarer med organisasjonskulturen og deres kjerneverdier (Hatch og Schultz 2003, 1043). Derfor må man utføre en grundig refleksjon av hvordan bedriftskulturen har vært historisk, den nåværende kulturen og av den strategiske visjonen for fremtiden (Hatch og Schultz 2003, 1049). På et eller annet tidspunkt kommer alle bedrifter til å oppleve et VCI-gap (Hatch og Schultz 2008, 84). Gap mellom visjon og kultur kan forekomme når bedriften ikke overholder det de lover (Hatch og Schultz 2008, 75). Strategihjulet og verdisettet er klare retningslinjer for hvordan de ønsker at bedriftskulturen skal være, og disse er vesentlige for hvordan interessenter skal oppfatte Ringnes. Begge disse har den hensikt å understøtte Ringnes sin visjon.

En bedrifts strategiske visjon er ledelsens ønskede posisjon i fremtiden (Hatch og Schultz 2008, side). Som tidligere nevnt er dette og sannsynligvis være den beste den beste ølprodusenten i verden. Vi har sett at respondentene fra ledelsen har ulike oppfatninger om hva Ringnes sin visjon er. Vi kan likevel se samsvar i flere verdier som er utbredt, slik som å ha fokus på kundens og forbrukeres behov i deres beslutninger, samt at de innehar en vinnerkultur. På den annen side nevnte samtlige informanter blant ledelsen at samfunnsansvar var en sentral del for å nå deres visjon. Ringnes har ikke tro på veldedighet, men de ønsker derimot å bidra i nærmiljøet ved å heller fokusere på færre antall personer: “Vi vil heller gi noe ordentlig til noen”, hevdet en informant fra ledelsen. Han fortalte også at dette skulle føre til intern stolthet hos alle de ansatte i Ringnes om at de gjør noe godt, men det var kun én informant blant de ansatte som hadde kjennskap til prosjektet. Vi forstår det slik at hovedgrunnen til at ledelsen gjennomfører denne ordningen, er for å skape stolthet, også blant de ansatte. Vi mener dette hadde vært en god mulighet for ledelsen til å forsøke å integrere samfunnsansvar i bedriftskulturen ved å gå foran som et godt eksempel, slik som tidligere nevnt. Ettersom ingen av de andre ansatte nevnte prosjektet på eget initiativ, gjorde vi et forsøk på å hinte til dette, men her også uten respons. Til slutt spurte vi konkret om virksomheten tok samfunnsansvar i forhold til å gjøre noe for andre mennesker, men svaret var fortsatt nei. Her kan vi se et tydelig gap mellom visjon og kultur, da ledelsens satsing innen noe de anser som viktig, er noe de ansatte ikke engang vet om. Å ta samfunnsansvar er blitt en betydningsfull faktor for en bedrift, slik som Porter og Kramer (2006, 6) presiserte.

Da dette inngår i verdisetten som en retningslinje for hva de ønsker bedriftskulturen skal være, ser vi det vesentlig at dette ikke minst blir formidlet til alle i organisasjonen (Hatch og Schultz 2003, 1043).

Majoriteten av ledelsens respondenter nevnte Ringnes sitt fokus på kunders og forbrukeres behov. En undersøkelse viste blant annet at menneskers første reaksjon ved svekket tillit til en organisasjon, er at de unngår å handle med bedriften (Brønn og Ihlen 2009, 89). Derfor er det vesentlig at Ringnes tar vare på både kunder og forbrukere. Under intervjuene fikk vi også forståelse av at kunder og forbrukere er et viktig fokus for virksomheten. Det er allmenn kjent at den ansatte som er i kontakt med kunden blir organisasjonens ansikt utad, og det er dermed viktig at de ansatte er klare over dette i sin arbeidshverdag. En av respondentene blant ledelsen fortalte at kunder og forbrukere til og med var viktigere enn bedriftens ansatte. Også blant de ansatte står fokus på kunders og forbrukeres behov sterkt. Flere av våre respondenter blant de ansatte legger også vekt på at de gjerne yter litt ekstra for kunden dersom de har anledning til dette. I likhet med ledelsen, mener en av de ansatte at fokus på kunder er et sentralt element i hverdagen. At representantene fra Ringnes setter fokus på kunders og forbrukeres behov i deres beslutninger, er det altså ingen tvil om. Vi stilte derfor spørsmål i vårt elektroniske spørreskjema om i hvilken grad Ringnes setter fokus på kunders og forbrukeres behov, og samtlige av informantene svarte ett av de to høyeste svaralternativene, som vil si i stor og svært stor grad. Et av de grunnleggende prinsippene for at Ringnes skal skape en sterk selskapsmerkevare, ligger mellom ansatte som liker å yte god service, og kunder som krever den servicen som de ansatte leverer (Hatch og Schultz 2008, 17).

Visjonen kan strekke organisasjonen mot nye mål og nivåer for oppnåelse, men det må også koble firmaet med det historiske i bedriften (Hatch og Schultz 2003, 1048). Samtlige av våre respondenter internt i Ringnes informerte oss om at de er stolte av å representere virksomheten, og blant de ansatte skyldtes dette spesielt det historiske aspektet med bedriften. Tidligere i analysen kom det også frem at en av våre respondenter blant ledelsen nesten ble litt bekymret for *hvor* stolte de ansatte faktisk er. Dette kommer også frem i vår elektroniske spørreundersøkelse hvor responsen var et enstemmig svar fra ledelsen om at de i svært stor grad er stolte av å representere Ringnes. På tilsvarende spørsmål svarte tre av de fire andre ansatte høyeste svaralternativ, og den siste av disse ga nest høyest alternativ. Dette beskriver godt strategien av stolte og engasjerte ansatte. Vi kan likevel se at Ringnes begynner å bli et internasjonalt selskap, og at det norske og tradisjonsrike Ringnes begynner å falle bort. Som

tidligere nevnt eies Ringnes nå av Carlsberg, og de har derfor blitt nødt til å konvertere til eiernes visjon og verdier. Gode institusjonelle ledere bør være i stand til å skape balanse mellom nåværende tilstand og å ta vare på de tradisjoner som finnes i virksomheten, og i tillegg møte nåtidens krav (Christensen, m.fl. 2004, 64).

Ved å lytte og besvare kan man kontrollere den organisatoriske identiteten, noe som også bidrar til å styrke en bedriftskultur som støtter selskapsmerkevaren. Når forholdet mellom kultur og visjon samsvarer, vil de ansatte allieres med ledelsens ambisjoner for virksomheten (Hatch og Schultz 2008, 129). Den gode kommunikasjonen mellom de ansatte og nærmeste leder blir jevnlig presisert under våre intervjuer. Vi kan dermed anta at det er samsvar mellom hvordan de ansatte føler at deres stemme blir hørt, og hvordan ledelsen oppfatter dette. Dette ble i tillegg eksemplifisert tidligere i analysen da en av våre respondenter tok opp et problem med sin leder, og som senere ble løst.

Gap mellom visjon og kultur kan gi ledelsen i Ringnes en utfordring, da det ofte tar lang tid å endre eller forandre en organisasjonskultur (Hatch og Schultz 2009, 166). Likevel er verdien av lojale medarbeidere stor, da lojalitet oftest skaper stabilitet og bygger en solid kultur innad i virksomheten (Apeland 2010, 19).

Samsvar og gap mellom kultur og inntrykk

Gap mellom kultur og inntrykk oppstår gjerne når bedriften ikke overholder det som er lovet (Apeland 2010, 89). Vi har nå sett på felles overbevisninger blant Ringnes sine ansatte, og har dermed fått innsikt i bedriftskulturen og mulige faktorer som påvirker organisasjonsidentiteten. De ansatte er et betydelig moment til å bygge relasjoner med alle virksomhetens interessenter, samt bidrar til betydningen av merkevaren (Hatch og Schultz 2003, 1043).

Når en selskapsmerkevare fungerer, er den dypt forankret i organisasjonens identitet. Dersom man skaper en “vi-fornemmelse” til virksomheten, kan man også overbevise andre om hva merket står for. Likevel må det tilegnes en dyp forståelse av hvem bedriften er og hvordan interessentene oppfatter den. Dette er fordi det eksterne inntrykket henger tett sammen med medarbeiderens oppfattelse av deres egen organisasjon (Hatch og Schultz 2009, 69). Det er en

stor utfordring å få medarbeidere til å stå for de løfter virksomheten gir, og som påvirker deres selvoppfattelse.

Hatch og Schultz (2009, 103) beskriver brandsammenhengen som et dynamisk system, altså hvis det oppstår et gap i en del av systemet, vil dette ofte også føre til gap i en annen del. Vi har tidligere sett på hvordan ledelsen i Ringnes har definert samfunnsansvar og hvordan dette er integrert i bedriftskulturen hos de ansatte. Vi kunne her konkludere med at det var noe avvik mellom hva ledelsen i Ringnes vektla at de praktiserte, og hva de ansatte oppfattet og dermed hva som var integrert i kulturen. Brønn og Ihlen (2009, 207) hevder at det å ta samfunnsansvar først og fremst handler om å være lovlydig, noe Ringnes praktiserer, og som spesielt er essensielt da de er leverandør av rusmidler. Ringnes blir karakterisert for å være en profesjonell aktør av samtlige interessenter. På den annen side forteller en av de ansatte at selv om de anser en bedrift som tvilsom, så selger Ringnes drikkevarer til de likevel. Da de ansatte ikke har kjennskap til at Ringnes tar noe spesielt samfunnsansvar, kan man dermed påstå at dette heller ikke blir praktisert i deres egen arbeidshverdag. Dette påvirker naturligvis interessentenes inntrykk av Ringnes i forhold til denne variabelen, noe som også blir påpekt av flere av våre respondenter.

Vi har tidligere avdekket samsvar mellom visjon og kultur i forhold til det å ha fokus på kunders og forbrukeres behov i beslutninger. Vi har nå kommet til analysens del hvor vi drøfter interessentenes syn på dette, da i forhold til kulturen. Da det oftest er de andre ansatte som møter kundene i handel- og utelivsbransjen, blir forholdet mellom kulturen og disse interessentenes oppfatninger en påvirkende faktor. Som nevnt, la flere av våre respondenter vekt på at de gjerne bidrar med en ekstra innsats for kundene utover den vanlige leveransen. Når det gjelder god leveranse, kan det likevel være avgjørende å forstå hva interessentene faktisk forventer av din organisasjon (Wilson, Bitner og Gremler 2008, 55). Dersom Ringnes ønsker en effektiv dialog med interessentene, er det nødvendig at de fokuserer på den form for dialog som interessentene ønsker å kommunisere på (Hatch og Schultz 2009, 192). Respondenten som tidligere omtalte representanter fra Ringnes som “Ringnes superheroes”, nevnte også at de alltid var tilgjengelige over telefon, og at problemene dermed ble løst umiddelbart. De resterende interessentene er også åpne for en dialog med Ringnes dersom de ønsker det, men presiserer at de av naturlige årsaker ikke har jevnlig kontakt. Dersom Ringnes er oppsøkende i forhold til sine interessenter, kan dette gi opplysninger om hvordan virksomheten sees på i andres øyne (Hatch og Schultz 2009, 192). Disse opplysningene

fungerer som et speil, slik at organisasjonen kan se seg selv fra et eksternt perspektiv (Hatch og Schultz 2009, 192).

Vi har tidligere belyst at våre respondenter internt i Ringnes er stolte av å være en del av organisasjonen. Dette har også blitt lagt merke til av våre respondenter blant interessentene som beskrev Ringnes som Norges største bryggeri med mange arbeidsplasser og høy kompetanse. “De har nok kunnskapsrike ansatte, hvor stolthet og tradisjoner står sentralt”, var beskrivelsen en av våre respondenter hadde av Ringnes. Det ble i tillegg nevnt av en interessent at vedkommende ikke hadde noe spesielt inntrykk av virksomheten, annet enn at de har norske verdier. Flertallet har med andre ord gjort rede for at deres inntrykk av kulturen i Ringnes er en virksomhet med norske verdier og ansatte som er lojale og stolte av hva de representerer. På spørsmålet i vårt elektroniske spørreskjema om interessentene anser representantene fra Ringnes som stolte, var svaret enstemmig av høyeste svaralternativ. Dette bekrefter ikke bare våre antakelser som var i positiv retning, men gir oss en nyanse av i *hvor* stor grad denne variabelen er positiv. Dermed kan vi se at det er samsvar mellom de ansattes stolthet av Ringnes og virksomhetens historie, og det er nettopp slik interessentene oppfatter de. Likevel ble det også nevnt at en av våre interessenter velger norske produkter når han kan det, og vi kan derfor tolke dette som at Ringnes mulig ikke ville vært førstevalget dersom det ikke lenger ble oppfattet som norsk.

Samsvar og gap mellom visjon og inntrykk

Gap mellom visjon og inntrykk forekommer når ledelsens strategiske visjon avviker fra det eksterne inntrykket (Hatch og Schultz 2008, 75). Dersom det ikke er samsvar mellom Ringnes sin strategiske visjon og interessentenes inntrykk, er det ingen garanti for at visjonen vil bidra til Ringnes sin suksess (Hatch og Schultz 2009, 94). Gap kan også forekomme dersom bedriften blir *for* fornøyd slik at virksomheten ikke lenger etterstreber forbedring, den strategiske visjonen slutter å engasjere interessentene, at merkets differensiering er svekket eller at interessentene rett og slett blir lei av virksomheten. Gap kan forekomme i mange ulike former, og det er derfor en veldrevet selskapsmerkevare ser for seg ulike situasjoner og markedsforandringer som kan påvirke bedriften. På denne måten kan virksomheten også unngå potensielle gap (Hatch og Schultz 2008, 84).

Informant A forteller oss at omdømme skapes i alle beslutninger bedriften foretar seg. Det betyr at ledelsen mener omdømmet står sentralt, og legger derfor vekt på hva viktige grupper

mener om deres virksomhet. Dersom Ringnes aktivt lytter til og responderer til interessentene, vil det blant annet skape begeistring for virksomheten og gi bedriften et bedre omdømme (Hatch og Schultz 2009, 188). I vårt elektroniske spørreskjema stilte vi spørsmål til interessentene om de anså Ringnes sin selskapsmerkevare som er verdsett ressurs, hvor tre av respondentene svarte alternativ 4, mens de resterende to respondentene ga svarene 3 og 5. Ut fra dette kan vi tolke tilbakemeldingene som at interessentene verdsetter et samarbeid med Ringnes, og vi håper og tror at Ringnes vet å verdsette interessentene på samme måte.

Vi har tidligere sett at ingen av interessentene er kjent med Ringnes sin konkrete visjon, men at assosiasjoner som tradisjoner, stolthet, kvalitetsprodukter og profesjonell aktør kommer frem i vår studie. Ved analysen kom det også frem at informant N ikke hadde en konkret formening om hva Ringnes sin strategiske visjon er, men at det er viktig å ta ansvar for samfunnet og miljøet, og at han dømmer virksomheten deretter. Ringnes må vurdere konsekvensene av sine handlinger for å kunne opptre med en etisk forsvarlig hensikt (Brønn og Ihlen 2009, 118). Vi har tidligere sett at samfunnsansvar er en verdi ledelsen i Ringnes anser som viktig. Gjennom intervjuene med respondentene fra ledelsen har vi fått innsyn i at ledelsen faktisk har igangsatt og gjennomført et konkret tiltak i nærmiljøet for å hjelpe skoleleie ungdom. Flere av informantene blant interessentene meddelte derimot Ringnes sitt manglende engasjement for samfunnsansvar. Her kan vi altså se et tydelig gap mellom hvordan ledelsen i Ringnes handler, og hvordan dette blir oppfattet fra eksterne omgivelser. Dersom en virksomhet ikke sier noe om sitt forhold til samfunnsansvar, er det også et signal (Ihlen 2011, 139). Enten kan det sees som et uttrykk for at bedriftens strategi er dårlig gjennomtenkt, eller det kan forstås som at de ikke bryr seg. Derfor bør Ringnes kartlegge interessentenes interesser da det kan hindre mulige misforståelser og eventuell motstand mot selskapets mål, som igjen kan svekke omdømmet (Brønn og Ihlen 2009, 117).

Slik det fremkom tidligere i analysen, mener samtlige av respondentene internt i Ringnes at de er stolte av å være en del av virksomheten, og at mye av grunnen til dette skyldes det historiske aspektet. Interessentene har også sagt seg enige i viktigheten av det veletablerte og tradisjonsrike Ringnes, og ikke minst at de har ønske om å velge norske produkter fremfor utenlandske. Likevel kan ikke en selskapsmerkevare bare stemme overens med hva det har betydd for deres interesser gjennom tiden. Den må også fokusere på fremtiden (Hatch og Schultz 2008, 10). Vi har sett at interessentene har et historisk syn på Ringnes som en veletablert norsk virksomhet. Blant annet har en informant fra interessentgruppen den

oppfatning om at Ringnes sin visjon er å være tradisjonsrike, og at de spiller på det at de ikke driver et nisje-selskap for å nå ut til folket. Som det har kommet til uttrykk for blant de andre respondentene fra samme gruppe, anser de også Ringnes som et historisk selskap med norske verdier. På den annen side tar ledelsen derimot utgangspunkt i Carlsberg sin visjon, og benytter i tillegg en lik, men oversatt, versjon av strategihjulet og verdisettet. Ledelsens informant B hevdet likevel at de ansatte er stolte av å jobbe i Ringnes, blant annet på grunn av tradisjonen og historikken. “Vi har prøvd å beholde de gamle merkevarene. Carlsberg har også latt oss beholde Ringnes-logoene, men vi vet ikke hvor lenge dette varer”, avsluttet han. De betydninger som legges i Ringnes sin logo kan gi merket økonomisk verdi (Hatch og Schultz 2009, 48). Dette er en vesentlig faktor man bør ta hensyn til ved etablering av nye symboler. I tillegg har nedleggelsene av små-bryggeriene ført til at Ringnes ikke bare har redusert en mengde arbeidsplasser, men også at bryggeriene rundt om i Norge har blitt borte fra nærmiljøene. Følelsen av tilhørighet og samhold blant hele det norske folk kan på denne måten svekkes. I interessenttilnærmingen bør en organisasjon som vil anses som ansvarlig, vurdere hvilke konsekvenser handlingene får for interessentgruppene (Brønn og Ihlen 2009, 118). En selskapsmerkevare legger stor vekt på rollen til den strategiske visjonen som krever toppledelsens refleksjoner på hva firmaet er, og hva det ønsker å bli (Hatch og Schultz 2003, 1051). En av de sterkeste assosiasjonene interessentene har til Ringnes, er nettopp dette med historikk og tradisjoner, men dersom disse assosiasjonene ikke lenger blir forbundet med Ringnes, hva er da spesielt med merkevaren Ringnes?

Ved å ha blitt en del av den internasjonale virksomheten Carlsberg, kan ikke Ringnes utelukke å skli bort fra ønsket markedsposisjon. Likevel må de nye prinsippene bli grunnstøtten i Ringnes sine kjerneverdier, samtidig som det historiske aspektet ved Ringnes stadig forsvinner. En informant fra ledelsen har uttalt at de ikke vet hvor Ringnes står om ti år. Vi kan se at selv ikke alle i Ringnes sin ledelse er klare over i hvilken retning bedriften er på vei, og vi stiller derfor spørsmålsteget ved hvordan de skal integrere klare retningslinjer som blir praktisert i alle ledd i virksomheten. Dette betyr ikke at en ny strategisk forandring er umulig, men at slike dramatiske forandringer krever omfattende innsats og risikerer svekkelse i organisasjonens troverdighet (Hatch og Schultz 2003, 1051).

Som vi så tidligere i analysen av Ringnes sitt samfunnsansvar, kan et gap i en del av systemet føre til gap i en annen del. Da vi tidligere foretok analysen av forholdet mellom kultur og inntrykk, kunne vi konkludere med et samsvar mellom de ansattes stolthet av Ringnes og

virksomhetens historie, og hvordan interessentene oppfatter dette. Vi har også sett at ledelsens ønsker er i tråd med hva interessentenes inntrykk av Ringnes er, men at Carlsbergs eierskap av Ringnes nå utfordrer ledelsen til fortsette å gå i en annen retning. Vi mener ikke at den eneste visjonen som er mulig, er den visjonen de ansatte aksepterer eller hvilke inntrykk interessentene har av Ringnes ved nåværende tidspunkt. Vi argumenterer derimot for at ledelsen må være ærlige om hvor kulturen og inntrykkene er i stadiet for ønsket forandring, og at deres strategiske visjon samt konsekvensene for alle involverte blir erkjent og kommunisert tydelig og rettferdig (Hatch og Schultz 2003, 1058).

6.0 Avslutning

6.1 Konklusjon

Basert på tilegnet datamateriale og våre tolkninger av dette, kan vi konstatere at Ringnes er en virksomhet med både stabile samsvar, men også store potensielle avvik mellom deres visjon, kultur, og eksterne inntrykk. Det største samsvaret vil vi imidlertid anse å være forholdet mellom visjon og kultur. Selv om det er noe ulike svar blant både ledelsen og de andre ansatte i Ringnes, kan vi likevel se at en rekke av virksomhetens kjerneverdier blir ivaretatt på tross av at respondentene ikke kan knytte handlingene direkte opp mot deres strategiske visjon, deres strategihjul eller verdisett. Det er likevel noen forbedringspotensial mellom visjon og kultur, blant annet ledelsens visjon om samfunnsansvar, og hvordan dette faktisk er integrert i kulturen.

Stolthet og tradisjoner er emner som har vært gjentagende gjennom hele vår analyse. Den største faktoren for stoltheten har faktisk vist seg å være nettopp det tradisjonsrike aspektet ved Ringnes. På den annen side har virksomheten i senere tid fått nye eiere, det danske selskapet Carlsberg, og Ringnes har dermed fått en visjon og en strategi basert på internasjonale verdier. Ved nåværende tidspunkt kan vi betrakte gapet mellom ledelsens visjon og eksterne interessenters inntrykk som lite, men det er ikke uten sannsynlighet at dette avviket kan skape vesentlige konsekvenser for Ringnes i fremtiden. De nye prinsippene fastsatt av Carlsberg, må bli grunnstøtten i Ringnes sine kjerneverdier, samtidig som det historiske aspektet ved Ringnes stadig forsvinner. Dette kan føre til at følelsen av tilhørighet og samhold blant hele det norske folk kan svekkes, og et stort konkurransefortrinn vil være tapt.

6.2 Kritik av egen oppgave

Da Ringnes den siste tiden har vært inne i en nedbemanningsprosess, har flere av våre respondenter under intervjuene enten sagt eller gitt uttrykk for bekymring for egen arbeidsplass. De ansatte vet lite om hva som foregår med tanke på hvem eller hvor mange som kan risikere å miste sin stilling, og heller ikke når. Det kan derfor spekuleres i om respondentene har gitt fullstendig ærlige svar, eller om svarene vi har fått er påvirket av denne situasjonen i individets egne underbevissthet.

I tillegg har vi benyttet oss av båndopptaker under intervjuene. Dette kan i verste fall gjøre respondentene nervøse, og dermed hemme for hvor utfyllende og fullstendige svar vi i utgangspunktet kunne fått.

Fordi vi, ofte ubevisst, har fordommer eller forutinntatte meninger om det vi skal undersøke, kan erfaringer være et hinder for erkjennelsen (Askheim og Grenness 2008, 20). Basert på dette ønsket vi å gå inn i forskningsarbeidet med bevissthet på egne holdninger og erfaringer. Det kan likevel være en utfordring å kartlegge om – og i så fall i hvilken grad – dette har påvirket studien og dens resultat.

I vår studie har vi også benyttet oss av en bestemt virksomhet som utgangspunkt. Vi kan derfor ikke si noe om andre bedrifter, selv ikke virksomheter i samme bransje. I tillegg er utvalget av respondenter begrenset, og det gjør det derfor ikke mulig for oss å generalisere funnene våre. På den annen side er utvalgene i kvalitative studier ofte små. I følge Askheim og Grenness (2008, 21) blir gjerne 5-6 individer intervjuet. I forhold til dette har vi derfor et relativt stort kvalitativt utvalg på totalt 14 informanter. Det kan derfor diskuteres om dette er *for* mange informanter for en slik studie.

6.3 Videre forskning

Ettersom denne studien tar for seg kun sammenhenger mellom ledelsens visjon, den interne kulturen og det eksterne uttrykket i bedriften Ringnes, kunne det vært interessant og forsket videre på forbedringstiltak og implementering for å redusere og lukke de avdekkede gap.

7.0 Litteraturliste

- Alminnelige regler for behandling av personopplysninger (Personopplysningsloven). 2000. *Lov om behandling av personopplysninger*. Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2
- Apeland, Nils M. 2010. *Det gode selskap – omdømmebygging i praksis*. 2. utg. Høvik: Hippocampus
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. 8. utg. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson
- Brønn, Peggy Simic og Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2004. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz. 2003. "Bringing the corporation into corporate branding." *European Journal of Marketing*, 112(7/8):1043-1049
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz. 2008. *Taking Brand Initiative*. San Francisco: Jossey – Bass
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz. 2009. *Brug dit brand*. København: Gyldendal Business
- Ihlen, Øyvind. 2011. *Samfunnsansvar på norsk*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Ihlen, Øyvind og Per Robstad. 2004. *Informasjon & samfunnskontakt*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt
- Kunøe, Gorm. 2010. *Salg og salgsledelse med CRM*. Oslo: Scanforum
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utg. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

- Ringnes. Fra bryggeri til konsern. Lesedato 18. februar 2015:
<http://www.ringnes.no/omringnes/historie/Sider/Frabryggeritilkonsern.aspx>
- Wilson, Valarie Z., Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2008. *Services Marketing*. McGraw-Hill Education
- Porter, Michael E., og Mark R. Kramer. 2006. "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, 84(12):6. Lesedato 4. mai 2015:
<http://f2.washington.edu/fm/sites/default/files/Porter%20Business%20Case%20for%20CSR.pdf>
- Christopher, Payne og Ballantyne. 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. USA: Routledge

Vedlegg 1: Intervjuguide ledelse

Fase 1:

- Kjønn
- Alder
- Ansvarsområde
- Ansettelseslengde
- Interesser

Fase 2:

Kultur:

- Hvem er dere som organisasjon?
- Kan du forklare hvordan dere som ledelse jobber?
→ Kan du gi oss et eksempel?
→ Hvordan tror du de ansatte på operatørnivå ser på deres arbeid?
- Hvordan vil du beskrive deres bedriftskultur?
→ Hva kjennetegner den?
→ Vil du si den er godt forankret? På hvilken måte?
- På hvilken måte ønsker dere å utvikle bedriftskulturen? Altså hvilken bedriftskultur ønsker dere å ha?
- På hvilken måte inspirerer firmaets visjon alle deres subkulturer?

Visjon:

- Hva er deres strategiske visjon?
→ Kan du gi eksempler på hvordan dere i ledelsen praktiserer denne visjonen?
→ Hvilke konsekvenser har visjonen for hvordan ledelsen jobber?
- Hvordan kommuniserer dere bedriftens visjon til de ansatte?
→ Kjenner de ansatte til den?
→ Jobber de ansatte etter den? Kan du gi eksempler?
- På hvilken måte jobber ledelsen for å integrere visjonen hos de ansatte?
Hvordan er deres visjon og kultur annerledes enn deres konkurrenters?

Verdier:

- Hva er Ringnes' mest sentrale verdier?
→ Hvordan praktiserer dere disse verdiene overfor de ansatte?
- Hvordan er deres visjon og verdier attraktive for deres interessenter?
- På hvilken måte tar dere tar samfunnsansvar
→ Er det viktig at de ansatte vet dette?

Ansatte på operatørnivå:

- Hvordan tror du ansatte på operatørnivå beskriver Ringnes som organisasjon?
→ Kan du beskrive noen måter Ringnes sin visjon og verdier ”lever” på i organisasjonen?
- Hvordan ønsker dere at bedriften skal fremstå overfor de ansatte?

- Tror du de ansatte er stolte av å representere Ringnes, hvorfor det?
- På hvilken måte vil du si at deres ansatte bryr seg om hva interessentene tenker om firmaet?

Kommunikasjon:

- Føler du at du og dine medarbeidere kan ta opp eventuelle problemer eller utfordringer i forhold til retningslinjer og visjon?
→ Har du et eksempel på dette?

Interessenter:

- Hvordan vil du beskrive deres interessenter?
- Hvordan ønsker dere at bedriften skal fremstå overfor interessentene?
- Hvordan tror deres interessentene beskriver dere som organisasjon?
- Anser du, som en person i ledelsen, at interessentene er en del av Ringnes sin bedriftskultur?
- Hvordan kommuniserer dere med kundene (interessentene)?
→ Hvor ofte?
→ I hvilken grad føler du deres interesser blir ivaretatt?

Personlig:

- (Forklar selskapsmerkevare) Er selskapsmerkevaren, sett med deres øyne, er verdsatt ressurs?
→ Hva gjør du for å styrke selskapsmerkevaren?
- Hvor ofte leser du omtaler om Ringnes?
- Tror du de ansatte i Ringnes kjøper konkurrerende produkter privat?
→ Gjør du?

Fase 3:

Her skal vi oppsummere funn, og det er mulighet for utdypning av bestemte forhold som ikke tidligere er tilstrekkelig belyst.

Vedlegg 2: Transkribert intervju ledelse

Vi kan jo begynne med litt kontaktinformasjon. Eller alder da for eksempel?

Ja jeg er 46.

Kan du fortelle litt om deg selv?

Har ansvar for distribusjon da, i Vestre Østland. Jeg er distribusjonssjef der. Det går veldig mye i fotball, siden min sønn spiller fotball. Ble lurt inn som lagleder der, og sitter i styret. Der går tiden min til det.

Hvor lenge har du vært ansatt i Ringnes?

Det blir 25 år nå i februar.

Åh såpass ja! Vi tenker å begynne litt på kulturen her i Ringnes, og dere som organisasjon, i dine ord hvem er dere som organisasjon?

Som organisasjon tenker du på da som bedrift. Ja. Vi er jo det vi alltid har sagt altså vi er jo Norges drikkevarespesialist. Vi leverer de beste drikkene til kunder, forbrukere.

Hvordan jobber dere som ledelse?

Som ledelse så kan jeg jo bare prate for meg selv, vi har personalansvar og driftsansvar delt på en måte. Det vi gjør sånn til daglig er jo å passe på å alt går som det skal og det gjør vi jo for.... Vi har jo planlagt hva som skal ut, planlegger etter det, verdier som vi styrer etter som vi alltid har hatt.

Kan du fortelle om din hverdag?

Jeg begynner klokka 6 om morgningen, det er da sjåførene begynner, som oftest halv 6. Og når jeg kommer på jobb ser jeg gjennom om alle har kommet eller om jeg har fått melding om sykdom og sanne ting. Hvis ikke jeg har det så vet jeg at alle ruter er planlagt for det blir gjort dagen før. At jeg har sjåfører til det. Om noen er syke så må jeg ringe etter vikarer. Der har vi 10-15 ringekarere. Da ringer jeg klokka 6 på morgningen og da har jeg han her halv 7. Ringer den som er nærmest. Og da er det om å gjøre å få alle mann ut. Da har man tid til kontoret for å ta lønn og andre personalting, budsjett og den slags.

Hvor mange ansatte har du under deg?

28. Alt fra Notodden til Lofoten.

Hvordan vil du beskrive deres bedriftskultur?

Ja det er en kultur med ganske høy moral. Hvert fall den avdelinga vi er nå. Folk ønsker alltid å gjøre det beste, for kunden og for Ringnes. Høy moral, få jobben gjort er vel det som sitter igjen i veggene.

Hvordan ønsker dere å utvikle bedriftskulturen?

Vi ønsker, jeg tror vi skal bli bedre på hvert fall er å være tydeligere på hva kulturen er. Ofte sånn at ja det kommer ganske hårete setninger i oppslag og på tavler og sånt, men å få det helt ut så alle forstår hva vi faktisk mener med dette og hva det betyr er ofte vanskelig. Hvordan kan dere gjøre det?

Vi har jo tavlemøter omtrent én gang i måneden på hvert område, og da fletter vi inn noe av det sånn at de får vite hva det er for noe og får tilbakemelding på ting som har skjedd.

Hvordan tror du at Ringnes sin visjon inspirer alle deres subkulturer?

Jeg tror de får det litt i bakhodet uten at de tenker noe over det, men er ikke noe sjåførene tenker over det for å si det sånn.

Hva føler du er Ringnes strategiske visjon?

Vi, strategiske visjon må være at vi skal bli den tredje største bryggeri i verden, det er Carlsbergs da. Vår visjon er vel da å gjøre det så bra som mulig.

Og hvordan praktiserer dere i ledelse dette?

Vi rettleger de verdiene og budsjettene og gjennomfører hva skal jeg si for noe, den daglige kontakten med sjåføren og ukentlig og månedlig tavlemøter for å følge opp tavlemøter, og får tilbakemelding på hva vi kan bli bedre på.

Hvor mye kommunikasjon har du til butikkene?

Det er egentlig bare når noe har gått gærent. Er ikke så veldig mye direkte, hvis det har vært noe problemer med levering. Varer vi ikke har fått for eksempel.

Hvordan kommuniserer dere visjonen til de ansatte?

Jeg bruker de «foilene» fra det vi får sendt osentralt fra.

Jobber de ansatte etter visjonen?

Det er nok både og. Det som er litt rart er når man prater med folk som er på gulvet er at man kan gå gjennom visjonen også spør de om de har forstått det også sier de ja, også går de ut og til sjefen sin og spør hva det var for noe. En del jobber etter visjonen. Mange av de tingene som står i visjonen er ting sjåførene har jobbet som i mange år, de har det litt i ryggmargen bare med litt andre ord.

Er det på andre måter dere jobber for å integrere visjonen hos de ansatte?

Det er møter også er det informasjonspakker og tillegger informasjon i hyllene dems så de kan lese selv.

Fordi de har en hylle hver?

Oppe på Gjelleråsen har sjåførene en hylle hver ja.

Blir det fulgt opp om de, det som blir lagt i hylla? At de leser det?

Nei det er på eget ansvar.

Hvordan tror du at Ringnes visjon og kultur er annerledes enn deres konkurrenter?

Jeg kjenner ikke til konkurrentene så godt men slik jeg oppfatter det så er vårt anlegg veldig moderne.

På hvilken måte?

Har vært en utvikling og oppdatert hele veien. Man føler jo at noen jobber med det kontinuerlig.

Hva er Ringnes sine mest sentrale verdier?

Altså verdsettet vårt er jo at vi setter kunder og forbruker i fokus når vi tar beslutninger, blant annet at vi er sterkere sammen. At vi har mindre rett til å ta avgjørelser eller forbedringer. Tar samfunnsansvar. Det var vel det jeg kom på nå.

Følger du disse verdiene når du jobber?

Jeg tenker mye over den første å alltid ha kundene i fokus. De avgjørelsene vi tar avgjør ofte om kundene får varer eller ikke og derfor også forbrukeren.

Er det på andre måter dere praktiserer disse verdiene ovenfor de ansatte?

Vi ja igjen på møter da, ofte blir det lagt opp til å komme med råd om forbedringer på kundenivå, men også hvordan man kan ha en trygg arbeidsdag, jobbe smartere.

Hvor ofte har dere de møtene, en gang i måneden?

Ja ofte en gang i måneden, kan variere. Noen har annenhver uke, er litt avhengig av område. Mine sjåfører leverer helt fra Haukeli til Aker brygge så.

Hvordan tror du at kundene deres ser deres verdier, er de attraktive og støtta av de?

Jeg tror de fleste kundene våre vil oppleve oss som attraktive, vi har jo hatt noen historier opp gjennom årene at vi ikke har levert på tiden og så videre, og det har jo vært negativt som man også kunne se på undersøkelser. Men det har blitt retta opp og vi ser at sjåførene scorer veldig høyt hos kundene.

Er det samme person som møter hver gang?

Ofte, sjåførene har noen kjerne kunder som de stort sett alltid har også får de litt nye kunder alt fra hva som er effektivt å kjøre. Men mange av kundene og sjåførene har forhold 20-30 år tilbake.

Hvor mange leveranser har de hver dag i forskjellige butikker?

Det kan variere alt fra hvor store de er og hvor langt fra hverandre de er, men kan ha alt fra 10-20 kunder.

I verdisettet så nevner dere jo også samfunnsansvar, på hvilken måte gjør dere dette?

Jeg vil si at først og fremst som jeg tolker det hvert fall er helse og miljøikkerhet, prøver å gjøre ting så sikkert som mulig. Hvert fall for sjåførene, i Oslo er det trange gater og så videre mye som forandrer seg. Men de er erfarne gjør at man unngår mange ulukker. Prøver hele tiden å se på nye teknologi. Vi har også sånn Telematic system nå, en GPS i hver bil. Som finner veier på en smartere måte. Også prøver vi ny teknologi som er El-lastebil.

Hvordan vil du tro at dine ansatte vil beskrive Ringnes som organisasjon?

Det tror jeg, det ser jeg jo ut i fra My Voice undersøkelsen. Virker som alle liker å jobbe i Ringnes, godt arbeidsmiljø og gode kollegaer, men også er mange usikre på fremtiden.

Hva er ditt inntrykk av My Voice?

My Voice på sånn overmannnivå fungerer veldig bra, veldig høy svarprosent. Alle får sagt sin mening og blir fulgt opp med møter og tatt det opp på tavlemøtene. De tingene vi får gjort noe med er jo veldig bra, men får tilbakemelding fra noen om at en del av spørsmålene er litt

over hva de føler hva de kan svare på. Men som jeg sa ista så er det mye i toppledelsen som sitter med dette. Vi er i en endring og vi vet ikke hvor skal.

Tror du dette skaper veldig mye usikkerhet?

Ja det tror jeg nå. Har alltid vært en veldig trygg arbeidsplass i alle år, men nå kommer endringene mye nærmere enn det har vært før. Og da skaper man negativ fokus og man begynner å prate sammen, vi har jo mange gamle mennesker. De tenker jo rekker jeg å komme til, hva skjer når jeg er 60 og det er slutt, hva skjer med pensjonen. Mange som tenker mye.

Er det mange som spør mye?

Ja noen, ikke mange vil jeg faktisk ikke si. De som har spurt nå er vel mer de yngste, skal jeg søke meg ny jobb nå eller skal jeg vente?

Hvilken avdeling er det som er mest utsatt?

Akkurat nå er det distribusjon. Norges gruppen vil ha kontroll over hele distribusjonsleddet.

Er det snakk om 1 år eller om 1 måned frem i tid eller...?

Vi får mer svar fortløpende, men ikke noe nytt nå og det sier vi også.

Tror du dette blir gjort på riktig måte slik det gjøres nå?

Han som har disse ølkasseturene, han er jo ærlig og sier ting som de er. Og da vet de det hvert fall.

Hvordan ønsker dere at bedriften skal fremstå ovenfor de ansatte?

At vi tar vare på de ansatte. At vi stiller krav... Ja...

Hvorfor tror du at de ansatte er så stolte av å representere Ringnes?

Fordi de har holdt på i mange år, veldig gode produkter. Det er seriøst. Alt er avtalt på forhånd, det er solid da.

På hvilken måte vil du si at ansatte bryr seg om hva kundene tenker om firmaet?

Det tror jeg er veldig mye faktisk. Hvert fall på sjåførens side. De aler fleste strekker seg veldig langt for at kunden skal ha et godt inntrykk.

På hvilken måte?

Det kan være alt fra at de ringer å informerer kunder, om de er forsinket for eksempel. De ringer å ordner og tar ansvar for at kundene får sitt.

Føler du at dine medarbeidere kan ta opp eventuelle problemer eller utfordringer i forhold til retningslinjer og visjon?

Ja jeg har vært i flere avdelinger, jeg byttet jo for sånn 3-4 år siden. Det første jeg merket var at ingen har problemer med å ta opp noe som helst.

Har du et eksempel på dette eller?

Ja, vi gjorde jo om planleggingen for en stund siden. Før så var det vi som ga det endelige på hvordan rutene til sjåførene skulle være, til at det ble mer planleggings styrt og da kom de rett opp å sier ifra om at dette går ikke, se på ruta mi. Må gjøres på en annen måte.

Hvordan vil du beskrive deres kunder da?

Kundene våre er det vi lever av. For meg så er det to forskjellige verdener for jeg har både handel og uteliv. Handel er stort sett veldig ryddig men de krever kanskje litt mer også i forhold til at man leverer på riktig dag og tidspunkt. Uteliv er kanskje mer kals bransje. Kommer på fredag så har det vært 30 grader i skyggen hele uka og da er de tom for øl men har glemte å bestille.

Er det mer enkeltbedrifter?

Ja, mindre bedrifter. Det virker som de tenker mer på å skjenke kunder enn å sjekke om de har øl, hvordan er kvaliteten, hvordan ser det ut på tanke rommet.

Merker du forskjell hvordan disse to forskjellige verdener ser på dere?

Vi har et langvarig og veldig godt forhold til handel. De er mer strukturerte så er faste møter og tar opp ting. Mens uteliv er mer de lurer på hvorfor i all verden kan dere ikke kjøre ut øl, vi sa ifra for 2-3 timer siden. Og da har vi et problem, for man må planlegge på forhånd. Litt mer andre folk.

Hvordan ønsker dere å fremstå ovenfor de forskjellige interessentene dere har?

Vi ønsker å fremstå som strukturerte, at vi vet hva vi hilder på med. Vi har en plan for hvordan vi skal gjennomføre ting, vi er «supply chain».

Hvordan tror du at dere vil beskrive dere som organisasjon?

De vil nok, uteliv vil nok beskrive oss som litt strenge. For vi sier jo ofte nei når ting ikke går.

Eksempel på dette?

For eksempel når kunder akkurat har sagt nei på varer på en tirsdag så vil de ha varer på en fredag. Er det langt unna eller vi ikke har noen til å kjøre så må vi jo si nei. Så lurer de på hvorfor.

Tror du dette skader ryktet eller har det ikke så mye å si?

Tror ikke det har så mye å si. Er stort sett de samme kundene som går igjen år etter år. Så skjønner man det jo selv fordi ofte så kommer de samme bedriftene i mangel på penger. Dyrt å drive bedrift.

I hvilken grad anser du at interessentene er en del av bedriftskulturen? Altså i Ringnes sin bedriftskultur.

Det tror jeg i høy grad fordi det er samme verdi sette som går rundt i hele bedriften. Så det er ofte når man prater på tvers så prater man samme språk.

Hvordan føler du at kunders interesser blir ivaretatt?

Føler det er høyt. Vi gjør jo alt vi kan for å levere til kundene.

Men har du kontakt med andre interessenter, som andre politikere, journalister og...?

En kollega av meg, vi deler på oppgaver litt, ser på vanskelige leveringer i Oslo. Han er på et møte med politikere hvor de ser på leveringsforholdene i Oslo. Vi har kontakt.

Når du er privat, hva føler du at du gjør for å styrke bedriftens merkevare, altså Ringnes?

Jeg prater jo positivt om varene til Ringnes da...

Bevisst eller?

Ja det har alltid vært bevisst. Har hendt at jeg har gått ut fra steder hvor de ikke har våre produkter så går vi igjen.

Hvis sønnen din tar med en cola hjem da?

Nei men det gjør han ikke. Da blir det tatt ifra han.

Så du drikker aldri det privat?

Nei.

Tror du at andre ansatte kjøper konkurrerende produkter privat?

Ja det kan hende, men mange har den holdningen at det er en konkurrent så hvorfor skal man det?

Tror du andre i ledelsen gjør?

Ja det gjør de sikkert, men vet om noen som ikke gjør det for å si det sånn.

Ringnes som merkevare, føler du det er en verdsatt ressurs?

Ja absolutt. Tenker du på selvet Ringnes merket, ølet? Det er nok absolutt det, en merkevare mange kjenner til. Når Ringnes var det største merket i mange tiår, så gikk vi ned et par kroner på Tuborg. Forundra over mennesker som vil spare to kroner men så går de på byen etterpå å kjøper 0,4 til 70-80 kr. Men sånn er det.

Hva føler du at du gjør for å styrke Ringnes som bedrift?

Nei altså utad så som sagt så omtaler jeg produktene bra, har alltid vært sånn at hvis det er ting som skjer som vi må ordne opp i.

Leser du omtaler eller noe om Ringnes på din fritid?

Ikke annet enn om det som står i avisen eller på intranettet.

Du oppsøker ikke omtaler?

Nei. Det har jo variert mye opp gjennom årene. Når man gjør så store endringer med «mindset» og IT systemet da var det vel på jobb 16 timer i døgnet noen måneder. Er vel nå ting begynner å bli litt bedre og man kan ta det litt mer med ro.

Intranettet deres, hvordan opplever du det?

Nei er helt greit. Litt treigt.

På hvilken måte?

Litt sjeldent mellom nyhetene, så jeg bruker det ikke hver dag.

Hvilken forbedring kunne du ønske å ha sett?

Kunne ønske det var en «live tracker» på salg, altså hvor mye man selger pr prognose, hvordan går det med kostnader. Er vi over eller under på salg prognose, hvordan er overskuddet. Kostnader per salg.

Hvordan syns du kommunikasjon er mellom ulike avdelinger?

Noen av avdelingene har bedre kommunikasjon med de andre. Vi er nærmest planlegging og salg. Og planlegging er nok den vi har best kommunikasjon med. Salg er hovedmøte og telefon?

Hvor mange sjåfører finnes det eller er ansatt?

Totalt i Ringnes er vi rundt 130. 100 av de er på Gjelleråsen.

Vedlegg 3: Intervjuguide ansatte

Fase 1:

- Kjønn
- Alder
- Ansvarsområde
- Ansettelseslengde
- Interesser

Fase 2:

Kultur:

- Hvordan definerer du Ringnes som organisasjon?
- Hvordan vil du beskrive deres bedriftskultur?
Kan du beskrive hvordan dere som er ansatt jobber?
→ Hvordan tror du ledelsen ser på deg og dine kolleger?
- Kan du forklare hva som kjennetegner deres bedriftskultur?
→ Kan du komme med et eksempel?
→ Hvordan anser du deg selv som en del av denne kulturen?
→ Hvordan kunne bedriftskulturen blitt forbedret?
- På hvilken måte inspirerer firmaets visjon alle deres subkulturer?

Visjon:

- På hvilken måte vil du beskrive Ringnes' strategiske visjon?
→ Hvordan praktiserer ledelsen denne visjonen?
→ Hvilke konsekvenser har dette for deg som ansatt?
- Hvordan jobber ledelsen for å integrere visjonen hos dere, og hvordan kommuniserer ledelsen denne visjonen til dere ansatte?
→ I hvilken grad føler du at dette blir praktisert?

Verdier:

- Hvordan vil du beskrive Ringnes' mest sentrale verdier?
→ Kan du gi oss eksempler på hvordan du og dine kolleger praktiserer disse verdiene?
- (Forklare interessenter) Hvordan er deres visjon og verdier attraktive for deres interessenter?
- Tar dere samfunnsansvar?
→ På hvilken måte?
→ Har du inntrykk av at dette er viktig for ledelsen?
- Føler du at dine kolleger har samme verdier og interesser som deg selv?
- Hvordan vil du si at deres visjon og kultur er annerledes enn hos deres konkurrenter?

Dere som ansatte:

- Hvordan tror du ledelsen beskriver Ringnes som organisasjon?
- Hvordan ønsker dere at bedriften skal fremstå overfor dere ansatte?
- Kan du beskrive hvordan Ringnes' visjon og verdier "lever" på i organisasjonen?

- I hvilken grad vil du si du er stolt av å representere Ringnes, og hvorfor er du det?
I hvor stor grad vil du si at dine kolleger har interesse av hva interessentene tenker om firmaet?

Kommunikasjon:

- Føler du at dine medarbeidere kan ta opp eventuelle problemer eller utfordringer som skulle oppstå med ledelsen?
→ Har du et eksempel på dette?

Interessenter:

- Hvordan ønsker dere at bedriften skal fremstå overfor interessentene?
- Hvordan tror du interessentene deres beskriver dere som organisasjon?
- Anser du/de andre ansatte at interessentene er en del av Ringnes bedriftskultur?

Personlig:

- (Forklare selskapsmerkevare) Er selskapsmerkevaren, sett med deres øyne, er verdsatt ressurs?
→ Hva gjør du for å styrke selskapsmerkevare?
- Hvor ofte leser du omtaler om Ringnes?
- Tror du dine kolleger kjøper konkurrerende produkter av Ringnes på privaten?
→ Gjør du?

Fase 3:

Her skal vi oppsummere funn, og det er mulighet for utdypning av bestemte forhold som ikke tidligere er tilstrekkelig belyst.

Vedlegg 4: Transkribert intervju ansatte

Hvordan ser din arbeidshverdag ut?

Den er veldig forskjellig. Jeg sitter jo i europeisk samarbeidsutvalg i Carlsberg for tillitsvalgt, så en jo god del turer til København. Er også med i styret i NNN. Det er på en måte en del av LO.

Hvordan definerer du Ringnes som organisasjon?

Langt mer profesjonell enn det det en gang var, for å si det sånn., men kommer jo an på hvilken den av organisasjonen du snakker om. Vi var jo veldig mange anlegg, som det som i dag er Ringnes i forhold til situasjonen nå. Vi har to vann fabrikker, og et sterk redusert Dahls bryggeri i Trondheim, som er blitt totalt endret på grunn av engangsflaskene. Det positive med Dahls er at de bygger et mikrobryggeri, som er et nytt bryggeri og som satser. Vi hadde jo Hamar bryggeri, Lillehammerbryggeri. I Oslo så var det Ringnes, Frydenlund og Skau. Alt er samlet her. Vi hadde Lunde og Tangen bryggeri, Tønsberg mineralvann, Arendalbryggeri. Så det er den delen av det historiske der som burde vært langt mer utnyttet.

Du nevnte at de er mer profesjonelle?

Når jeg begynte i Ringnes så var det litt sånn tjo og hei. Det som sjokkerte meg, var vel da jeg var omtrent på alderen som dere da jeg begynte på Ringnes, og på den gang ble det drukket mye mer og rimelig tett og ingen reagerte på det. Folk som hadde sommerjobb, for eksempel fra universitet, begynte å komme på jobb klokka 6 på morgenen å fyre opp før jobb. Men den kulturen er helt borte nå.

Hvordan vil du definere Ringnes?

Jeg oppfatter de som veldig flinke folk, og oppfatter også at det er en åpen stil som involverer ganske vidt i forhold til beslutninger. Ingenting som kommer som overraskelser.

Hvordan gjør de det?

Vi har noe som heter Klara Faktura, latinsk navn for lysende vei eller noe i den duren. Det ble etablert da Coca Cola gikk fra gjenbruksflasker til engangsflasker. Det ble utviklet til glassflaskestrategi, forhandlinger med kjeder og så videre. I det forumet så møter man folk på kryss og tvers som salg og marketing, lager og distribusjon. Alle områder møter hverandre. Den stilen og måten man jobber på er involvering på et helt annet nivå. Også blir man jo kjent med folk på kryss og tvers. Vi har jo hatt litt problemer opp gjennom tiden med salg og produksjon. Eksempel på 80 tallet tok det tre måneder fra da du brygget et øl til å tappe det. På øl sorter som juleøl, ble det brygga i september og ut i desember ringer de fra salg og sier de må lage mer varer for de er utsolgt. På samme måte hadde de marketing som utviklet etiketter på flasker, som ikke passet. Det var et svært problem til langt ut på 90 tallet. Flyten mellom de forskjellige avdelingene er på et helt annet nivå i dag, også er vi jo en del av Carlsberg på godt og vondt, for å si det sånn.

På godt og vondt, hva mener du med det?

Vi har blant annet fått en ny organisering i Carlsberg delt i to, hvor det er den forretningsdelen og salgsdelen. Også det operative i forhold til distribusjon, lager salg, med hovedsete i sveits. Og intensjonen er å brygge alle bryggeriene i Carlsberg som ett bryggeri, også har man som målsetning å flytte produksjonene på kryss av tvers av landegrensene, og transportkostnadene er en stor del av det så i stor skala er det vanskelig.

Og en positiv ting da?

Med Carlsberg? Hehe. Nei positive er at det er i og for seg kontakter opp mot innkjøpsavdelingene for bedre avtaler. Mer profesjonelle folk knyttet til innkjøp av utsyr, bedre oppfølging. Carlsberg som selskap er gedigent, enhver leverandør må ta det seriøst. Ringnes er så lite i forhold.

Hvordan var overgangen til å ta del i Carlsberg?

Overgangen var rimelig stor ja. Vi var eid av Orkla tidligere, og de hadde veldig grunntanke, i Herdal-tiden, involvere alle innenfor de forskjellige områdene skulle ha sosiale gode løsninger uansett. Å komme inn i Carlsberg var den største overraskelsen for tillitsvalgte i Danmark. Det finnes jo nordisk modell men man har norsk modell, svensk modell, ikke noe spesiell og den danske greia er jeg helt imot å sitte i prosjekter med ledelsen, kan risikere å være forræder av det arbeidende folk, men det er grunnholdningen. Jeg har alltid krevet å være med i alle prosjekter, diskusjoner, strategiutvikling, ledersamlinger og alt mulig og har vært med. Den overgangen til Carlsberg på det nivået var veldig stort. Men så har Carlsbergs ledelse blitt fasinert av deler av den norske modellen. Første gang vi hadde en utenlandsk direktør var en dansk om het Jesper Frils som kom i 2007. Han spurte hva jeg syns og jeg sa det var noe forbanna drit, fordi jeg liker ikke kulturen. Den danske samarbeidsmodellen er helt på trynet. Han mente vi skulle få den beste samarbeidsmodellen. Jeg tenkte det bare var ord, men han tok grep. Vi ble invitert til lederforum, jeg ble invitert til alle ledermøter. Så fikk vi en norsk en, og hadde en fra Polen. Da var vi naturligvis enda mer skeptiske. Han ble kjempe fascinert av hvordan vi fikser ting i Norge i forhold til resten av verden. Vi var på en konferanse med blant annet, NO, LO alle ledere og så videre. Det han sa var at de norske folk visste ikke hvor flinke de var på noen områder og hvor mye respekt man har for hverandre. Jeg har jo for eksempel et eksempel med Turistforeningen, det å gå fra hytte til hytte og putte penger. Han har dratt slike tanker inn i Carlsbergs ledergruppe, men han er jo Øst-Europeer i stil, så det blir sånn sjakkspiller. Man tar et trekk også ser hva som skjer, men jeg liker han som leder. Jeg oppfatter at han har forstått at de som jobber midt opp i situasjonen og som er med å påvirke driften i de grader, er en viktig brikke for at ting skal gå smidig. Samme mekanisme som med Klara Faktura, noe vi kaller tavlemøter, der går vi gjennom hva som har skjedd, 5-10 min hver dag før skiftet begynner. Folk kan ta opp på direkten hva man er misfornøyd med, om kommunikasjonen ikke fungerer og sånn. For eksempel om det har slitt i produksjonen, er det fordi det er for dårlig opp med mekaniske, så blir det gitt til den ansvarlige og de sier fiks det. Den som har ansvaret for det området har tavlemøter, men representanter fra andre avdelinger kan påvirke. En fra tapperiet og en fra vedlikehold, og om det er et problem, så står navnet ditt på tavlen og står hva man skal gjøre, og navnet står der helt til ting er i orden, så det er veldig synlig om hvem ikke gjør jobben sin.

Er det effektivt?

Ja veldig, og har gjort at alle føler seg mer involvert.

Hvordan vil du beskrive deres bedriftskultur?

Vil beskrive den som veldig åpen og inkluderende, og at i og for seg burde ha gjort omdømme messig et enda større nummer av at Ringnes har gode samarbeidsmodeller, vi er faktisk drit bra på dette her. Stoltenberg valgte å presentere den nye inkluderende arbeidsliv erklæringen her.

Hvordan tror du ledelsen ser på deg og dine kollegaer?

Det vet jeg faktisk ikke, tror i og for seg at de er godt fornøyde.

Kan du forklare hva som kjennetegner deres bedriftskultur?

Godt samhold. Inkluderende, involvering. Og det er ikke bare meg som har lang ansiennitet i Ringens. Veldig lang ansiennitet. Hatt en utvikling fra å være en bedrift med manuelt arbeid til å være høyteknologisk bedrift. I utgangspunktet så trodde lederne de var nødt til å ansette ingeniører om hvem som skal kjøre dette. Allerede midten på 80 tallet var det mange diskusjoner så de lagde slagord; fremtidens bedrift med dagens arbeidere. Noen har slitt med å omstille seg men er faktisk imponerende kompetanse folk sitter på her i bygget, selv uten at de vet det.

Hvordan anser du deg selv som en del av denne kulturen?

Som en viktig del. Jeg har jo vært med i hele utviklingen, vært med i diskusjoner, noen kaller det bedriftskultur vi faktisk ønsker. Har også kjørt diskusjoner i tillitsstyret og sånt, med hva vi ønsker, og hva vi skal ha igjen for det og sånt.

Hvordan kunne bedriftskulturen blitt forbedret da?

Hele systemet på kryss og tvers skal være mest mulig likt. Et prosjekt nå er «fit for future» der man ser på dobbeltfunksjonene i hvert land og effektivisering. Helheten i hvert enkelt land, et annet problem med dette er jo at matvare kjedene ønsker å ta over distribusjonen og ønsker å ha kontroll over mest mulig av verdikjeden. Og kjedene vil ikke kunne matche det Ringnes gjør, men dreier seg om å få kontroll.

På hvilken måte vil du beskrive Ringnes sin strategiske visjon?

Det tror jeg at man har gjort for lite av å ta vare på det historiske knyttet til alle de andre bryggeriene som ble nedlagt underveis. Burde blitt flinkere på det som går opp mot samfunnet generelt. Vi kunne gjort det bedre med å fokusere langt sterkere på det vi er gode på. Konkurrerende leverandør selskap for eksempel, der sitter direktøren og later som han er en fattig arbeider, gir inntrykk at de er verdens mest miljøvennlige distribusjonsforetak, savner den faglige stoltheten, fo å si at vi er dritgode på dette. Og vi er faktisk det. Vi har større handlefrihet når det går bra. Når man samler brusproduksjonen her på Gjelleråsen, bruker de 10 millioner på bryggeriet i Trondheim. Nedleggelse av Stavanger bryggeri i 2003, så var det diskusjon med ledelsen hva det var mulig å gjøre. Kan det selges for eksempel, men direktøren på denne tiden sa før han selger det så skal han sprengte hele driten, fordi det er nok konkurranse. Før kunne bryggeriene bli solgt til ansatte og kommunen. Så leietappa de for Ringnes. Målsettingen var at de skulle utvikle egne produkter, inngå egne avtaler. Trøbbelet var at de var for fokuserte på produksjon, så de var helt på trynet med å ta kontakt med kjeder for å selge inn produkter.

Hvordan praktiserer ledelsen denne visjonen?

Jeg synes faktisk ledelsen her praktiserer visjonen på en grei måte.

Hvilke konsekvenser har dette for deg som ansatt?

Regelrett ytringsrammebetingelser er det verste for oss. Ikke ledelsen visjon, men svenskehandel for eksempel.

Hvordan jobber ledelsen for å integrere visjonen hos dere? Eventuelt hvordan kommuniserer ledelsen denne visjonen til dere ansatte?

Basert på svar fra My Voice undersøkelsen så er folk er veldig glade i den nærmeste lederen, mens de synes de øverste er noen tullinger. Men de såkalte ølkasseturene hjelper. Men er jo

grossistisk distribusjon, da ryker det opp mot 300 arbeidsplasser så det påvirker resultatene. Overgangen fra engangsemballasje, da røyk det 250. Så bedriften har endret seg, først og fremst på grunn av den teknologiske utviklingen.

Hvordan fungerer PRI?

Veldig god ordning. Det var vi som foreslo det, vi er helt formelt NNN, LO utvalg og i samarbeid med funksjonære organisasjoner. Hatt mange nedbemanninger, og kjørte mange sluttpakker. For de som er aktive med å få seg ny jobb er sluttpakke genialt. Men mange følte at de var blitt rike, og lette spesielt ikke etter ny jobb. Ble veldig overraska da første gang jeg var i Stavanger et halvt år etter nedleggelsen, møtte jeg en gammel tillitsvalgt, på en pub. Han hadde sittet der «non stop» i et halvt år. PRI fungerer langt bedre for de som ikke er full av tiltak selv. Du får hjelp med alt utenom intervjuet, så det å ha en jobb hvor jobben din er med å skaffe ny jobb er en verdi i seg selv.

Er de like nervøse for fremtiden?

Ja, de er fortsatt like nervøse, men når de først er i situasjonen så hjelper det. Man kommer inn i sjokk situasjon, hører ikke hva som blir sagt. Bearbeider hva som har skjedd. Første området man brukte PRI var nedleggelsen i Bodø, la man merke til at man må i tillegg til muntlig informasjon gi ut informasjon skriftlig. Bra at det ikke er samme personer som jobber i PRI som i Ringnes. Vesentlig å få helt andre folk som jobber med de som er overtallige, før var det HR og personal avdelingen, og det er jo de som utfører kuttene.

Hvordan vil du si at deres visjon og kultur er annerledes enn hos deres konkurrenter

Jeg kjenner ikke så mye til de andre, men i konkurrerende merke har de en blogg som de sender ut en gang i uka til de ansatte og bruker den bare til å snakke dritt om Ringnes. Ringnes hever seg over dette og vil ikke svare på noe. De er inspirert av det amerikanske styremåten. Når de gikk over til engangsflasker forsvant det over 500 arbeidsplasser, men de hadde utviklet et regneark der de puttet inn en poengsum der det gjaldt, og ledelsen forholdt seg bare til de poengene i kuttet. Medførte til mange rettsaker, noe som har så å si aldri vært et problem her i Ringnes.

Hvordan vil du beskrive Ringnes sine mest sentrale verdier?

Det mener jeg helt klart er de ansatte,. Og sterke merkevarer, og en filosofi rundt involvering som jeg har veldig stor tro på.

Kan du gi oss eksempler på hvordan du og dine kollegaer praktiserer disse verdiene?

Jeg oppfatter at alle prosesser er grundige, vi er involvert i alt, og det kommer jo ingen overraskelser. Alt er åpent, for å si det sånn.

Gjelder dette for alle ansatte?

Nei tror enkelte blir overraska uansett. Det er nok ikke alle som føler seg like involverte, så noen situasjoner kommer nok som et sjokk.

Er det et skille mellom kommunikasjonen fra ulike avdelinger og oppover i ledelsen?

Det er avhengig av den jobben den enkelte lederen og tillitsvalgte gjør. Alle har like muligheter og såkalte ølkasseturer legger vekt på å ha en kommuniserende form, som tilbakemelding. På Gjelleråsen hvor 300 personer er tilstede kan det være litt tøft å ta ordet. Men da kan de komme til meg eller tillitsvalgt for å ta noe opp.

Hvordan er deres visjon og verdier attraktive og støttet av deres interessenter?

Det er de områdene jeg sa i ste, at det burde vært lagt enda større vekt på. Burde bli flinkere å si ting klart og tydelig når man mener noe, spesielt i forhold til kunder og den spesielle situasjonen i Norge med at det bare er tre kjeder nå. Ringnes er livredd for å komme i konflikt med kundene fordi eksempel at NorgesGruppen har jo over 40 prosent. Å komme i krig med de er ikke en målsetning for Ringnes. De holder for mye tilbake etter min mening, når konkurrerende merke går rundt og sier at de er knallbra er det ingen grunn til at Ringnes ikke burde gjøre det samme.

Har Ringnes tatt noe samfunnsansvar som du kjenner til?

Det har også vært en annen rimelig heftig diskusjon. Vi er blitt bedre på kildesortering, jobbet mye med svinn problematikk, men oppfatter fra å gå fra gjenbruksflasker til engangsflasker er ikke spesielt bra i forhold til Norges miljøpolitikk. Finnes grenser hvor mange fleece gensere man bør ha. Hvis man overstiger eksempel 20% så kleber flasken seg i produksjonen, så man har ikke kommet langt nok teknologisk på det området for at det skal være effektivt nok. Men det går på kundepress. Kjedene krevde at man måtte levere på den emballasjen på det butikkene ønsket så Ringnes måtte investere på 400 millioner kroner. Oppfatter at Ringnes har som bortimot filosofi at vi ikke driver nødhjelp, men i forhold til de enkelte steder. Har prosjekter om å hjelpe skoletrøtte ungdommer i jobb og aktiviteter, er langt bedre. Men det er fortsatt relativt tidlig så har ikke sett noen konklusjon enda.

Føler du at dine kolleger har samme verdier og interesser som deg selv?

Ja det føler jeg. Vi ønsker alle mer lønn, hehe. For å si det sånn så på omtrent alle områder er folk opptatt av at alle ønsker en best mulig bedrift men man kan få interesse konflikter. Har alle ansatte riktig forståelse om sin situasjon og prosess i kjeden?

Ja det føler jeg. Man har merchandisere i butikk som skal være der på samme tid som sjåførene, er sjåførene forsinket så blir ikke det bra for noen parter. Et område der man har hatt en grei utvikling.

Kommuniserer ledelsen at de ansatte får vite hvilken verdi de har i kjeden?

Hvert enkelt leder som har ansvar for å videreføre det til sine underansatte.

Hvordan tror du ledelsen beskriver Ringnes som organisasjon?

Spørs hvem du snakker med, men i enkelte tilpasset situasjon er det lett å se på situasjoner den dagen. Men er overraska hvis ikke ledelsen beskriver situasjonen slik som meg.

Kan du beskrive noen måter Ringnes sin visjon og verdier "lever" på i organisasjonen?

Det viktigste er involvering. Det som har virkelig slått igjennom, har også masse visjoner innenfor salg. Det som har endret seg når man gikk over til Carlsberg er at det er langt mindre innovasjoner. Positivt med bryggeriet i Trondheim for da har man mulighet til det.

I hvilken grad vil du si du er stolte av å representere Ringnes, og hvorfor er du det?

Jeg er jo veldig stolt, men det hender jeg blir drit forbanna også. Det er ofte sånn det kommer inn en person som har jobbet i 2-3 år før man går videre. Vi som har vært her hele tiden blir provosert, for vi syns de bør tenke på Ringnes beste.

I hvor stor grad vil du si at dine kolleger har interesse av hva de ulike interessentene tenker om firmaet?

Alle har jo interesse av at man faktisk får solgt produktene, og den sammenhenger med sterke merkevarer og en effektiv driftsform som sikrer arbeidsplasser for hvert fall de som trenger det.

Føler du at dine medarbeidere kan ta opp eventuelle problemer eller utfordringer som skulle oppstå med ledelsen?

Ja, jeg oppfatter at alle kan ta opp ting med sin nærmeste leder. Hvis man ikke kan det så er det dårlige ledere, som vil i og for seg forsvinne i jevnt og trutt. I enkelte tilfeller så blir det tatt videre. Oppfatter at folk blir tatt på alvor og seriøst, vi er jo en bedrift som er flerkulturell for å si det sånn. Og det betyr at man er langt mer vant med å diskutere kulturforskjeller. Vi hadde for mange år siden da konflikten i Jugoslavia utviklet seg hadde vi alle typer, og vi fikk veldig god innsikt i konflikten, og i slike situasjoner er det så veldig mye følelser så akkurat den var en utfordring å snakke med. Det ble noen store krangler, men slik er det ikke nå. Følelsene var så sterke.

Hvordan ønsker dere at bedriften skal fremstå overfor interessentene?

Ja, ovenfor kjedene så skulle jeg ønske at Ringnes var langt mer klarere over at vi distribuerer billigst og mest miljøvennlig derfor nekter vi å gi ifra oss denne. Butikkene kan nekte å ta imot. Men Ringnes kan ikke nekte å levere. Vet ikke hvor den regelen kommer ifra.

Har du noen kontakt med ulike interessenter som politikere, journalister?

Jeg hatt masse kontakt med journalister. Har blant anna samarbeidet i samme situasjon med Tine for eksempel. LEAN er et system blant annet tavlemøter er en del av dette. De lager standardiserte arbeidsinstruksjoner, slik at alle gjør det samme, og alle står på sin plass så trenger man ting så vet man nøyaktig hvor ting er systematisk. Når man presenterer dette så presenterer jeg også at Ringnes har et system som fungerer veldig bra. Avgiftene på øl er mer enn på vin og sprit, men hva er best samfunnsmessig? Treffer politikere i forskjellige sammenhenger. For en del år siden var utviklingen slik at det var så vidt man kunne løfte de til 62. Utvikling med å la folk jobbe etter 62, mindre belastninger.

Kommuniserer du med ledelsen før du skal uttale deg til journalister?

Nei, kommuniserer ikke med ledelsen som oftest når jeg blir intervjuet av journalister. Med det nye ølsenteret i Trondhiem og så videre er det naturlig at man uttaler seg sammen.

Hvordan tror du interessentene deres beskriver dere som organisasjon?

Det er veldig avhengig fra butikkene fra den enkelte butikk vil være helt annerledes enn på hovedkontoret. For der er det en eller annen politisk handling for å oppnå et overordnet mål, men i butikk handler det mer om å drive butikk og få inn varer. Gjort en del undersøkelser på at det skulle tyde på at de ikke er så fornøyde, men dreier seg om politikk. Alminnelig forbruker og politiker så har forbrukeren et positivt syn til Ringnes men politikere har et enda større positivt inntrykk, men i butikkene er det andre svar.

Anser du/de andre ansatte at interessentene er en del av Ringnes sin bedriftskultur?

Nei, det ser jeg i utgangspunktet ikke. Men er klart at situasjonen med kjedene som foregår nå så påvirker det bedriftskulturen i Ringnes. Men bedriftskulturen blir skapt først og fremst av de som jobber her.

Er virksomhetens merkevare, sett med deres øyne, er verdsatt ressurs?

Jeg mener de ble gjort en strategisk feil i 2004, da fikk man i etterkant av nedleggelsen av Tau. Konkurrerende merke forandret ny strategi, og det ble øl-krig. Ringes valgte Tuborg som fighting brand, og Tuborg tok veldig store andeler på bekostning av Ringnes merket slik at det ble melket,. Kan i for seg si at de burde heller satset på Ringnes. Men var et tiltak og det å

bruke Tuborg som lavprismarket var ikke riktig, selv om nå er prisene gått litt opp igjen så har det enda «billig» stemplet.

Hva gjør du for å styrke Ringnes sin elskapsmerkevare? (definerer ordet)

Bortsett fra å drikke det? Hehe. Jeg er med på det operative, vi har et system for å bli kjent med på kryss og tvers av funksjonelle situasjoner. Operativ dag uteliv, besøke ti restauranter, sjekker at kvaliteten av øl er riktig. Det foregår på kvelden, men har ikke overtidsbetalt. Gjør det frivillig, og på handel så er det i og for seg i arbeidstiden, etter sjekker at planogram blir levert. Planogram er plassen man har i butikk, går i mye rabatter, og det er viktig at det som blir avtalt blir levert. Legger merke til at hvis det ikke stemmer.

Hvor ofte leser du omtaler om Ringnes?

Jeg leser mye ja, oppsøker med Google og sånt. Vi har tatt opp med ledelsen om at vi ønsker svare på bloggen til en konkurrerende bedrift, men ledelsen ønsker ikke å svare på noe.

Hvordan synes du Intranettet fungerer?

Intranettet fungerer helt grei, det, men vi er avhengige av å ha tilknytning til en PC. Hvis det skjer noe nytt så blir ting oppgradert med en gang, og noe viktig eller utenom det vanlige så blir det printet ut og hengt opp som plakat. Verdhjulet er en oversiktlig måte å kommunisere ut på.

Tror du ansatte som ikke er på intranettet vet om verdhjulet?

I utgangspunktet så skal de kunne det, blir tatt opp en gang i måneden på møter, men er ikke viktig for de ansatte. Verdhjulet blir teoretisk sett på som det ikke angår de, men jeg synes det er interessant. Jeg synes det å se koblingen mot markedsutviklingen og økonomi er veldig interessant. Det er ikke noe problem å gjøre gode resultater kortsiktig hvis man ikke er redd for å ta knekken på egne merkevarer.

Tror du dine kollegaer kjøper konkurrerende produkter av Ringnes på privaten?

Ja det vil jeg tro. Det gjør de nok helt sikkert. Er man på en restaurant som ikke selger Ringnes produkter, så drikker man det de har. Jeg gjør det hvertfall selv.

Vedlegg 5: Intervjuguide interessenter

Fase 1:

- Kjønn
- Alder
- Ansvarsområde
- Ansettelseslengde
- Interesser

Fase 2:

Kultur:

- Hvordan definerer du Ringnes som organisasjon?
- Hvordan vil du beskrive Ringnes' bedriftskultur?
→ Kan du komme med et konkret eksempel?
- Kan du se noen endringer som kunne ført til en forbedring av bedriftskulturen?

Visjon:

- På hvilken måte vil du beskrive Ringnes' strategiske visjon?
→ Hvordan praktiserer de ansatte denne visjonen?
- Hvordan vil du si at Ringnes er annerledes enn deres konkurrenter?
→ Hva mener du kunne vært forbedret for å stryke Ringnes som organisasjon?

Verdier:

- Hvilket inntrykk har du fått av Ringnes' verdier?
→ På hvilken måte er disse verdiene attraktive for dere?
- Hvordan ser dere på Ringnes sitt forhold til samfunnsansvar?
→ På hvilken måte tror du dette ansvaret er viktig for ledelsen i Ringnes?

Ansatte i Ringnes:

- Hvor mye interaksjon har du med Ringnes' representanter?
- Hvilket inntrykk har du av de ansatte?
- I hvilken grad vil du si de er stolte av å representere Ringnes?
- Hvordan kommuniserer dere med ledelsen i Ringnes?
→ Hvor ofte?
→ I hvilken grad mener du at både ledelsens og deres egne interesser blir ivarettatt?

Interessenter:

- Hvordan ønsker dere at Ringnes som bedrift skal fremstå overfor dere som interessenter?
- Hvordan tror du ledelsen og de ansatte i Ringnes vil beskrive forholdet til dere som interessent?

Personlig:

- Er Ringes' selskapsmerkevare, sett med deres øyne, en verdsatt ressurs?
→ Gjør du noe for å styrke selskapsmerkevaren?

- Hvor ofte leser du omtaler om Ringnes?
→ Har disse noen effekt/innvirkning på deg?

Fase 3:

Her skal vi oppsummere funn, og det er mulighet for utdypning av bestemte forhold som ikke tidligere er tilstrekkelig belyst.

Vedlegg 6: Transkribert intervju interessenter

Hvordan definerer du Ringnes som organisasjon?

Profesjonell, ja de er veldig gode. Ringnes er jo en del av Carlsberg-gruppen.

Hvordan vil du beskrive Ringnes sin bedriftskultur?

Gode folk, veldig avslappet. De har jobbet der lenge så de vet mye. Også fleksible. Tror han vi har, har jobbet der i 20 år, så gode kunnskaper.

Kan du se noen endringer som kunne ført til en forbedring av bedriftskulturen?

Kanskje leveringstidene. Jeg vet de prøver å gjøre det så enkelt som mulig, men vanskelig for meg å vite når og hva jeg trenger, og plutselig vil noen ha masse Stella av en eller annen grunn, men da er jeg kanskje tom for Stella i en uke etterpå fordi jeg ikke får bestille opp nytt.

Har du tatt dette opp med dem?

Ja, vi har snakket om det. Men det er på en måte bare sånn det er hos de. Jeg har fått noen ganger sånn kriselevering, men det er ikke noe de ønsker å gjøre.

På hvilken måte vil du beskrive Ringnes' strategiske visjon?

Har ingen anelse. Tror de bare vil selge mer og mer. De har visse konkrete retningslinjer når det kommer til promoteringen av produktene. Vi får ikke lov til å ha konkurrerende produkter på tap, eller i øverste hylle i kjøleskapene under. De har folk som faktisk kommer og sjekker dette.

Får dere bot eller blir det noen konsekvenser om dette ikke skjer?

Nei nei, får ikke bot. De sier at vi må ta det bort bare.

Hvordan vil du si at Ringnes er annerledes enn deres konkurrenter?

Egentlig så vet jeg ikke. Har ikke så veldig mye å sammenligne med. Konkurrerende merke har bedre utvalg og kan bestille online. Ringnes er mye bedre på nærkontakt service. Konkurrerende merke har levering to dager i uka som er mye bedre for meg, men de er kalde ansatte som ikke bryr seg på en måte.

Hva mener du kunne vært forbedret for å styrke Ringnes som organisasjon?

Det hadde vært veldig greit å kunne bestille online. En kombinasjon med face to face kontakt og utvalget og lettere å bestille online. Ringnes har noen som man kan bare ringe hvis man har et problem så kommer de med en gang. Jeg kaller de bare «Ringnes superheroes». Ingen konkurrerende merker har den servicen, og de kommer innen noen minutter. Hvor ofte må dere ringe de?

Kan være alt fra flere ganger på en uke, til ingenting på noen uker, men er vel stort sett sånn kanskje to ganger i måneden.

Hvilket inntrykk har du fått av Ringnes sine verdier?

Nei ikke så mye. Jeg ser folk og snakker med folk og skjønner hvilke verdier menneskene har, men de ønsker vel egentlig bare å selge mer. Konkurrerende merke som vi har her er bare kalde ansatte som bare leverer og bryr seg ikke om noe annet.

Tror du Ringnes tar noe samfunnsansvar?

Har egentlig ikke tenkt over det. Har ikke sett noe heller, og føler ikke det blir praktisert. Har

ikke akkurat sett de promotere noe familiebegivenheter eller annet for samfunnet. De er vel stort sett bare interessert i å selge øl.

Hvor mye interaksjon har du med Ringnes sine representanter?

Ser sjåførene hver tirsdag når de kommer. Og salgsfolkene når vi trenger han, men ser han veldig sjeldent, kanskje sånn en gang i måneden.

Kunne du ønske deg mer kontakt?

Ja kunne godt tenkt litt mer kontakt, men jeg vet han er veldig opptatt. Finnes jo veldig mange barer i dette området, så er mye å gjøre.

I hvilken grad vil du si de ansatte er stolte av å representere Ringnes?

Vil si at de virker veldig stolte, og har en personlig stolthet også. De er gode, snille mennesker. Virker som de blir behandlet bra også i Ringnes siden de kan være gode representanter.

Har du noen kontakt med ledelsen i Ringnes?

Nei, ingen kommunikasjon i det hele tatt, aner ikke hvem de er engang. Alt går bare via sjåførene og salgsfolkene. Da kan jeg bare ringe eller sende mail om det skulle være noe.

Hvordan ønsker du at Ringnes skal se på dere?

Hmm, godt spørsmål. Jeg vil at de skal se på meg som profesjonell, og ta meg seriøst. At når jeg ber om noe så får jeg det. Bryr meg heller ikke så mye om hva de tenker så lenge jeg kommer godt overens med folkene.

I hvilken grad mener du at både ledelsens og deres egne interesser blir ivaretatt? Ganske bra, mine verdier er jo å selge øl, og det ønsker jo de også. Så forholdet er jo veldig bra og vi får noe ut av det.

Hvordan tror du ledelsen og de ansatte i Ringnes vil beskrive forholdet til dere som interessant? Jeg tror de synes det er bra, vi er en liten bar og krever ikke så mye. Kanskje ikke de bryr seg så mye om oss fordi vi nettopp er en liten bar. Stort sett hva jeg ber om får jeg, så er et bra forhold. Jeg bryr meg ikke så veldig om hva Ringnes sier om meg, men...

Er Ringnes sett med deres øyne, en verdsatt ressurs?

Ja, jeg synes det er bra. Ringnes er en så stor innflytelsesfull organisasjon med mange ressurser og som kan hjelpe med problemer om det skulle oppstå. De er jo markedsledende, og det er bra for oss. Jeg liker jo også veldig godt øl-ene.

Men du drikker andre produkter enn bare Ringnes?

Ja, jeg drikker jo forskjellig. Går jeg til en bar og de ikke har Ringnes så er det ikke akkurat krise.

**Vedlegg 7: Datamatriser
Ledelsen**

	Kultur	Visjon	Verdier	Andre ansatte	Kommunikasjon	Interessenter	Personlig
A	Vi er opptatt av samarbeid og innvolvering med våre ansatte. Dette er grunnpilaren i det vi holder på med. Vi har en vinnerkultur, og det er et ganske rått miljø i forhold til å jage resultater. Jeg tror også at folk er veldig glade i Ringnes, vi har jo en snittlig ansiennitetstid på 32 år. De er glade i våre kvalitetsprodukter, altså merkevaren og den stoltheten. Som det fremgår	Vår visjon er underliggende Carlsbergs “Probably the best beer company in the world”. Det er ingen konkurransefortrinn, men det er heller ingen tilfeldigheter. Vi har et såkalt strategihjul, som er en oversettelse Carlsbergs strategihjul. Dette strategihjulet er veldig viktig for oss. Her er det fem områder hvor det står forskjellige ting, blant annet at omdømme skapes i alle beslutninger vi tar i hele bedriften hele tiden. Videre er det stolte og engasjerte ansatte, effektiv forsyning, omdømmebygging og gode merkevarer som inngår i dette hjulet. Strategihjulet står også på forsiden av intranettet, og poenget er at man kan gå inn å finne alt	Vi har et eget verdisett hvor vi fokuserer på kundens behov, at vi er sterkest sammen, at vi alle har ansvar for og myndighet til å skape forandringer, at vi er opptatt av samfunnsutvikling og at vi alltid ønsker å vinne. Alle bedrifter kan sikkert si det samme, men etter mange prosesser så er vi er overbevist om at dette er oss. Det er spesielt verdisettet og være «tørst etter det beste» som vi bruker veldig mye tid på. Om ti år skal verdiene sitte så godt at de ikke er mulige	Vi vet egentlig forholdsvis mye om hvordan de ansatte ser på ledelsen. Hvert år har vi noe som vi kaller for MyVoice-undersøkelsen, som inkluderer hele Carlsberg, hvor alle de ansatte blir spurt om en rekke spørsmål innenfor mange forskjellige kategorier. Blant våre 1250 ansatte har Ringnes hele 94% som svarer på undersøkelsen. Hvis vi lurte på hva de ansatte mener, så går vi inn i MyVoice-«blekka», som er tykk som en bok. Og da 94% har svart, er	I strategihjulet har alle emnene en liten tekst, hvor man kan se hva vi legger i hvert enkelt punkt. En operatør vet nok ikke hva som står der, det blir kanskje for mye. Da kan man heller sette inn noen store knagger for det, og derfor har vi disse fem overskriftene. På intranettet vårt kan man også finne alt som inngår i strategihjulet	Jeg tror interessentene beskriver oss som en profesjonell og romslig aktør. De ser nok også på oss som markedsledende, og som verdisettet vårt sier, så fokuserer vi på kunders og forbrukeres behov. Vi ønsker å få til et godt samarbeid med interessentene.	Jeg er glad i Ringnes sine produkter. Jeg kommer ikke til å invitere til middag på et sted som ikke serverer Ringnes, men vi kan ikke tvinge noen av de ansatte på fritiden. Hos meg får ingen drikke andre produkter, det bare skjer ikke! Jeg ser også flere av de ansatte på Facebook som bare er en eneste reklame for Ringnes etter helga, hvor de poserer med

	<p>i verdisettet, har vi også stort fokus på kunder og forbrukere.</p>	<p>av strategier. Likevel kan ikke vi i ledelsen bare sitte der å tenke at jobben er gjort. Det må også implementeres i alt vi gjør. De ansatte får strategien integrert via nettsiden og en video som vises på møter, men også de ølkasse-turene som vi har cirka fire ganger i året hvor vi er rundt og har disse allmøtene hvor vi hele tiden «dytter» dette inn. Vi bruker ikke spesifikke instruksjoner hvor vi sier at «dette er strategien og verdiene våre», men vi prøver å lage presentasjoner og opptredener basert på dette, slik at strategien er «bakt inn». Dermed tror jeg at de ansatte kjenner til vår visjon.</p>	<p>å «skrape vekk». Først DA er det blitt et konkurransefortrinn.</p>	<p>også det som står der helt sant. Undersøkelsen viser blant annet at ansatte i Ringnes er fornøyde med nærmeste leder, men at toppledelsen scorer relativt dårlig.</p>	<p>vårt og våre verdier.</p>		<p>Ringnes-produkter på bilder og sånt.</p>
<p>B</p>	<p>Sånn generelt for hele Ringnes så er «sterkere sammen» kanskje ord som jeg tenker på med en gang, for vi er veldig</p>	<p>Vår strategiske visjon er å effektivt levere kvalitetsprodukter til den norske forbrukeren, og å ta vare på samfunnsansvaret som ligger i det, som eksempelvis resirkulering i alle butikker og bygge opp</p>	<p>Våre mest sentrale verdier er kvalitet, tradisjon og all kunnskapen som arbeiderne her sitter på samt Ringnes sin posisjon i samfunnet. Vi har fokus på</p>	<p>De andre ansatte i Ringnes er nok stolte av å jobbe her, blant annet på grunn av tradisjonen og historikken. Vi har prøvd å beholde de «gamle»</p>	<p>De ansatte er veldig gode på å ta opp problemer med ledelsen, nesten litt for gode. Salgskonsulent</p>	<p>Folk får fort assosiasjon til Ringnes om det er et arrangement og liknende. Vi skiller mellom off-trade (dagligvarer, kiosker osv) og on-trade</p>	<p>Det har blitt en uskreven regel om at som ansatt i Ringnes så drikker man ikke konkurrerende merker som eksempelvis</p>

<p>flinke til å jobbe sammen. Føler det er det vi er flinkest til. Fokus på kunden og forbrukeren. Gjøre jobben vår, og gjøre hverandre bedre og sterkere. Man skal aldri si nei til å forbedre bedriftskulturen. Men, det er et stort firma og flinke folk som sitter her. Vi kan plukke fra øverste hylle i forhold til ledere her». Jeg tror mye av grunnen til at folk trives og at vi får konkurranseinstilte mennesker og folk som ønsker å bidra på kryss og tvers av avdelinger, er fordi vi ser at vi</p>	<p>sånn at forholdene på arbeidsplassene er miljøvennlige. Rett og slett å fremme miljøet og samfunnet. For å kommunisere visjonen til de andre ansatte må vi forenkle noe av det som blir sagt fra toppen og ned på bunn. Jeg kommuniserer visjonen til mine underansatte gjennom daglig kontakt på mail og telefon. Forskjell på hva de er interessert i å få med seg, og hva de forstår. Vi jobber med visjonen til enhver tid, og dette er viktig for oss. Tror at alle i Ringnes er opptatt av visjonen. Vi ser at vi har noe å være stolte av, og vi har de beste merkevarene. Jeg som leder er veldig opptatt av hvor vi som gruppe kan omme oss videre innenfor Ringnes sine retningslinjer og ønsker.</p>	<p>kunde og forbruker, jobber sammen og gjør hverandre bedre og sterkere. Ringer du til telesalg, så ønsker de akkurat det samme som deg: Å få løst problemet til kunden og sørge for at de blir fornøyde. Det er egentlig det alle oss ønsker, i bunn og grunn.</p>	<p>merkevarene. Carlsberg har også latt oss beholde Ringnes-logoene, men vi vet ikke hvor lenge dette varer. De fleste her liker også øl-kulturen, og de er med på å ta en øl sammen når vi gjør det (fredagspils). Her møtes ansatte fra hele bedriften. Tilhørighet til noe man ser opp til og syns er bra. Ledelsen er flinke til å ta «råd» videre fra alle ledd seriøst. Vi hører på de andre ansatte i bedriften, og alle får sin stemme hørt. Jeg har byttet team i Ringnes fire ganger, og det er ikke alltid de trenger å motivere medarbeidere, men å ta bort alt som demotiverer. Det er ikke alle som ønsker å bli motivert.</p>	<p>ene skal blant annet skrive rapport om hva de leverer, men dersom leveransene er små, så blir det ofte feil i rapporten da den opererer med en margin. Jeg får mye tilbakemelding er på at det står feil, selv om de har lever, men da sier jeg bare «har du produktet i butikk, så drit i det.», og så forklarer jeg videre at rapporten har en margin. De ønsker å gjøre en god jobb, og jeg får stadig tilbakemelding er om hvordan</p>	<p>(restauranter, barer osv). Dagligvarebutikken deler nok alle våre verdier, men det er alltid et spørsmål om kostnader. Jeg tror for eksempel ikke at Rema hadde gått med på høyere innkjøpsavtaler om produktet var mer miljøvennlig. Norgesgruppen satset også på First Price-brus, men salget gikk betraktelig ned. Folk utenfor bransjen tror vi er i en «cowboy-bransje», mens de som har et forhold til bransjen ser at Ringnes har blitt et mer «profesjonelt» firma. Nordmenn ønsker kvaliteten og betaler gjerne mer for det.</p>	<p>Cola. Det er også en morsom greie at man bare drikker Ringnes, og man blir «mobbet» dersom de blir sett med en annen merkevare. Et eksempel er blant annet da jeg hadde fest og vi har tomme for øl. Det var kun samboeren min som hadde en annen øl-type i kjøleskapet, men jeg helte ut dette så ingen skulle drikke det. På min fest drikkes det kun Ringnes. Når jeg begynte i Ringnes, så var det noe som dro meg litt ekstra med navnet Ringnes.</p>
--	--	--	--	---	--	---

	<p>har noe å være stolte av. Jeg tror at det bør mye i det med stolthet, ønske om å vinne og det med at vi er sterkere sammen.</p>				<p>de kan gjøre ting raskere og enklere.</p>		
C	<p>Bedriftens ansatte har høy moral, og folk ønsker alltid å gjøre det beste for kundene. Høy moral og å få jobben gjort er den kulturen som sitter igjen i «veggene». I min avdeling er eksempelvis snittalderen på ca 60 år hvor gjennomsnittlig ansiennitet er på 25 år. Utvikle bedriftskulturen med være tydeligere på hva kulturen er. Det kommer</p>	<p>Vår visjon er å gjøre det så bra som mulig innenfor Carlsbergs retningslinjer. Vi kommuniserer dette til de andre ansatte via PowerPoint-presentasjon på tavlemøter. Her bruker vi de foilene vi får tilsendt fra overordnede. De ansatte får også informasjonspakker i hyllene. Det blir ikke fulgt opp at de faktisk leser dette, men det merkes på møtene hvem som har lest det. Jeg tror ikke de får med seg hva selve visjonen er, men mange av de tingene som står i visjonen vår er ting sjåførene har jobbet med i mange år, og det har de på en måte i «ryggmargen».</p>	<p>Våre verdier er å sette kunder og forbrukere i sentrum, at vi er sterkere sammen, at vi har myndighet til å utføre forbedringer, samt å ta samfunnsansvar. Spesielt verdiene med kunde og forbruker følger jeg til enhver tid. Sjåførene kan jo lese om det i gangene, så de har det nok i bakhodet, men jeg tror ikke dette er noe som brukes daglig blant de.</p>	<p>Det virker som de ansatte er fornøyde med å jobbe i Ringnes, men mange er usikre i forhold til framtidig arbeid da vi for tiden er i en nedbemanningsprosess. Vi i ledelsen informerer fortløpende og ærlig når vi vet noe, og de ansatte er stort sett fornøyde med åpenheten. Jeg tror de ansatte er stolte av å jobbe i Ringnes siden bedriftens har holdt på lenge, vi har gode produkter og er seriøse.</p>	<p>Jeg føler at de ansatte kan ta opp eventuelle problemer med ledelsen. Jeg har vært i flere avdelinger nå, og det var noe av det første jeg la merke til; at alle de ansatte ikke har vansker med å ta opp problemer.</p>	<p>Vi skiller våre kunder i to kategorier: handel og uteliv. Handel er mest krevende, mens utelivsgruppen ikke er så strukturerte. For begge disse gruppene ønsker vi å fremstå som strukturerte og at vi har en plan for gjennomføring for å gjøre det billigst mulig. Uteliv opplever oss nok som litt strenge, sannsynligvis fordi de er så ustrukturerte. Jeg tror våre interessenter deler det samme verdisettet som oss, og at vi «snakker det</p>	<p>Privat snakker jeg alltid positivt om Ringnes sine merkevarer, da disse også er av best kvalitet. Dersom jeg går inn et sted hvor de ikke har våre merkevarer, så går jeg igjen. Jeg tar heller ikke med konkurrerende varer hjem. Jeg tror nok ansatte i Ringnes kjøper konkurrerende merker, men jeg tror likevel de fleste har samme holdning.</p>

	<p>ganske hårete setninger som oppslag og på tavler, men å få det helt ut slik at alle forstår at du faktisk mener det, og hva det betyr, det er ofte vanskelig. Vår kultur er også moderne og oppdatert, men vi må nok bli bedre på er å være tydelig på hva kulturen er. Det er nok også noen som jobber med dette kontinuerlig.</p>					<p>samme språket».</p>	
D	<p>Det er vanskelig å få en kultur som er så tydelig til å oppfattes tydelig. Jeg tror ikke den oppfattes tydelig nok. Den er kanskje basert for mye på</p>	<p>Vi har internt litt lite bevisst fokus på dette med visjon. Vi formidler hvorfor vi gjør som vi gjør, hva dette betyr for deg og hva som forventes. Det vi gjør innenfor samfunnsansvar må også ha en funksjon for å være levedyktig, men vi har ikke særlig stor tro på veldedighet. I stedet har vi</p>	<p>Vi har et eget verdisett hvor våre fem sentrale verdier er lagt frem: at vi er sterkere sammen, vi ønsker å vinne, vi tar samfunnsansvar, fokus på kunde og forbrukers behov og myndighet til gjøre forandringer. Jeg tror</p>	<p>Vi har egne programmer for hvordan de ansatte skal oppføre seg ute i butikk og så videre. Salgssjefer følger opp ved at de er ute i butikk sammen med salgskonsulentene. Dagligvarer har Key Account Managers</p>	<p>Intern kommunikasjon er lederansvar. Her defineres det også hva de skal jobbe for og mot sammen. Kommunikasjonen foregår</p>	<p>Interessentgruppene vi anser som de viktige er forbrukere, kunder, ansatte, journalister og politikere. Disse vil nok beskrive oss som profesjonelle. Forbrukere er relativt fornøyde med selskapet Ringnes.</p>	<p>Jeg tror at ansatte i Ringnes kjøper konkurrerende produkter, og jeg gjør det også selv. Likevel tror jeg ingen her ønsker å bli sett med en sekspakning</p>

<p>historiske inntrykk uten å ha en rød tråd. Det er blant annet vanskelig å få folk til å assosiere Ringnes med for eksempel Frydenlund som er vårt mest solgte øl-merke blant alle våre kvalitetsprodukter. Vi må derfor opparbeide oss en tydelig visjon og knytte merket til selskapet. De ansatte i Ringnes er nok stolte av å jobbe her, uavhengig av nivå. Jeg blir nesten litt bekymret for <i>hvor stolte de er</i>, hehe. Likevel har vi selvinnsikt nok til å se at vi kan bli bedre.</p>	<p>blant annet et samarbeid med Coop og Kuben videregående hvor vi hjelper de som er potensielle «drop outs» fra skolen. Vi tilbyr disse da å arbeide perioder på bryggeriet (og Coop), og dersom de fullfører skolen og gjør arbeidet tilfredsstillende, så får de sommerjobb hos oss. Dette skaper også intern stolthet om at vi gjør noe godt. Vi vil heller gi noe ordentlig til noen. Vi i ledelsen jobber også sammen med foreninger for hvordan vi skal arbeide videre for å styrke arbeidsmiljøet.</p>	<p>alle de ansatte i Ringnes kan disse verdiene.</p>	<p>som har tett oppfølging, og i utelivsbransjen har vi de siste årene hatt ekstremt fokus på hvordan vi oppfører oss i markedet, hva vi vil godta og hva vi ikke aksepterer. Vi har blant annet blitt strenge på å ikke føre penger under bordet! Dette har vi hatt utfordringer med tidligere ved at de ansatte har ført ingen eller mangelfull dokumentering av ting. Dette kan vi ikke leve med og har derfor tatt grep mot dette. Vi er en bedrift som har vært mye i søkelyset, og da kan vi ikke holde på sånn. Øl-kunnskap er også et eget lite kurs, og vi har et ambassadørprogram for utelivsbransjen.</p>	<p>hovedsakelig med nærmeste leder, og jeg har et inntrykk av at dette foregår på en tilfredsstillende måte. De ansatte føler nok at de kan ta opp eventuelle problemer med sin leder.</p>	<p>For de som har en sterkt tilknytning til oss, så er det ofte samfunnsansvar som avgjør hva de mener om oss. I forhold til journalister så får vi dårligere omtaler ved generell publisering, mens en mer positiv reportasje ved bransjepublikasjoner. Vi har også gjort en undersøkelse på hva politikere mener om oss, og da har vi fått god innsikt i hva de tenker om oss og hvordan vi oppfører oss, men de kjenner ikke godt nok til oss. Likevel tenker de positivt fordi de også hører mest positivt. Politikerne ønsker heller ikke å skape problemer for Ringnes så lenger vi «oppfører oss». Vi har jevnlig kontakt med politikere, både individuelt og</p>	<p>Hansa under armen på butikken.</p>
--	--	--	---	--	--	---------------------------------------

				Fagkunnskapen vår, særlig innen uteliv, har vi løftet i forhold til øl og mat og lignende. Vi har hatt en positiv utvikling innen uteliv, for de som er seriøse ønsker jo heller ikke et rufsete rykte.		gjennom bryggeriforeningen. Kunder og forbrukere er viktigere for oss enn ansatte, journalister og politikere. Vi som markedsledere kan heller ikke fremstå som «cowboyer» i markedet. Du er ikke markedsledende lenger enn omgivelsene sier at du er det. Blant annet har vi gjennomført en undersøkelse som tilsa at flere av våre interessenter anser samfunnsansvar som deres viktigste faktor.	
E	Vi er Ringnes, men samtidig føler jeg veldig at vi er Carlsberg. Vi er åpenbart en del av noe større. Vi er veldig inkluderende og vi har	Vår visjon er å levere gode merkevarer til kunde og forbruker. Å helt klart være den beste produsent og leverandør av drikkevarer i Norge. Vi må også gjøre dette på en god måte og kjenne til vårt ansvar som leverandør av rusmidler. Visjonen vår styrer også	Med tanke på at vi leverer rusmidler, er vi ansvarlige overfor våre konsumenter. Vi har også verdier om menneskeverd og respekt, er konkurransepreget og ønsker å være best. I forhold til	De fleste er ganske stolte av å arbeide i Ringnes. Vi har lite turnover og mange med lang ansiennitet i bedriften, og jeg tror de ansatte ser på Ringnes som en god og trygg produsent av sterke	De ansatte kan absolutt ta opp eventuelle problemer med ledelsen. Enten kan de snakke med nærmeste leder, eller en sterk og seriøs fagforening.	Jeg tror våre interessenter mener at vi har de beste merkevarene med god kvalitet. Vi er konkurransepreget og ønsker å ikke være dyrere enn vi må, og vi leverer til avtalt tid.	Det hender jeg tar meg en øl, og da er det <i>alltid</i> Ringnes. Jeg tror de ansatte hovedsakelig drikker våre produkter, men folk er nok glad i andre produkter

<p>medarbeidere fra en rekke ulike land, noe som vi si at vi representerer ulike kulturer og språk. Vi har derfor mye språkopplæring her, for å kunne ruste de ansatte til arbeidslivet. Vi er også gode på raske omstillinger, da vi har vært gjennom flere nedbemanninger . Dette er likevel noe vi må bli bedre på. Vi har også lønningspils i sentrum, men jeg tror ikke så mange i produksjonen drar dit.</p>	<p>målet vårt, og vi har måltall på det vi ønsker å gjennomføre. Jeg tror alle de ansatte kjenner til visjonen. Vi har allmøter for de ansatte ganske hyppig, og det henger plakater rundt omkring på arbeidsplassen hvor visjonen står tydelig. I tillegg er det også min rolle som mellomleder å viderefremde visjonen på avdelingsmøter og i det daglige arbeidet.</p>	<p>samfunnsansvar har vi et stort fokus på kildesortering, vi måler utslipp jevnlig og HMS står sentralt hos oss. Vi sponser også idrettslag.</p>	<p>merkevarer. Samtidig har vi en sterk fagforening som ivaretar de ansatte.</p>		<p>De ser at vi tar alkoholkonsum på ansvar, noe jeg tror myndighetene ser og setter pris på. Vi ønsker å være ansvarlige på markedet. Jeg tviler på at våre konkurrenter kan konkurrere oss ut mot våres teknologi og kompetanse. Vi er overlegne på kvalitet.</p>	<p>også.</p>
--	---	---	--	--	---	--------------

Andre ansatte

	Kultur	Visjon	Verdier	Ledelsen	Interessenter	Kommunikasjon	Personlig
F	<p>Egentlig så skal vel bedriftskulturen være ganske redelig, men den er jo ikke det. Internt er det en organisasjon med klare linjer på hva som er rett og galt. Driftsmessig så merker man det mer at Carlsberg har kommet inn. Carlsberg har en tendens til å rotere de øverste lederne slik at de skal rotere i de ulike landene. Det er jo bra, for da lærer de organisasjonsstruktur å kjenne. Det blir hele tiden strengere å strengere krav. De erstatter gamle systemer, og du må dokumentere det du gjør hele tiden. Ved å dokumentere alt du gjør hele tiden, så ender man etter hvert opp med å ikke gjøre noe, for du bruker bare tiden til å</p>	<p>Jeg tror egentlig ikke Ringnes selv helt vet hva deres strategiske visjon er. Den er jo underordnet Carlsberg uansett. Ringnes er ikke norske verdier, vi har derimot danske verdier. Kapitalen forvinner ut, og de skal ha mest mulig for hver krone. Ledelsen praktiserer hvertfall ikke visjonen på det nivåer jeg jobber. De må nok bare følge strømmen. De har aldri jobbet for å integrere denne visjonen heller. Det er bare tall. Vi alle liker jo å ha mye å gjøre, og vi ser at det sikrer arbeidsplassene våre. Ringnes tar heller ikke</p>	<p>Det går innenfor HMS. At du skal varsle om farlige forhold og sånt. Det er jo viktig at man ikke skader seg på jobb.</p>	<p>Jeg tror at ledelsen i Ringnes beskriver virksomheten som en «pengemaskin». Mye av det som skjer i Ringnes i dag, altså alle er jo usikre, selv på taperiet. Alle er usikre for fremtiden, og ledelsen forteller ikke. Ledelsen vet jo ikke selv, det er det som er problemet. Vi har mange kunder vi gjerne ikke skulle hatt. Dette vet ledelsen om, men det er salgssavdelingen som bestemmer, og de synes det er greit. Om du skulle hatt moralske hensikter, så jobber du i litt feil butikk, selv om vi driver med lovlig</p>	<p>Vi ønsker egentlig at bedriften skal bli tatt mer seriøst av interessentene, for vi er jo seriøse. Men Ringnes behandler ikke alltid konkurrenter pent heller. Et eksempel på dette er oppkjøp av andre bryggerier som blir lagt ned.</p>	<p>Kommunikasjon mellom oss og mellomlederen er bra, og kommunikasjon mellom mellomleder og toppledelse er bra, men direkte er det lite kontakt. Det er nok mye som blir sagt, som ikke blir fortalt videre, men det vel kanskje en mening med det også. Vi ansatte føler likevel at vi kan ta opp problemer med ledelsen. De tar det på alvor, selv om vi merker lite til toppsjefene. Vi ser de kun på ølkasseturene.</p>	<p>Jeg drikker hovedsakelig Ringnes-produkter, men det hender jeg «sjekker ut markedet».</p>

	<p>dokumentere. På et tidspunkt så «butter» det over, og vi har vel kommet til det punktet nå, tror jeg. Miljøet mellom oss ansatte er veldig bra. Det er mange som vanker sammen på fritiden også. Vi har mye felles ideer og sånt. Likevel er nok ikke kulturen så romslig – jeg tror ledelsen anser seg selv som det, men de er ikke det. Generelt sett så er det lite felles ting som skjer. Det var mer festligheter før. Da hadde vi grillparty i gården og lignende, men dette sluttet i 1993 da vi flyttet til Gjelleråsen. Driftsmessig tror jeg ikke det har noe å si, det er går mer på trivsel. Ansienniteten er høy så folk blir jo uansett.</p>	<p>samfunnsansvar. Vi selger øl til de mest lugubre og tvilsomme stedene. Så lenge det offentlige viser til at dette stedet har en skjenkebevilgning så selger vi øl til de. Likevel er det greit så lenge vi følger kapitalens grunnprinsipper.</p>		<p>omsettende varer. Kommunikasjonen med toppledelsen er litt dårlig. Det er fordi de distanserer seg. Det er noen som av og til har vært villig til å prate, men mye av det som skjer inne på hovedkontoret på Gjelleråsen blir ofte kalt for «tåkeheimen». Vi blir ikke informert om ting som skjer, det kommer heller i ettertid. Det er bedre å vite hva som kommer til å skje.</p>			
G	<p>Det har vært en del nedbemanning og nedleggelse av mindre bryggerier. Ringnes burde vært bedre til å ta vare på historiene i disse, men har samtidig blitt mer</p>	<p>Ringnes har gjort for lite for å ta vare på de historiske «små-bryggeriene». De burde også gjort mer for å fokusere på samfunnet. Jeg savner</p>	<p>Ringnes sine mest sentrale verdier er de ansatte og sterke merkevarer, samt en</p>	<p>Jeg tror at ledelsen ser på oss ansatte som rimelig positivt. Det er ikke ledelsens visjon som er våre problemer, men de ytre rammekjedene</p>	<p>Jeg tror vurderinger fra den enkelte butikk vil være annerledes enn på hovedkontoret. Det er gjort en del undersøkelser som</p>	<p>Jeg føler de ansatte kan ta opp problemer med sin nærmeste leder helt «knirkefritt». I enkelte tilfeller tror jeg også at dette blir</p>	<p>Jeg oppsøker jevnlig omtaler om Ringnes, og bruker Google for å finne frem til</p>

<p>profesjonelle. De har en åpen stil, og involverer vidt i forhold til beslutninger. Det er ingenting som kommer som noen overraskelse. Virksomheten er også inkluderende, og vi har et godt samhold. Det er mange her med lang ansiennitet, og dermed også mange med imponerende kunnskaper. Jeg anser også meg selv som en viktig del av denne kulturen. Jeg har vært med i hele utviklingen, deltatt i diskusjoner om bedriftskulturen. Direktøren i et konkurrerende firma har jo en blogg (intranett) hvor han publiserer «dritt» om Ringnes ukentlig. Dette ville aldri Ringnes gjort mot en konkurrent. Noen ganger kan jeg bli dritforbanna og provosert når personer som bare har jobbet her 3-4 år blir forfremmet, mens de som faktisk har jobbet her</p>	<p>mer faglig stolthet fra Ringnes, til å si «vi er gode på dette!» Ringnes går veldig bra økonomisk, men om man ser andre deler av Carlsberg som sliter, så er det helt andre mekanismer der som påvirker. I tillegg har også samfunnsansvar vært en heftig og svær diskusjon i Ringnes. Vi har blitt mye bedre på kildesortering, og blant annet svinn er redusert. Likevel er overgangen til engangsflaske ikke særlig bra for miljøet. Ringnes har heller ikke kommet langt nok teknologisk på området for å få utnyttet dette. De driver ikke nødhjelp og tror ikke på veldedighet, men har hatt prosjekt i forhold til å hjelpe skoleleie elever.</p>	<p>filosofi rundt involvering som jeg har stor tro på. Dette praktiseres ved at alle prosessene er grundige, og vi er involverte uten noen overraskelser. Jeg tror likevel ikke at alle de ansatte føler seg like involverte. Verdisettet blir forøvrig benyttet ved hver avdelingsmøte som er en gang i måneden.</p>	<p>som avgifter og svenskehandel. Vi har også denne MyVoice-undersøkelsen hvor toppledelsen scorer dårlig. Dette er nok fordi de ikke er nære og synlige nok for de ansatte. Derfor har de jo startet disse ølkasseturene da, for å kunne presentere seg. Jeg oppfatter at dette fungerer på de ansatte.</p>	<p>tyder på at dette er negativt. Jeg tror dette dreier seg mye om politikk. Ovenfor kjedene burde Ringnes være mer fast på at de distribuerer billigst og mest miljøvennlig, så ikke kjedene får overta distribusjonen. Kjedene kan nekte å ta i mot, men Ringnes kan ikke nekte å levere. Journalister og presse er klare i forhold til kjedemakt, press, lover og avgifter, og distribusjon må sees på som et eget forretningsområde. Avgiftene har også økt mer på øl enn på vin og sprit som er sterkere alkohol. Jeg ser ikke på interessentene som en del av Ringnes</p>	<p>tatt videre, men det hender nok også at det ikke skjer. Stort sett oppfatter jeg at folk blir tatt på alvor og seriøst.</p>	<p>aktuelle artikler. Jeg drikker også andre produkter enn Ringnes, og vet at mine kolleger gjør det samme. Jeg gjør ikke så mye for å styrke selskapsmerk evaren privat, men jeg er med på «operativ dag» innen handel og uteliv for å «bli kjent» på kryss og tvers, for å utføre kvalitetssjekk og så videre.</p>
---	---	---	--	---	--	--

	lenge og bryr seg, ikke gjør det, men stort sett er jeg veldig stolt av å jobbe i Ringnes.				sin bedriftskultur, men enkelte situasjoner kan påvirke bedriftskulturen.		
H	Jeg oppfatter at det er lite «tull» i Ringnes. Jeg tenker over at vi er en del av Carlsberg, siden vi er ganske styrt av de. Vår kultur er åpen, og det er ikke lukket mellom sjåfører og «innearbeidere». Jeg liker at alle kan snakke med alle, og forholdet mellom ledelsen og de ansatte har blitt bedre enn det var før. Det er også stolthet i å jobbe for Ringnes. De har jo veldig mange sterke merkevarer. Det er likevel få som kommer på sosiale sammenkomster da mange bor langt unna, og det er også en del turnusarbeid hvor mange står opp når andre legger seg.	Det er vel Carlsberg som styrer alt, er det ikke det? Men jeg tror at god service og fokus på kunder står sentralt. Ringnes kunne også gjort mer for miljøet. Jeg føler meg trygg i forhold til HMS, men utover dette tror jeg ikke de er særlig samfunnsengasjerte.	Jeg har hørt om verdihjulet, men tenker ikke over det og kan ikke gjengi innholdet. Vi får brosjyrer som vi leser, men det er ikke akkurat noe som fester seg. Likevel vil jeg tro at riktig levering til riktig tid på en god måte, og at vi vil være best i klassen er sentrale verdier. Jeg har et inntrykk av at	Jeg har ikke noe kontakt med toppledelsen, men det hender at direktøren er på noen møter i blant. Jeg tror ledelsen synes at vi gjør en god jobb. Vi får i alle fall skryt, eksempelvis på SMS. Det er ingen faste tidspunkt hvor vi har møter, men jeg tar jevnlig kontakt med ledere dersom det er nødvendig.	Jeg tror at Ringnes sine interesser har et positivt inntrykk av oss. Jeg anser også kundene våre som en del av bedriftskulturen.	Det er ikke vanskelig å ta opp problemer med ledelsen. Man får alltid et svar, men det er ikke alltid det er det svaret man vil ha. Så lenge ledelsen er enig i det vi foreslår, så blir det som oftest gjort noe med.	Jeg vet det er mange av mine kolleger som spesielt kjøper Coca Cola. Jeg kjøper ikke akkurat det, men jeg handler noen ganger utenlandsk øl, selv om det som oftest går i Ringes. Jeg oppsøker heller ikke omtaler om Ringnes på fritiden, men jeg leser de artiklene jeg kommer over. Disse har egentlig ikke noen

			ledelsen synes disse verdiene er viktige.				særlig stor innvirkning på meg.
I	<p>I min stilling har man ikke god nok kontakt med hovedkontoret, kun min nærmeste leder. Savner derfor kontakt med «fellesskapet». Jobber også mye selvstendig. Ellers prøver jeg å være pågående, aktiv og komme med nye forslag til hvordan man kan gjøre ting annerledes. Vår kultur skiller seg fra våres konkurrenter ved at vi har godt samhold og god kommunikasjon innad i bedriften, men jeg er også takknemlig for at Carlsberg eier Ringes siden dette er en stor og internasjonal bedrift. Jeg er stolt av å jobbe i Ringnes. Det er en markedsleder som passer på oss ansatte, har god kvalitet på produktene og lanserer stadig nye produkter.</p>	<p>Jeg har lagt merke til plakater med informasjon om dette som henger oppe på kontorene, men jeg kan ikke gjengi innholdet i de. Sterkere sammen og at vi alltid vil vinne? Ledelsen praktiserer nok innholdet når de ringer omtrent hver dag og gjennom opplæring. Jeg har god kommunikasjon med min leder.</p>	<p>Jeg kjenner ikke til Ringnes sine verdier, men de anser samfunnsans var som viktig. De har blant annet gått over til engangsflasker, og vi ansatte kildesorterer. I tillegg er jo den nye isteen uten sukker. Det hender også jeg er ferdig med mine arbeidsoppgaver tidlig, men da gjør jeg heller en ekstra innsats for å yte god service. Det</p>	<p>Jeg tror ledelsen vil beskrive Ringnes som innovativ og markedsledende. Jeg savner derimot bedre opplæring, spesielt hvordan man skal «selge inn» til kunder. Man må jo blant annet kjempe for gode plasseringer i dagligvarer og i utelivsbransjen, men som markedsledende har vi heldigvis en stor fordel her.</p>	<p>Overfor interessentene ønsker jeg at Ringnes skal fremstå som profesjonell, at vi har god produktkjennskap, gjør jobben på en god måte, og lytter til hva kundene sier og ønsker. Kundene våre mener enten at Ringnes har veldig flinke ansatte, eller veldig dårlige. Det er en del vikarer for mine kolleger i Ringnes, og kundene er ofte misfornøyde med disse. Vikarene har ikke gode nok kunnskaper.</p>	<p>Jeg kan alltid ta opp problemer med ledelsen med en gang, og problemet blir alltid løst.</p>	<p>Jeg leser omtaler om Ringnes privat dersom jeg kommer over dette. De publiseres ofte på intranettet vårt. Jeg benytter intranettet omtrent hver dag for å hente informasjon, men jeg tror ikke det er så mange av de ansatte som gjør det. Det er en bra side. Jeg kjøper også konkurrerende produkter av Ringnes. Jeg</p>

			<p>er spesielt viktig med tanke på at vi selger øl, og det blir derfor eneste «lokkemiddel», siden vi ikke kan reklamere for disse drikkevarene.</p>				<p>foretrekker blant annet Cola fremfor Pepsi Max. Jeg tror at mine kolleger også kjøper andre produkter enn Ringnes. Jeg pleier ofte å si at våre produkter er best, men man må kunne argumentere for hvorfor.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

Interessenter

	Kultur	Visjon	Verdier	Ledelsen	Andre ansatte	Kommunikasjon	Personlig
J	Ringnes som organisasjon er profesjonell. En del av et stort internasjonalt konsern. Lojal bedrift som gjør det de skal. De er blant annet forsiktige med grenser i forhold til lovlig/ulovlig reklame. De ansatte er lojale og stolte av hva de representerer, og de er alltid på vakt i forhold til konkurrenter, at andre ikke skal ta over markedet.	Ringnes er «business», og de kunne produsert hva som helst av drikke. Ønsket er å generere mest mulig overskudd. På den annen side har de internasjonale eiere, og beslutningsprosessene går langsommere. De er dermed ikke så frie til å produsere nye produkter.	Jeg husker ikke hvilke ord de bruker som sine verdier, men jeg tror det er helt nødvendig at Ringnes tar samfunnsansvar. Dette tror jeg også de har skjønt. De setter blant annet merke på alkoholholdige drikker. De som tjener på alkohol har et større ansvar enn andre, selv om man som leverandør egentlig ikke har noe ansvar for hva kundene finner på.	Det varierer hvor ofte vi har kontakt med ledelsen i Ringes. Det kan enten være mange ganger i løpet av en uke, eller det kan gå noen uker.	Jeg forholder meg til ledelsen. Likevel har jeg inntrykk av at de ansatte er kunnskapsrike og ivrige. Det handler om å spre kunnskap, øl er ikke bare øl. Jeg opplever de ansatte som stolte. Det er også typisk for hele bransjen å drikke sitt eget øl.	Jeg tror at Ringes ønsker å oppfattes som lyttende i forhold til innspill og konstruktiv kritikk. Ringnes vil nok beskrive sitt forhold til oss som gjennomgående veldig bra, men noen ganger også krevende.	Ringnes sine merkevarer er helt klart en verdsatt ressurs, de er jo Norges største bryggeri med mange arbeidsplasser og god kompetanse. Jeg leser også alt som står om i media innen bransjen. Jeg oppsøker artikler, og får også dette automatisk på mail daglig.
K	Kulturen virker bra. De jeg har kontakt med fra Ringnes er	Jeg har ikke noen tanker om Ringnes sin visjon, men de kjører jo	Jeg har ikke fått noe inntrykk av Ringnes sine verdier. Når det	Jeg tror ledelsen synes	Jeg har fått et inntrykk av at det er mye utskiftninger av	Jeg oppfatter at Ringnes er profesjonelle, og	Jeg leser artikler om ringens

	<p>hyggelige, og jeg har som regel en god tone med de. Vi ler litt og snakker sammen og sånt når vi møtes. Vi har også dialog med deres ledere igjen, og dette er veldig bra. Det er bare å ta en telefonsamtale og så hjelper de deg. Vi har en god relasjon og det er enkelt å ta kontakt med de.</p>	<p>kampanjer i ulike perioder.</p>	<p>gjelder samfunnsansvar, så selger de alkohol og har dermed egentlig et stort ansvar, men jeg har ikke lagt merke til at de har tatt spesielt ansvar for dette, bortsett fra at de er profesjonelle. Det er viktig at de bestiller og leverer varene selv, slik at man vet at en har de riktige produktene inne i riktig mengde. Vi har en god dialog sånn at det ikke blir for mye eller for lite.</p>	<p>samarbeidet er bra. Jeg kommuniserer ofte med mellomlederne i Ringnes, men aldri med toppledelsen. Kommunikasjonen foregår gjennom telefonsamtaler, og mellomlederne kommer hit omtrent en gang i måneden. Dersom vi trenger noe mer eller det er noe feil, retter de det opp med en gang.</p>	<p>personalet som jobber med salg. Det er sjeldent jeg ser en person mer enn to år, og det varierer hvem som kommer hit. De ansatte er kunnskapsrike, men man merker godt hvem som er vikarer. De har ikke så gode kunnskaper. De kommer til avtalt tid, og dersom det er noe feil så fikses det hurtig.</p>	<p>jeg tror de er ganske fornøyde med arbeidsforholdet vi har. Hvis jeg trenger ekstra varer så får jeg det. De er ute etter å selge mest mulig, og det er vi også.</p>	<p>dersom jeg kommer over dette, men det har ikke noen effekt på meg.</p>
L	<p>Ringnes fremstår som en profesjonell aktør og de vet hvordan bransjen fungerer. Ringnes er en så stor og innflytelsesrik</p>	<p>Jeg har ingen anelse om hva deres visjon er. Jeg tror de bare vil selge mest mulig. De er for eksempel strenge i forhold til den synlige promoteringen av</p>	<p>Jeg har ikke fått noe spesielt inntrykk av deres verdier, annet enn at de har norske verdier. Jeg legger merke til at de er avslappet, åpne og</p>	<p>Jeg vet ikke engang hvem ledelsen i Ringnes er. De eneste jeg forholder</p>	<p>Jeg tror de ansatte er stolte av å representere Ringnes. De er alltid glade og villige til å hjelpe. De gir god</p>	<p>Jeg ønsker en god og profesjonell kommunikasjon mellom Ringnes og oss. At deres representanter er</p>	<p>Jeg pleier ikke å oppsøke omtaler om Ringnes, og drikker ofte</p>

	<p>organisasjon som har mange ressurser, noe som er bra for oss.</p>	<p>deres produkter. Jeg mener Ringnes er spesielt gode på service ansikt til ansikt, og de kommer med en gang det har oppstått et problem. Det negative er at de kun leverer en gang i uken, siden det til tider kan være utfordrende å forutsi salget for en hel uke. Jeg har ikke lagt merke til at de har tatt noe samfunnsansvar.</p>	<p>fleksible. Jeg danner et inntrykk av organisasjonen ut fra de menneskene jeg møter, og hvilke verdier de har. Jeg tror egentlig de bare vil selge mest mulig drikkevarer og at de ikke bryr seg om noe annet.</p>	<p>meg til er de representantene jeg er i kontakt med. Dersom jeg har et problem eller spørsmål, så ringer jeg disse, og da ordner de alt. Det er de flinke til. Kommunikasjonen foregår via telefon eller mail, og da får jeg respons samme dag.</p>	<p>service! Ut fra dette virker det som de blir behandlet godt av Ringnes siden de har den holdningen. Jeg liker at de både er flinke ansikt til ansikt, men dette bør kombineres med «online» kontakt. Hos andre leverandører finner jeg for eksempel alt man kan tenke seg i deres sortiment på nett. De har gode produktkunnskaper, men det med bestilling kan være noe problematisk, da de kun leverer en gang i uken. I tillegg skulle jeg ønske at representanten jeg har kontakt med kom oftere innom. De har noe jeg kaller «Ringnes superheroes» som alltid er tilgjengelige og det er de jeg ringer om det</p>	<p>dyktige og enkle å forholde seg til, og at de kan gi oss en god pris. At dersom jeg trenger noe så blir jeg tatt seriøst, og at vi kan arbeide godt sammen, det er alt jeg ber om. At jeg kan komme overens med de som leverer. Dette er en liten avdeling og vi ber ikke om så mye, men vanligvis så får vi det vi spør etter.</p>	<p>andre produkter enn Ringnes. Jeg ville aldri latt være å gå til et sted selv om de ikke hadde Ringnes-produkter.</p>
--	--	---	--	---	--	--	---

					oppstår et problem. Da kommer de hurtig og ordner opp.		
M	<p>Som journalist har jeg kanskje mer kjennskap til Christian Ringnes enn selve organisasjonen, men jeg har et inntrykk av at Ringnes er en veldrevet organisasjon. De er markedsledende, og har da selvfølgelig gjort mye riktig. De selger øl som appellerer til den store massen, er tradisjonsrike, veletablerte, og med et godt renommé. Jeg har begrenset kjennskap til deres bedriftskultur, men jeg har inntrykk av at de ansatte er stolte av å arbeide der. De skiller seg fra konkurrentene ved at de er mer folkelige enn konkurrentene.</p>	<p>Deres visjon er nok at de er tradisjonsrike, og ikke driver et nisje-selskap. Dette er også noe de prøver å spille på for å nå ut til folket. Christian Ringnes er en profilert person og har vært en del i media i forbindelse med rettssaker, Ekebergparken, fordi han er kunstsamler med mer. Dette bidrar nok også til kjennskap for Ringnes som selskap. Jeg tror ikke Ringnes driver noe særlig samfunnsansvar, og dette burde de gjort i form av eksempelvis bistand eller tiltak for å løfte miljøet. Det ville hvertfall gitt meg et mer positivt inntrykk av de som en markedsledende organisasjon.</p>	<p>Ringnes er nok mest opptatt av penger, men samtidig å opptre profesjonelt.</p>	<p>Vi har et veldig ryddig og greit forhold til ledelsen i Ringnes. Jeg tror også dette er viktig for de. Ringnes ønsker nok å omtales mer i media, men det er begrenset hva både media ønsker å publisere, men også hva leserne har interesse av.</p>	<p>De ansatte i Ringnes virker kunnskapsrike, og de snakker alltid positivt om arbeidsplassen sin.</p>	<p>Vi er flere journalister hos oss som har numrene til ledelsen i Ringnes, spesielt de journalistene som jobber innen finans.</p>	<p>Jeg leser ikke mye omtaler om Ringnes, men kanskje en gang i halvåret. Omtaler i media kan nok ha en innvirkning på meg.</p>

N	<p>Ringnes er en veletablert og markedsledende virksomhet som blant annet selger alkoholholdige drikker. De har nok kunnskapsrike ansatte, hvor stolthet og tradisjoner står sentralt, vil jeg tro. Jeg har ikke så godt grunnlag for å uttale meg om Ringnes sin kultur, men jeg forventer at de forholder seg profesjonelt i forhold til det markedet de operer i.</p>	<p>Jeg har ikke en konkret formening om hva Ringnes sin strategiske visjon er, men med tanke på bransjen de leverer i, er det kanskje spesielt viktig at de tar ansvar for samfunnet og miljøet. Det er jo strenge restriksjoner for hva de kan gjøre i forhold til salg og reklamer, og ut fra hva jeg har fått med meg så overholder Ringnes dette til det fulle, og de oppfører seg også profesjonelt. Spesielt de senere årene har dette blitt mer seriøst, men det gjelder nok generelt for hele bransjen.</p>	<p>Ringnes både ønsker å være og virker som en seriøs aktør. De tar godt vare på sine ansatte ved å ha et stort fokus på HMS.</p>	<p>Jeg har ikke noe særlig direkte kontakt med ledelsen i Ringnes, men vi åpne for en dialog dersom de føler dette nødvendig.</p>	<p>Både ledelsen og de andre ansatte i Ringnes gjør en solid jobb hvor de overholder fastsatt lovverk i Norge. Utenom dette så har jeg ingen spesiell formening om de ansatte.</p>	<p>Vi har åpen kommunikasjon med de virksomhetene som ønsker å ha en dialog med oss. I tillegg arbeider vi også for å oppnå en stødig politikk i forhold til dette med alkoholutsalg. Jeg tror blant annet Ringnes setter pris på forslaget vårt om at produsenter av alkoholholdige drikkevarer skal tillates å informere om deres produkter på sin egen nettside, slik Vinmonopolet i dag er tillatt. En åpning for å drive salg og servering ved besøk i egne lokaler vil de nok også verdsette.</p>	<p>Jeg leser sjelden omtaler om Ringnes spesielt, men jeg får med meg alt som skjer i nyhetsbildet. Jeg synes Ringnes har gode kvalitetsprodukter, og velger norske produkter når jeg kan det.</p>
---	--	---	---	---	--	---	--

Vedlegg 8: Elektronisk spørreskjema

Ledelsen:

1. I hvilken grad er du stolt av å representere Ringnes?
2. I hvilken grad involverer dere i ledelsen de andre ansatte i organisasjonens beslutninger?
3. I hvilken grad har du inntrykk av at Ringnes sitt strategihjul er integrert hos de ansatte?
4. I hvilken grad har du inntrykk av at Ringnes sitt verdisett er integrert hos de ansatte?
5. I hvilken grad har du inntrykk av at interessenter ser på Ringnes sitt strategihjul og verdisett som viktig?
(Interessenter = alle som har en interesse hos Ringnes. Eksempelvis kunder, forbruker, politikere, journalister osv.)
6. I hvilken grad har du inntrykk av at de ansatte er fornøyde med sin nærmeste leder?
7. I hvilken grad har du inntrykk av at de ansatte kan ta opp problemer med nærmeste leder?
8. I hvilken grad setter Ringnes fokus på kunders og forbrukeres behov?
9. Har du kjøpt et konkurrerende produkt av Ringnes innenfor det siste året?
(På steder hvor de også tilbyr Ringnes)
10. I hvilken grad tror du bedriftskulturen har innvirkning på Ringnes sitt eksterne omdømme?

Andre ansatte:

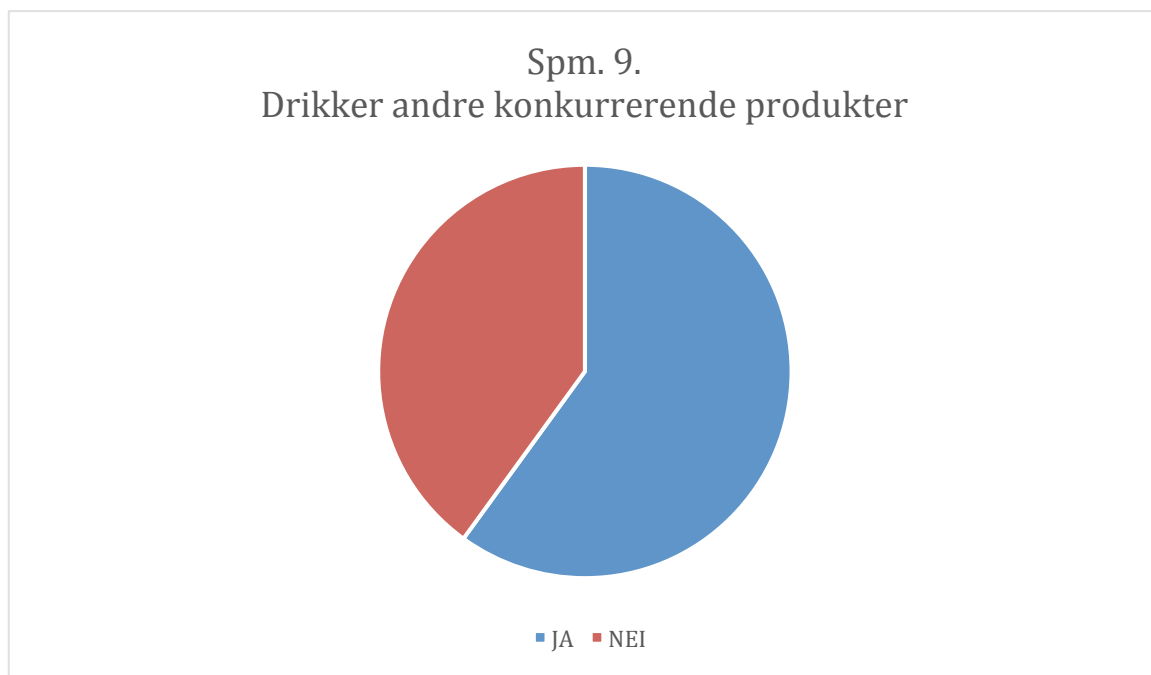
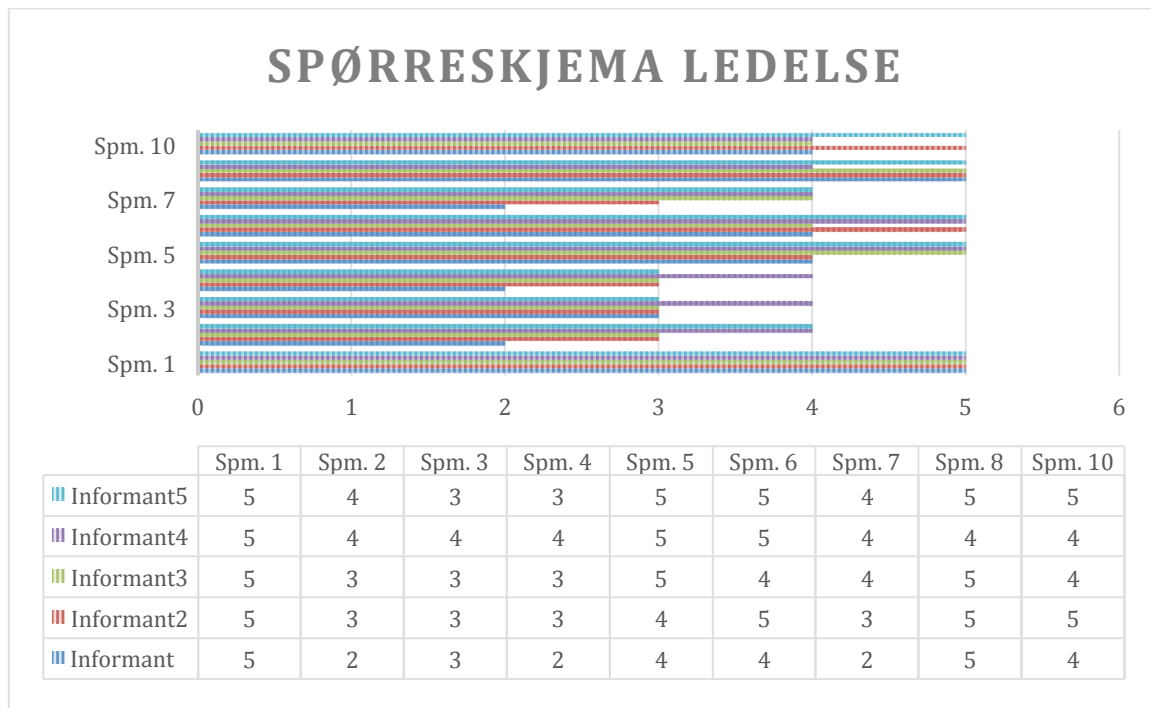
1. I hvilken grad er du stolt av å representere Ringnes?
2. I hvilken grad involverer ledelsen dere ansatte i organisasjonens beslutninger?
3. I hvilken grad har du inntrykk av at Ringnes sitt strategihjul er integrert hos dere ansatte?
4. I hvilken grad har du inntrykk av at Ringnes sitt verdisett er integrert hos dere ansatte?
5. I hvilken grad har du inntrykk av at interessenter ser på Ringnes sitt strategihjul og verdisett som viktig?
(Interessenter = alle som har en interesse hos Ringnes. Eksempelvis kunder, forbruker, politikere, journalister osv.)
6. I hvilken grad er du som ansatt fornøyd med forholdet til din nærmeste leder?
7. I hvilken grad føler du at du kan ta opp problemer med nærmeste leder?
8. I hvilken grad setter Ringnes fokus på kunders og forbrukeres behov?
9. Har du kjøpt et konkurrerende produkt av Ringnes innenfor det siste året?
(På steder hvor de også tilbyr Ringnes)
10. I hvilken grad tror du bedriftskulturen har innvirkning på Ringnes sitt eksterne omdømme?

Interessenter:

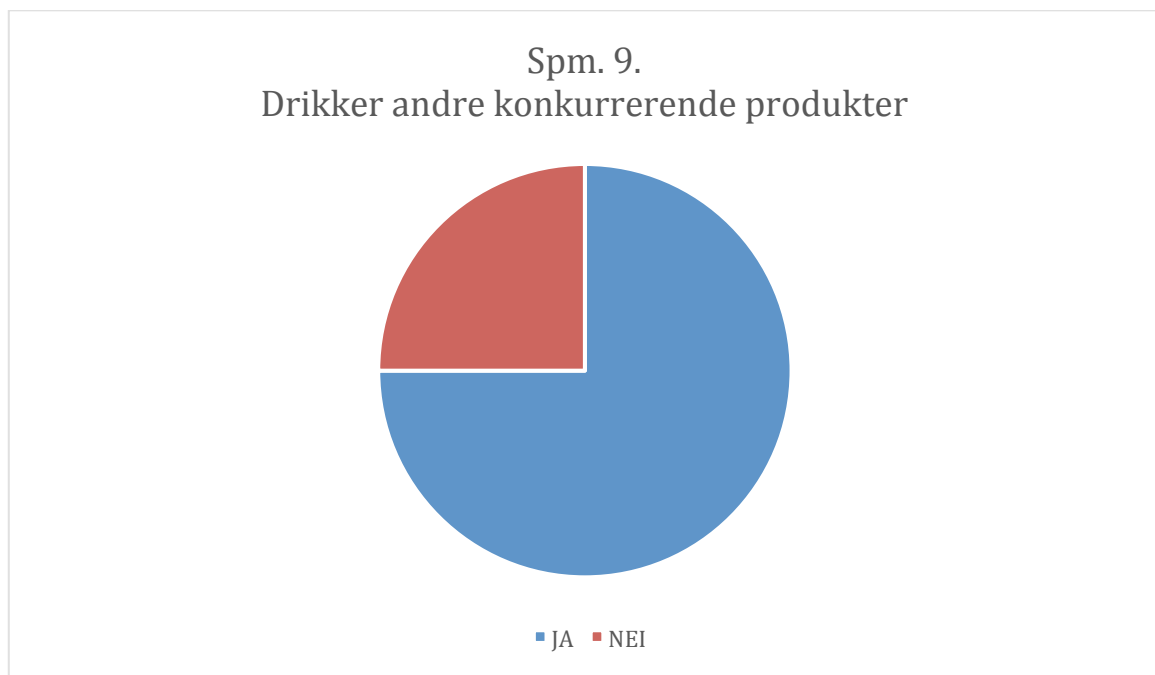
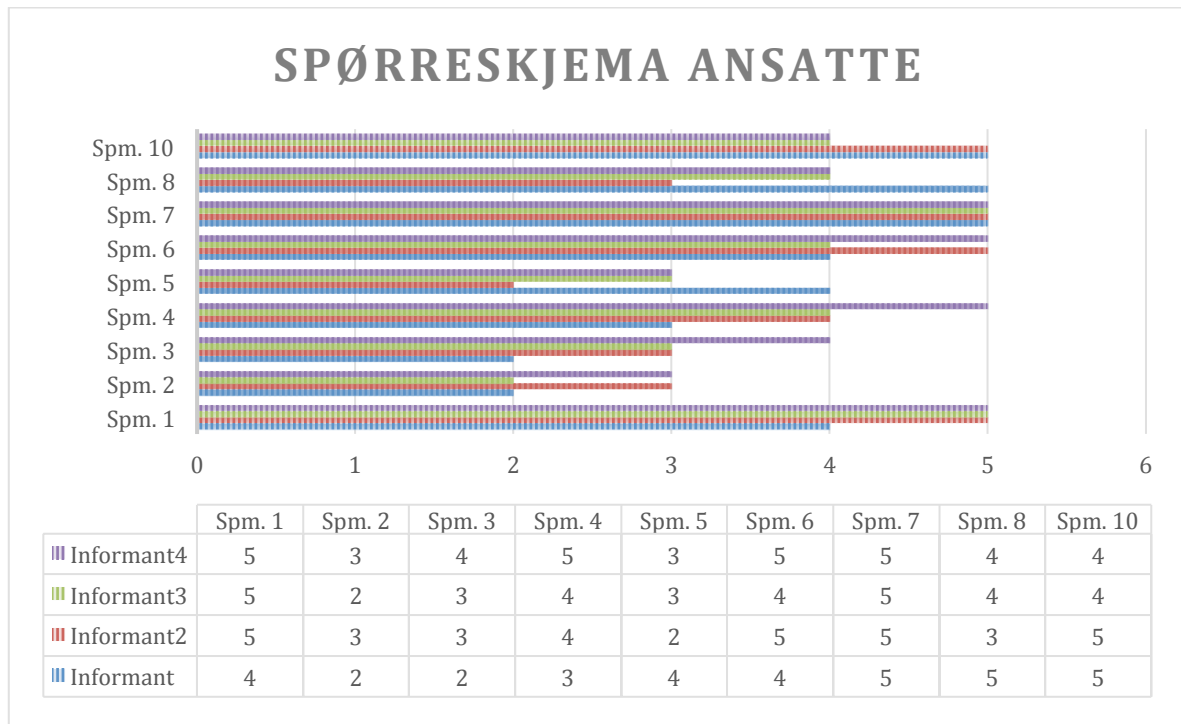
1. I hvilken grad oppfatter du at ansatte i Ringnes er stolte av å representere sin egen bedrift?
2. I hvilken grad har du inntrykk av at de ansatte i Ringnes er engasjerte i sitt arbeid?
3. I hvilken grad føler du at de ansatte i Ringnes har myndighet til å ta beslutninger som påvirker dere?
4. I hvilken grad har du inntrykk av at Ringnes sine verdier er integrert hos de ansatte?
5. I hvilken grad anser du Ringnes sin visjon og verdier som viktige for deg?
6. I hvilken grad har du inntrykk av at de ansatte er fornøyde med sin nærmeste leder?

7. I hvilken grad er du fornøyd med samarbeidet med Ringnes?
8. I hvilken grad setter Ringnes fokus på kunders og forbrukeres behov i sine beslutninger?
9. I hvilken grad er Ringnes sin selskapsmerkevare en verdsatt ressurs for dere?
10. I hvilken grad tror du det er samsvar mellom hvordan Ringnes ønsker å oppfattes og hvordan ditt inntrykk faktisk er?

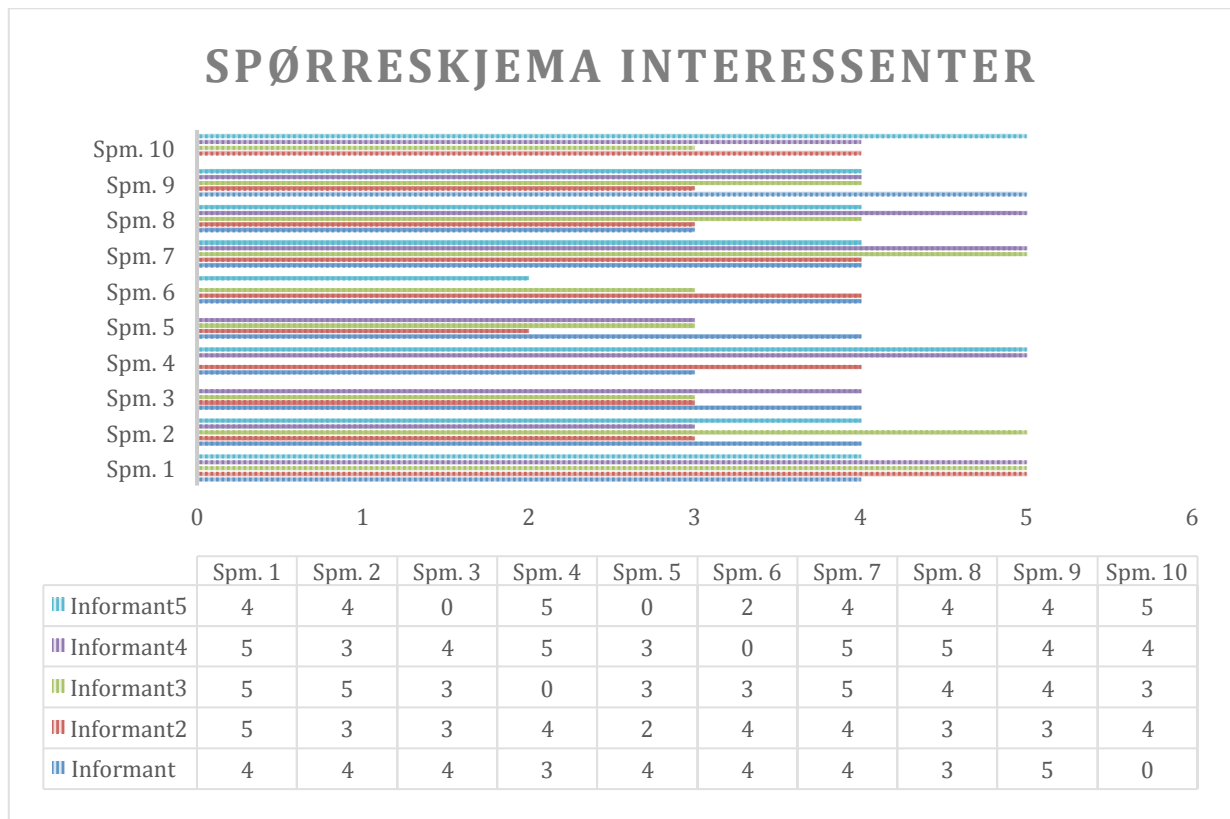
Vedlegg 9: Resultater av elektronisk spørreskjema - ledelse



Vedlegg 10: Resultater av elektronisk spørreskjema - ansatte



Vedlegg 9: Resultater av elektronisk spørreskjema - interessenter



0= Vet ikke/Ingen kjennskap