

## BACHELOROPPGAVE

BCR3103-1

*Hvordan påvirkning har covid-19 hatt på AS Vinmonopolets  
forsyningskvalitet?*



*Bilderettigheter: AS Vinmonopolet*

Høyskolen Kristiania

Vår 2021

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

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende arbeid på det 3-årige studiet i Strategisk Innkjøpsledelse ved Høyskolen Kristiania. Gjennom tre spennende og lærerike år med utfordrende, men også givende fag og gode forelesere er vi nå bedre rustet for arbeidslivets utfordringer.

Hovedformålet med oppgaven er å få bedre kjennskap til forsyningskvaliteten til Vinmonopolet gjennom pandemien. Arbeidet med tema og problemstilling for oppgaven startet i oktober 2020. Det har vært en lang og krevende prosess, hvor vi har gjort noen endringer underveis for å optimalisere oppgaven.

På vei mot målet har vi fått hjelp av flere dyktige personer og vil derfor rette vår første takk til Vinmonopolet. Vi ønsker å takke for samarbeidet, og for at de har tatt seg tid til å hjelpe oss med viktig informasjon til tross for omstendighetene. Våre informanter, både i og utenfor Vinmonopolet vil vi også rette en stor takk til. Oppgaven ville ikke vært det samme uten dere. Tusen takk.

Vi vil også takke hverandre for et godt samarbeid til tross for en annerledes situasjon med videomøter som en følge av stengte skoler, bibliotek og strenge restriksjoner ellers i samfunnet. Vi har til tross for dette klart å motivere hverandre på veien til å skape en bacheloroppgave vi alle er svært stolte av.

Helt til slutt vil vi rette vår største takk til vår svært dyktige og delaktige veileder Runi Tomter Hansen. Hun har vært tilgjengelig og støttende under hele prosessen med faglige innspill og generelle råd over videomøter, SMS og mail. Tusen, tusen takk.

God lesing!

Oslo, 01.06.2021

6965, 7227, 7356

## **Sammendrag**

**Tema:** Denne oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *“Hvordan påvirkning har covid-19 hatt på AS Vinmonopolets forsyningskvalitet?”*

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål.

F1: Hvorfor har logistikkleverandøren Vectura tidvis hatt problemer med å opprettholde forsyningen av varer til Vinmonopolet under pandemien?

F2: Hvordan har covid-19 påvirket leveransen av vin fra ulike land til Vinmonopolets butikker?

F3: Hvordan har Norges geografi påvirket Vinmonopolets forsyningskvalitet?

**Formål:** Vinmonopolet har gjennom covid-19 hatt sin største varige økning i salg gjennom tidene. Strenge restriksjoner i form av stengte grenser og et nedstengt samfunn vil naturligvis skape problemer for alkoholbransjen. Restriksjonene er blant annet stengte butikker og restauranter, to meters avstand til hverandre og forbud mot sosiale sammenkomster. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan covid-19 har påvirket Vinmonopolets forsyningskvalitet.

**Teoretisk utgangspunkt:** Det teoretiske rammeverket består av teorien om ledelse av forsyningskjeder og logistikkperspektivet.

**Metode:** Vi har valgt kvalitativ forskningsmetode. Det har gitt oss en dypere innsikt innenfor de aktuelle temaene. Dataen er samlet inn via dybdeintervjuer, med en semistrukturert intervjuguide.

**Fremgangsmåte:** Vi startet arbeidet med å lese oss opp på eksisterende artikler om temaet og uformelle samtaler med personer som sitter på relevant informasjon. Deretter utarbeidet vi en intervjuguide og gjennomførte dybdeintervjuer med informanter med sentrale roller i og utenfor Vinmonopolet. Kombinasjonen av disse to, sammen med relevant teori, dannet grunnlaget for oppgaven.

**Resultater:** Våre funn har avdekket at covid-19 ikke har hatt like stor påvirkning på Vinmonopolets forsyningskvalitet som først antatt. Problemene har i større grad ligget hos distributøren Vectura og på deres helautomatiske lager.

## **Oppgavens oppbygging**

### **Kapittel 1: Innledning**

Innledningsvis tar oppgaven for seg bakgrunnen for temaet og hva vi skal undersøke. Vi presenterer så oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

### **Kapittel 2: Presentasjon av AS Vinmonopolet**

I kapittel to presenterer oppgaven AS Vinmonopolet. Oppgaven vil belyse relevant informasjon, slik som virksomhetens historie, organisering, innkjøpsprosess, sortiment og produksjon.

### **Kapittel 3: Teori**

Kapittel tre tar for seg oppgavens teoretiske rammeverk. Her tas det utgangspunkt i teorien om forsyningskjeder og logistikkperspektivet.

### **Kapittel 4: Metode**

Kapittel fire presenterer valg av metode som vil benyttes i undersøkelsen.

### **Kapittel 5 Presentasjon av funn fra intervjuer**

Kapittel fem presenterer de funn som ble gjort under dybdeintervjuene.

### **Kapittel 6: Diskusjon**

Kapittel seks ser på forholdene mellom det teoretiske rammeverket, forskningsspørsmålene og empiriske funn.

### **Kapittel 7: Oppsummering og konklusjon**

Kapittel syv vil komme med en oppsummering av oppgaven, samt en konklusjon på problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

## **Innholdsfortegnelse**

1.1 Problemstilling .....	9
1.2 Avgrensninger .....	10
2.0 Presentasjon av Vinmonopolet .....	10
2.1 Virksomhetens historie .....	10
2.2 Organisering av Vinmonopolet .....	11
2.4 Vinmonopolets produktsortiment .....	12
2.5 Vinmonopolets innkjøpsprosess .....	13
2.6 Produksjon hos vinprodusentene .....	14
2.7 Vinmonopolets resultater 2020 vs. 2019 .....	15
2.8 Logistikkdistributøren Vectura .....	15
2.9 Oppsummering av presentasjon om Vinmonopolet .....	17
3.0 Teori .....	17
3.1 Ledelse av forsyningskjeder .....	17
3.2 Logistikk .....	18
3.3 Logistikkperspektivet .....	18
3.3.1 Skyv og trekk .....	19
3.3.2 Tid .....	20
3.3.3 Spekulasjon .....	20
3.3.4 Sortiment .....	20
3.3.5 Kostnader .....	21
3.4 Leverandørrelasjoner .....	21
3.5 Lagerstyring .....	22
4.0 Forskningsmetode .....	22
4.1 Valg av forskningsmetode .....	22
4.2 Forskningsdesign .....	23

4.3 Utvalg .....	23
4.4 Datainnsamling .....	24
4.4.1 Dybdeintervju .....	24
4.4.2 Semistrukturerte dybdeintervju .....	25
4.4.3 Interne dokumenter .....	25
4.4.4 Sekundærdata .....	26
4.5 Etter datainnsamling .....	26
4.6 Undersøkelsens pålitelighet .....	26
4.7 Etikk og anonymitet .....	26
4.8 Analyse av kvalitativ data .....	27
4.9 Metoderefleksjon .....	27
5.0 Presentasjon av funn av intervjuer .....	28
5.1 Presentasjon av funn fra Treasury Wine Estates .....	28
5.1.1 Hvordan har covid-19 påvirket leveringen fra de ulike landene .....	28
5.1.2 Brexit .....	29
5.1.3 Bag in box .....	29
5.2 Presentasjon av funn fra kategori, innkjøp og sortimentsansvarlig i Vinmonopolet .....	29
5.2.1 Bedre tilgang på varer .....	29
5.2.2 Hvordan har covid-19 påvirket leveringen fra de ulike landene .....	29
5.2.3 Vareforsyningen i Norge .....	30
5.2.4 Norges geografi .....	30
5.3 Presentasjon av funn fra logistikkansatt i Vinmonopolet .....	30
5.3.1 Store sikkerhetslager .....	31
5.3.2 Norges geografi .....	31
5.4 Presentasjon av funn fra Robert Prizelius .....	31
5.4.1 Redusert lagerkapasitet .....	31

5.5 Oppsummering av funn fra intervjuene.....	32
6.0 Diskusjon.....	33
6.1 Forskningsspørsmål 1 .....	33
6.1.1 Funn.....	33
6.2 Forskningsspørsmål 2.....	36
6.2.1 Funn.....	36
6.3 Forskningsspørsmål 3.....	38
6.3.1 Funn.....	39
7.0 Oppsummering av forskningsspørsmål .....	40
8.0 Svakheter ved oppgaven.....	42
9.0 Konklusjon .....	43
Litteraturliste .....	45
Vedlegg 1 – Intervjuguide .....	48

*Antall ord: 13042*



## **1.0 Innledning**

Året 2020 skulle bli starten på det ekspertene sammenligner med andre verdenskrig (Stephansen 2020). Et virus skulle raskt spre seg over landegrenser, og *“på bakgrunn av den raske spredningen av viruset erklærte Verdens Helseorganisasjon – WHO krisetilstand i januar 2020, og i mars ble utbruddet klassifisert som en pandemi”* (Tjernshaugen, Hiis, Bernt, Braut 2020). En pandemi er et utbrudd av en smittsom sykdom som sprer seg til et større geografisk område, og som påvirker en stor del av verdens befolkning (Kvam 2021). Pandemier oppstår jevnlig, og i januar 2020 ble covid-19 identifisert (FHI 2021). I februar samme år ble det første smittetilfellet av covid-19 påvist i Norge.

Når en pandemi oppstår, går det utover forbrukere og samfunnsborgere. Grenser, butikker og restauranter stenges, og befolkningen må tilpasse seg en helt ny hverdag. Til tross for et nedstengt samfunn har visse virksomheter blitt klassifisert som samfunnskritiske. En samfunnskritisk virksomhet er avgjørende for at et samfunn skal fungere og inn under en slik klassifisering finner vi Vinmonopolet (Sprakradet).

Tallene viser at Vinmonopolet har hatt en enorm økning i salget. Det er ikke overraskende da både grenser og alkoholserving har vært stengt. Likevel er det interessant å se hvordan Vinmonopolet til enhver tid har klart å forsyne befolkningen med alkohol når økningen i salget har vært så stor. Det er nettopp dette vi ønsker å se på i vår bacheloroppgave, nemlig hvordan påvirkning pandemien har hatt på Vinmonopolets forsyningskvalitet.

## **1.1 Problemstilling**

Fokuset for vår casestudie er å undersøke hvordan covid-19 har påvirket forsyningskvaliteten til Vinmonopolet. Problemstillingen er følgende:

*“Hvordan påvirkning har covid-19 hatt på AS Vinmonopolets forsyningskvalitet?”*

Som følge av strenge restriksjoner i samfunnet og stengte grenser ser vi en atferdsendring hos befolkningen, med lange køer og desperate kunder foran landets Vinmonopolutsalg. Om dette har ført til at Vinmonopolets forsyningskvalitet har endret seg, ønsker vi å se på i denne oppgaven. Oppgaven vil se på kvaliteten av en tjeneste, og dens evne til å tilfredsstille brukernes krav og forventninger. Det er dette vi legger i begrepet forsyningskvalitet (SnI). For

å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål, som alle tar utgangspunkt i at covid-19 har skapt utfordringer for Vinmonopolets logistikk og utfordringer knyttet opp mot tiden verden nå befinner seg i. Oppgaven har definert forskningsspørsmålene ut ifra det teoretiske rammeverket om ledelse av forsyningskjeder.

**F1:** Hvorfor har logistikkleverandøren Vectura tidvis hatt problemer med å opprettholde forsyningen av varer til vinmonopolet under pandemien?

**F2:** Hvordan har covid-19 påvirket leveransen av vin fra ulike land til Vinmonopolets butikker?

**F3:** Hvordan har Norges geografi påvirket Vinmonopolets forsyningskvalitet?

## **1.2 Avgrensninger**

Oppgaven begrenser seg grunnet restriksjonene rundt pandemien. Det har gjort det vanskeligere å både få tak i, samt intervju informanter. Informasjonen som er brukt i oppgaven kommer fra nøkkelpersoner i og utenfor Vinmonopolet. Forskningen har ikke hatt tilgang på informanter fra Vectura, så dette tas høyde for som en eventuell feilkilde for de funnene som er gjort.

## **2.0 Presentasjon av Vinmonopolet**

I denne delen vil oppgaven introdusere og presentere AS Vinmonopolet.

### **2.1 Virksomhetens historie**

Som nasjonalt monopol har Vinmonopolet enerett på salg av brennevin, vin og sterkøl til forbruker. Vinmonopolet er ett av de viktigste virkemidlene i norsk alkoholpolitikk og skal være med på å begrense alkoholforbruket gjennom regulering av tilgjengeligheten (Regjeringen 2020).

På 1800-tallet var det store alkoholproblemer blant den norske befolkningen. Hver voksen innbygger drakk omkring 13 liter brennevin i året. Det stadig økende misbruket førte til slutt til at det ble opprettet et kommunalt kontrollert brennevinsutsalg. Etter flere år med kommunale kontrollerte utsalg kom det et totalforbud mot omsetning av brennevin og hetvin. Forbudet ble gjort som en midlertidig ordning under første verdenskrig, men ble i 1919 gjort

permanent etter en folkeavstemning. Det var under dette forbudet, i 1922, at det første Vinmonopolet i Norge ble opprettet (Vinmonopolet).

Forbudet ble opphevet i 1923 da Norge hadde fått problemer med flere handelspartnere. Spania og Portugal var blant landene Norge eksporterte fisk til, og som vi før forbudet hadde importert brennevin og hetvin fra. I 1923 så disse landene seg lei av mangel på eksport til Norge, og krevde å få selge sherry, portvin og madeira til Norge. De økonomiske interessene gikk foran og det førte til at brennevinet og hetvinen kom tilbake, og denne gangen i utsalgshyllene ved det nyopprettede Vinmonopolet (Myrvang 2015).

Som monopol i dag har Vinmonopolet et ansvar for å innrette virksomheten i tråd med alkoholpolitiske målsetninger, og dette i samsvar med vinmonopol- og alkoholloven. Alkoholmisbruk rammer familier og enkeltpersoner og utgjør en stor kostnad for samfunnet og Vinmonopolet brukes som et virkemiddel for blant annet å forhindre alkoholskader blant befolkningen. Null reklame, regulerte åpningstider og tilgjengelighet, samt ansvarlig salg er derfor blant kjernen til virksomheten (Vinmonopolet).

## **2.2 Organisering av Vinmonopolet**

Vinmonopolet er et heleid statlig aksjeselskap, og er underlagt Helse- og omsorgsdepartementet. Selskapet er regulert gjennom vinmonopolloven som inneholder bestemmelser om eierskapet til Vinmonopolet. Den 1. januar 1996 ble Vinmonopolet splittet og et nytt statlig aksjeselskap kalt Arcus ble stiftet. Det førte til at Arcus AS overtok all form for import- og grossistvirksomhet samtidig som de hadde enerett på brennevinsproduksjon og tapping på flasker. Vinmonopolet ble derfor et rendyrket detaljsalgsmopol (Regjeringen 2020).

Vinmonopolets viktigste oppgave er å koordinere kontakten mellom deres 650 grossister, 124 leverandører og 337 butikker for å få færre knutepunkter for butikkene. Det gir best oversikt, men er også ekstremt tidsbesparende for alle inkluderte parter. Vinmonopolet har per i dag nærmere 2000 ansatte, 337 butikker og en bredde på 27 000 varelinjer hvor hvert enkelt fylke besitter et ulikt antall polutsalg basert på størrelse og salg. Østlandet er den delen av landet som besitter flest utsalgssteder. Butikkene er delt opp i ulike kategorier ut fra sortimentets størrelse. Vinmonopolet fører en kategoriskala som strekker seg fra 1 til 7 hvor kategori 1 kun har tilgang på noen få varer og et utvalg, mens kategori 7 har tilgang på det største

vareutvalget med rundt 1800 produkter (Vingruppen).

## **2.4 Vinmonopolets produktsortiment**

Vinmonopolet er en markeds plass og loven tilsier at alle kan starte et firma og selge alkohol. Det må foreligge riktige tillatelser, men i utgangspunktet har alle fri markedsadgang i Norge, men varene kan kun selges gjennom Vinmonopolet. Produktsortiment til Vinmonopolet består av om lag 25 000 ulike produkter. Disse er kjøpt inn fra rundt 500 norske importører.

Varesortimentet i Vinmonopolets butikker skal være sammensatt etter en vurdering av faktisk og forventet etterspørsel. Det gjøres ved å analysere etterspørsel, trender i markedet, samt salgsutvikling både nasjonalt og internasjonalt. Alle produktene som selges hos Vinmonopolet er produkter fra leverandører som har inngått grossistavtale med Vinmonopolet (Vinmonopolet).

Vinmonopolet har seks produktutvalg, som til sammen utgjør det totale produktsortimentet. Disse er basisutvalget, partiutvalget, spesialutvalget, bestillingsutvalget, testutvalget og tilleggsutvalget. Det er Vinmonopolet selv som beslutter hvilke produkter som skal lanseres i basis, parti- og spesialutvalget. I bestillings, test- og tilleggsutvalget er det grossistene som styrer produktsortimentet (Vinmonopolet).

Produktene i basis- og partiutvalget kjøpes inn via en fastsatt innkjøpsprosess. De produktene som forventes å ha et stort salgspotensial lanseres i basisutvalget, og sikres hylleplass i minst 1 år. Produktene som tilhører partiutvalget kjøpes inn i begrensede mengder og er tilgjengelig i butikkene i en kortere periode. For å tilfredsstille de vininteresserte finnes spesialutvalget. Her lanseres det jevnlig eksklusive produkter med lav tilgjengelighet, for eksempel en gammel Bordeaux. Produktene en finner i spesialutvalget er kun tilgjengelig i spesialbutikkene og kjøpes inn via egne innkjøpsprosesser. For at alle grossister skal sikres markedstilgang har Vinmonopolet testutvalget. Her velger grossisten selv et produkt som skal lanseres og selges i kjedens største butikker. Dersom produktet selger godt kan det etter testperioden overføres til basisutvalget, men dersom det selger for lavt returneres restbeholdningen til grossisten og hylleplassen blir overtatt av et annet produkt. Den aller største andelen av Vinmonopolets vareutvalg er kun tilgjengelig gjennom bestillingsutvalget. Produktene en finner her kan bestilles i alle butikker, samt gjennom nettbutikken. Produktene som tilbys i bestillingsutvalget må lagerføres i Norge, samt kunne leveres i hele landet. Dersom et produkt i bestillingsutvalget selger bra kan det overføres til basisutvalget, og med

det få fast hylleplass i butikken. Dersom grossistene ønsker å tilby produkter som ikke nødvendigvis lagerføres i Norge kan det gjøres gjennom tilleggsutvalget. Her er ikke produktene tilgjengelig i nettbutikken, men personalet i butikkene vet hvilke produkter som kan bestilles. Produktene som tilhører tilleggsutvalget kan ha lang leveringstid, og ofte kan grossistene kreve at en kjøper en hel kasse.

De produktene en finner i Vinmonopolets butikker er altså lansert i basis, parti- eller testutvalget. I tillegg har hver og enkelt butikk muligheten til å ta inn et visst antall produkter til lokalt sortiment. Disse produktene kan velges fra bestillings- eller tilleggsutvalget. Det lokale sortimentet er styrt av kundeetterspørsel og er til for å supplere med det faste sortimentet. Produktutvalget hos Vinmonopolet er dynamisk, og det lanseres nyheter gjennom hele året. Utvalget i de ulike butikkene er kanskje ikke det samme i dag som det er om to måneder. De produktene som selger lite forsvinner fra sortimentet for å gi plass til noe nytt (Vinmonopolet (2015)).

## **2.5 Vinmonopolets innkjøpsprosess**

I Norge er Vinmonopolet det eneste stedet produsentene kan selge sitt produkt, så lenge det foreligger riktige tillatelser. Innkjøperne i Vinmonopolet reiser rundt og gjør research for å finne ut av hvilke typer produkter de trenger, samt oppdage nye trender. Deretter analyserer de sortimentet for å finne mangler. Sortimentssjefene går så inn for å lage en markedsannonseringsplan hvor de tar for seg tema for ulike viner - det kan for eksempel være at de ønsker å tilby norske forbrukere viner fra Tenerife. Deretter opprettes det spesifikasjoner på disse vinene. Slike spesifikasjoner blir utarbeidet svært spesifikt og nøye, og inneholder informasjon om hvilket land vinene skal komme fra og hvilket område, om druene skal være håndplukket eller ikke, emballasje og så videre. De setter også krav til volum og pris ut ifra det de tror markedet kommer til å respondere på, for eksempel at det skal være 10 000 flasker tilgjengelig og en pris på under 200 kr. Når kravspesifikasjonene er ferdige lanseres disse offentlig, og Norges 550 importører kan tilby tilbudsprøver og sende til Vinmonopolet. Det må leveres tre tilbudsprøver da det kan være flaskevariasjon på vin. Videre blir det satt i gang en sensorisk prøveinstans som utføres av profesjonelle dommere hos Vinmonopolet. I blindtesten har sortimentsjefen satt visse kriterier til egenskaper som for eksempel friskhet, sødme, bitterhet etc. De utvalgte dommerne er trent for å bedømme vinens egenskaper og ikke kvalitet, og setter så karakterer fra 1 til 9.

Det blir deretter utarbeidet en prøveprotokoll der de slår sammen alle karakterene. Dersom standardavviket er over 2 og en halv så gjentar de testen for å se om det er noe galt med prøvene. Prøveprotokollen sendes så over til innkjøpsavdelingen som sjekker andre type sertifiseringer som for eksempel at vinen er økologisk dersom det er et krav. Innkjøperne foretar så bestillinger ut ifra det området sortimentsjefen ønsket seg vin fra. Videre varsler innkjøperne grossistene som har vunnet anbudet. Importøren må så frakte vinen til deres sikkerhetslager i Norge da dette er et krav fra Vinmonopolet. Vinen blir så knyttet til et nyhetsslipp, så tar vareforsyning over, bekrefter at varene er på lager og setter opp ordrepunkter til butikkene. Til slutt sendes det en ordre til Vectura som plukker, pakker og flytter varene til butikkene rundt om i Norge.

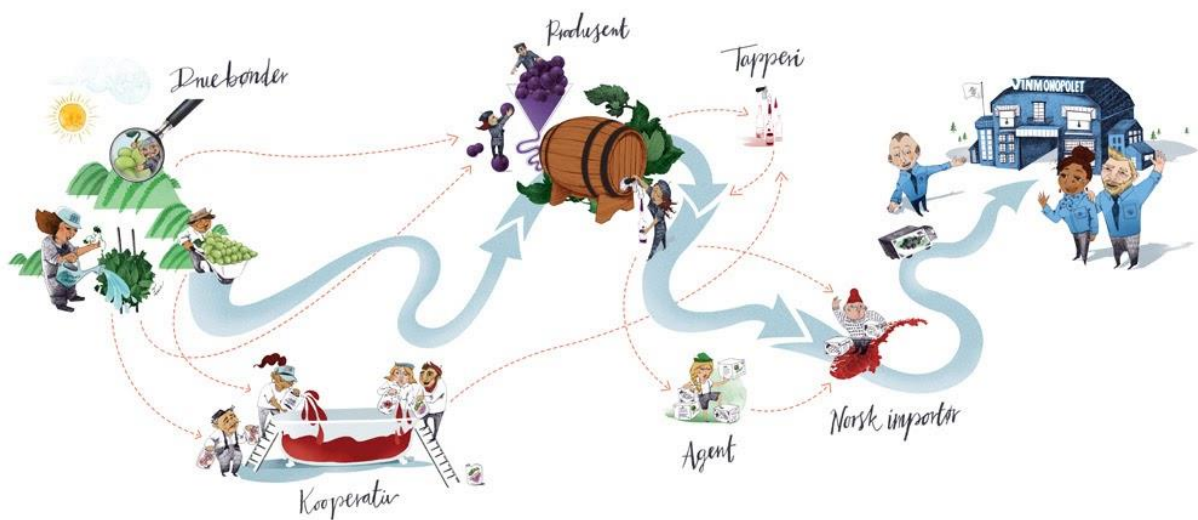
## **2.6 Produksjon hos vinprodusentene**

Vinmonopolet selger vin fra forskjellige vinprodusenter rundt om i verden. Deres samarbeid er viktig for at det skal være mulig for Vinmonopolet å tilby kundene et bredt sortiment. Italia er et land som har en lang vinkultur bak seg og har hatt vinproduksjon helt tilbake til 2000 år f.Kr. Rundt 300 f.Kr da romerne kom til makten ble det plantet vinranker rundt om i hele landet og vinene som ble produsert ble lagret på eikefat. Italias mest kjente vindistrikter er Toscana, Lombardia, Friuli, Trentino og Piemonte. De siste årene har Italia hatt en enorm økning i produksjon av kvalitetsvin, men de er fortsatt mest kjent for sine bordviner (Skyscanner 2010).

I Sør-Afrika kom vinproduksjonene på rundt 1600-tallet, men de regnes fortsatt den dag i dag som et ungt vinland, selv om de er verdens 7.største på produksjon. Vinprodusentene selger sine druer til vinhusene som allerede finnes i landet og det plantes stadig nye vingårder som gjør at vinkulturen i landet vokser i takt med de nye druesortene. Sør-Afrika er mest kjent for deres robuste rødviner som produseres i vindistriktene Coastal Region, Breed River, Boberg Region og Valley (Skyscanner 2010).

Australia er et innovativt og moderne vinland som produserer vin av høy kvalitet. Landet utdanner verdens fremste vinprodusenter og høyt respekterte vinkonsulenter. Deres populære vingårder ligger langs sør og sørvest-kysten. Victoria, South Australia, Western Australia og New South Wales er landets viktigste vinstater. Australia står bak den prisbelønte og internasjonale anerkjente rødvinen Grange (Skyscanner 2010).

I Vinmonopolets hyller kan en også finne kortreist vin produsert på vingårder i Norge. En slik produksjon er ikke like enkel som i de fleste andre landene Vinmonopolet har vin fra. Årsaken til det er Norges ulike årstider. For at det skal være mulig å produsere vin i Norge er de dermed nødt til å bruke druesorter som tåler det skiftende klimaet. Kalde vintre og kort modningstid som samsvarer med norsk sommer er utfordringer norske vinprodusenter må ta hensyn til (Holmberg 2019).



Bilderettigheter: Miss Boo

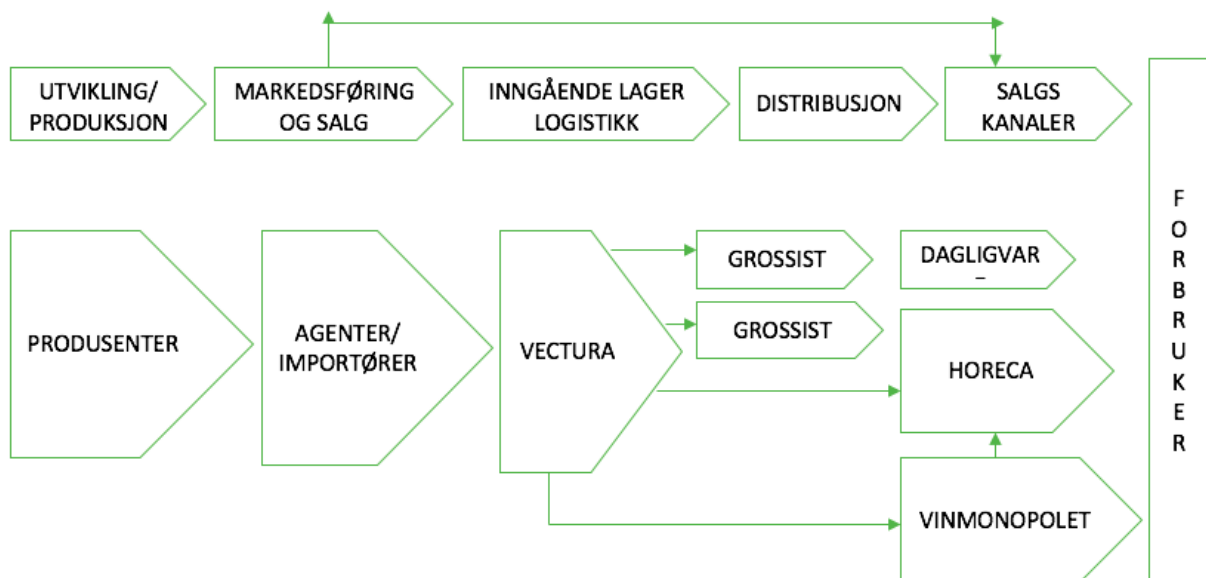
## 2.7 Vinmonopolets resultater 2020 vs. 2019

Etter at pandemien brøt ut for fullt i Norge i 2020 viser tallene at Vinmonopolet har hatt en drastisk økning på hele 40 prosent kontra året før. Det er en økning i solgte liter på hele 32 933 759. På fylkesnivå er det Viken med en vekst på hele 61 prosent som har den største økningen, mot Møre og Romsdals, samt Troms og Finnmarks laveste 24 prosent. I Viken er det en økning på hele 10 524 250 liter. Disse geografiske forskjellene i salgsutviklingen illustrerer effekten av reiserestriksjonene til Sverige som er med på å begrense grensehandelen. Den største veksten i salg finner vi altså i kommunene nærmest Sverige, hvor blant annet Kongsvinger, Halden, Sarpsborg og Fredrikstad har en økning på godt over 100 prosent i 2020. Det må riktignok legges til at disse kommunene hadde et lavt salg per innbygger før pandemien brøt ut grunnet sin nærhet til grensa, og en godt etablert grensehandel blant innbyggerne.

## 2.8 Logistikkdistributøren Vectura

Vectura AS er et norsk aksjeselskap som tilbyr logistikk-løsninger for drikkevarebransjen. De er Norges ledende logistikkvirksomhet for alkoholholdige drikkevarer, og eies av Arcus AS som overtok all form for import- og grossistvirksomhet for Vinmonopolet da de i 1996 ble splittet. Vectura arbeider med innkjøp, lagerdrift, transport, salg og informasjonslogistikk, med fokus på vin, brennevin og andre alkoholholdige drikkevarer til hoteller, restauranter og Vinmonopolet. Vectura er Vinmonopolets største distributør, og ble etablert i 1996 som første private distributør av alkohol i Norge. Virksomheten leverer årlig mellom 50 og 53 prosent av alle viner som blir solgt til Vinmonopolet (Grønningsæter 2021). Deres ambisjon er å levere konkurransefortrinn og merverdi gjennom å hele tiden utvikle seg til å bli bedre, og dermed være kundenes førstevalg (Vectura).

Virksomhetens lager, produksjon og varemottak holder til i et nytt og automatisk logistikkanlegg på Gjelleråsen. Det består av over 100 medarbeidere som sørger for effektiv ekspedering av vareflyten. For distribusjon av varene distribuerer Vectura selv på Østlandet med ca. 20 egne biler, mens de i resten av landet har distribusjonsavtaler med både Bring og DB Schenker (Vectura).



Figur I: Vectura.

Figur 1 viser en oversikt over tjenestene Vectura tilbyr. Vectura tilbyr ulike tjenester til ulike kunder, og det er Vectura som distribusjonsledd til Vinmonopolet oppgaven skal se nærmere



på. Ved distribusjon til Vinmonopolet er de en del av Vinmonopolets forsyningskjede, og er med det et viktig ledd for deres forsyningskvalitet.

## **2.9 Oppsummering av presentasjon om Vinmonopolet**

Som monopol kan en si at Vinmonopolet er samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol. Det siste året har Vinmonopolet hatt en enorm økning i salget, som i all hovedsak skyldes de stengte grensene, og mangel på både utenlandsreiser og grensehandel. Noen som har merket denne økningen er Vectura, som leverer omtrent 50 prosent av alle varene og er med det Vinmonopolets største distributør. De har som ambisjon å være kundens førstevalg. For å være kundens førstevalg er effektiv vareflyt gjennom hele forsyningskjeden alfa omega.

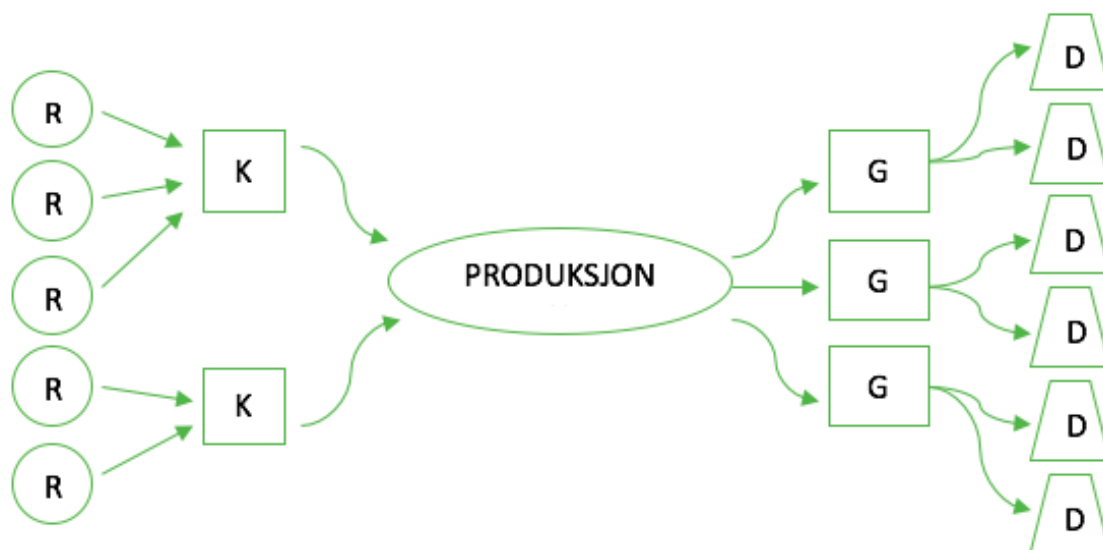
## **3.0 Teori**

For å underbygge vår oppgave vil vi bruke teori vi anser som relevant. Vi tar utgangspunkt i teorien om forsyningskjeder og logistikkperspektivet.

### **3.1 Ledelse av forsyningskjeder**

En forsyningskjede handler om for de parter som er involvert å oppfylle en kundeforespørsel, altså forsyne til kunden. Det handler i grove trekk om at en bedrift eller forbruker etterspør noe, og man som involverte parter må samarbeide for å kunne levere dette. En kan si at alle som er med på å få levert en bestemt vare eller tjeneste til en kunde inngår i en forsyningskjede for det bestemte produktet (Bø, Gripsrud, Nygaard, 2013, 15). En forsyningskjede bygger opp og leder de relevante relasjonene mellom de involverte partene (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 16).

Begrepet forsyningskjede kan til en viss grad sammenlignes med begrepet verdikjede av Porter (1985). En forsyningskjede kan nemlig ses på som en rekke av verdikjeder, en for hver bedrift som deltar. Poenget med ledelse av forsyningskjeder er å unngå at enhver bedrift opptrer som en isolert enhet. For å klare og håndtere store mengder av nye varianter hvert år, slik Vinmonopolet gjør, er det viktig med strenge krav til koordinering og styring av aktivitetene i bedriften.



Figur 2: En stilisert forsyningskjede med varestrømmer.

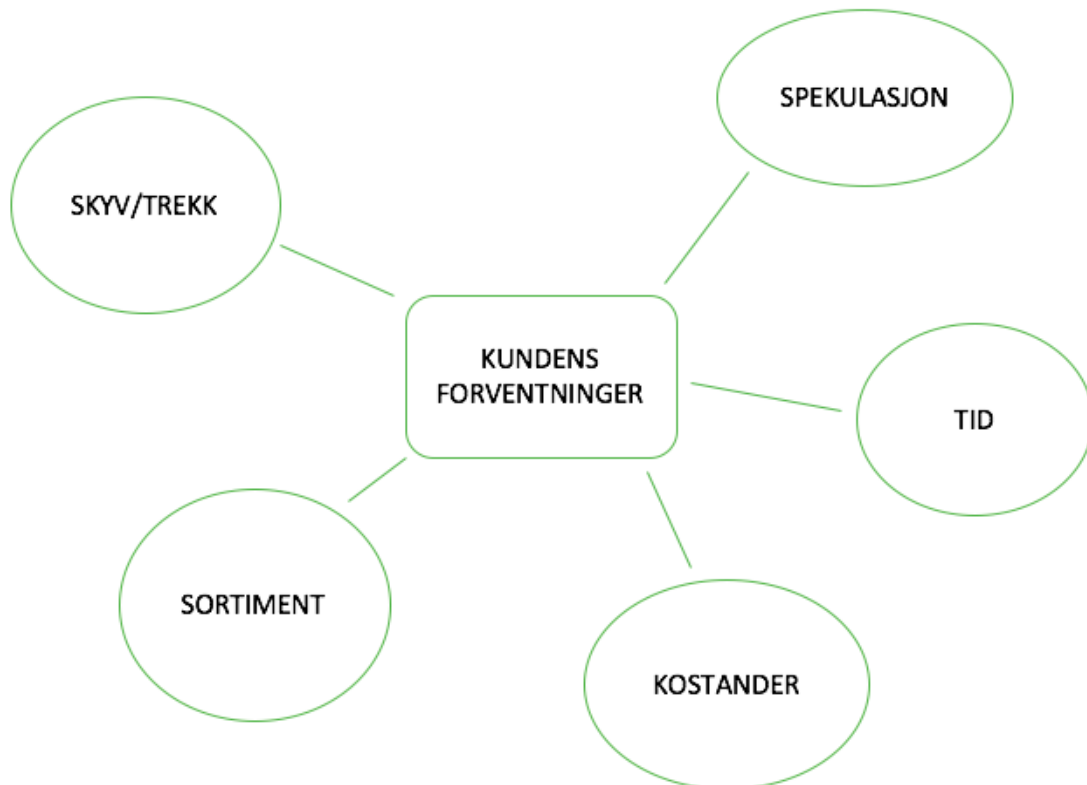
Figuren viser en forsyningskjede med fem nivåer før forbrukerne, med produsenten av det ferdige produktet i midten. Venstresiden viser produsenter av komponenter som inngår i produktet (K). Disse to komponentleverandørene har hver sine råvareleverandører (R). De ferdige produktene transporteres først til et grossistledd (G). Hvert av dem transporterer dermed produktene videre til flere detaljister (D) (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 19).

### 3.2 Logistikk

De fleste forbinder logistikk med transport og lagring. Logistikk er læren om effektive materialstrømmer, og hjelper oss til å forstå hvordan vi kan håndtere materialstrømmer på en effektiv måte (Persson og Virum 2011, 16). Logistikkenes fokusområde er å skape steds- og tidsnytte, og at nytten for kunden er at varene befinner seg på et bestemt sted til et bestemt tidspunkt. I tillegg til det står også kvalitet, service og kostnader sentralt. Den klassiske definisjonen av logistikk og materialadministrasjon er at *“logistikk er de betrakningsområdene og prinsippene man legger til grunn for å planlegge, utvikle, organisere, samordne, styre og kontrollere materialstrømmen fra råvareleverandør til sluttbruker, av Ericsson (1981)”*.

### 3.3 Logistikkperspektivet

Logistikkledelse omhandler den delen av forsyningskjedeledelse som planlegger, iverksetter og kontrollerer en effektiv flyt og lagring – både framover og bakover – av varer, tjenester og relatert informasjon mellom opphavssted og forbrukssted for å imøtekomme kundens krav. Ut ifra logistikkperspektivet skal vi se på kundens forventninger, spekulasjoner, tid, kostnader, sortiment og skyv/trekk. I all hovedsak handler logistikken om å styre materialstrømmer. To av de mest sentrale prosessene i logistikkperspektivet er transport og lagring og hvordan man flytter varer i rom og tid (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 56).



Figur 3: Logistikkperspektivet.

### 3.3.1 Skyv og trekk

Det er to forhold som er viktige når en skal vurdere på hvilken måte transport og lageroppgavene skal organiseres - hvor stor grad av usikkerhet som er knyttet til sluttkundens etterspørsel etter varen og hvilken ventetid sluttbrukerne kan akseptere fra de har bestilt varen, til den er mottatt. Dersom det er stor grad av usikkerhet må den som eier varen regne med at ikke alle varene blir solgt. I andre tilfeller vil etterspørselen være så høy at man blir utsolgt (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 62). Når en styrer en butikk som har varer tilgjengelig for kunden til å ta med seg hjem etter å ha kjøpt dem, må en ha forflyttet varer fra ett eller

flere sentrale lagre fram til butikken før sluttkunden har bestilt det. Det betyr at en har “skjøvet” varen framover i kanalen.

Logistikkprosesser kan basere seg på enten «skyv»- eller «trekk»-prinsippet. «Trekk»-prinsippet fungerer slik at prosessen starter først etter at kunden har lagt inn en ordre. «Skyv»-prinsippet innebærer at vareeieren foregriper en forventet etterspørsel, og tar dermed en risiko siden ingen har forpliktet seg til å kjøpe varen (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 63).

### **3.3.2 Tid**

I logistikkperspektivet er tid en viktig faktor. Den tiden fra en forbruker har bestemt seg for kjøp av en vare eller tjeneste, og frem til forbrukeren mottar leveransen kalles for ventetid. Det er helt avgjørende at tiden det tar fra en detaljist mottar leveransen til varen er tilgjengelig skjer på bestemte tidspunkt, og at denne tiden overholdes. Dette ser en fra leverandørens side, og det kalles for leveringstid. Dersom leveransene ikke kommer i tide, så har det en kostnadsside. Det kan blant annet handle om at varen ikke blir solgt fordi den ikke finnes i butikk. For at ventetid og leveringstid skal kunne overholdes er ledetiden en sentral faktor. Ledetiden innebærer tiden det tar for ett ledd i forsyningskjeden å levere til det neste leddet etter at bestillingen er mottatt (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 56).

### **3.3.3 Spekulasjon**

I logistikken er spekulasjon en relevant problemstilling en stadig må ta hensyn til. Det handler om risikoen dersom en vare ikke blir solgt til den prisen en har forutsatt. Per definisjon betyr spekulasjon å iverksette produksjon og/distribusjon så tidlig som mulig (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 72). Spekulasjon blir i flere sammenhenger brukt som et alternativ for utsettelse. Utsettelsesprinsippet handler om å redusere kostnadene som er knyttet opp til usikkerhet og risiko ved å utsette logistikk og produksjonsprosessene lengst mulig. Optimal utsettelse vil være til sluttbrukeren er forpliktet til å fullføre kjøpet.

### **3.3.4 Sortiment**

Sortiment setter kunden i fokus. Her spiller kundens tålmodighet til ventetid på produktet en stor rolle. Hvis sluttbrukerne ikke aksepterer ventetid når produktet er bestilt, og ønsker flere alternativer å velge mellom, så må kanalen etablere en tradisjonell butikk med et dypt sortiment, enten smalt eller bredt. Dersom det holder for forbrukerne med et begrenset antall

varianter innenfor hver varegruppe mens ventetid på varen fremdeles er uakseptabelt, så bør kanalen etablere tradisjonelle butikker med få varianter i enhver varegruppe (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 62).

Et dypt sortiment vil forårsake produktvarianter som sjelden kjøpes og som derfor har lav omløpshastighet. For å dekke kostnadene ved å ha disse varene på lager i butikken må en øke prispåslaget. Prisnivået i denne typen butikken vil som regel være høyere enn i butikker som fokuserer på få varianter med stor omløpshastighet (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 63).

### **3.3.5 Kostnader**

Begrepene logistikk og kostnader er to begreper som henger godt sammen. For at bedriften skal lykkes er det viktig at kostnadene er lavest mulig. Kostnader er en relevant problemstilling som er knyttet opp mot gjennomføringen av logistikken i lager og oppbevaring. Alt fra å bygge eller leie lager, til bruk av trucker og datasystemer er en enorm utgift for bedriften. Å oppbevare varer på lager koster ekstremt mye dersom bedriften ikke har muligheten til å oppbevare varene i butikk. Dersom varene blir liggende på lager synker verdien.

### **3.4 Leverandørrelasjoner**

Det å jobbe tett sammen med utvalgte leverandører kalles å håndtere leverandørrelasjoner.

*“En leverandørrelasjon er et langsiktig forhold mellom en kunde og en leverandør, basert på kontinuerlig interaksjon mellom to gjensidig forpliktete parter (basert på Håkansson og Snehota 1995, s. 25)”.*

Leverandørrelasjoner er flittig brukt i næringslivet av god grunn. For det første er de økonomisk lønnsomme. Grunnlaget for dette er at de gir en stabilitet som tillater partene å investere i en relasjon på lengre sikt, og at begge partene kan være like aktive. Det er altså summen av en mengde transaksjoner over tid som skal gi økonomisk utbytte. En relasjon kan bidra til å øke bedriftens effektivitet og gi muligheter for forbedring av kvaliteten på produkt og produksjon. Tradisjonelt sett tenker en at bedriftens samhandling med omgivelsene kun handler om å kjøpe standardvarer til lavest pris per enhet. Nyere teori innen logistikken viser at det kan være mer fordeler med langsiktige forhold til leverandørene.

Leverandørrelasjoner er avgjørende da det utgjør en større sikkerhet for både leverandør og bedrift. For at det skal være mulig er det viktig med en god ledelse som til enhver tid arbeider for gode relasjoner. Hvordan bedriften forholder seg til leverandøren er viktig og en er nødt til å være samarbeidsvillig, ha respekt ovenfor hverandre, og holde frister og avtaler som er satt (Persson og Virum 2013, 282).

### **3.5 Lagerstyring**

Et lager er en nødvendighet i en forsyningskjede, da produktene på en eller annen måte må lagres gjennom forsyningskjeden. Lager gir stedsnytte som vil si at dersom en har varen på lager kan en tilfredsstillende kundens behov, og levere varen umiddelbart (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 176). Det finnes mange type lager, og et av de er sikkerhetslager. Et sikkerhetslager er bygget opp for å unngå å komme i en situasjon hvor en ikke er leveringsdyktig. Servicegrad er sannsynligheten for å ha varer på lager ved etterspørsel. Når bedriften bygger et sikkerhetslager, blir det gjort ut ifra hvilken servicegrad en ønsker å ha overfor kundene sine. Jo høyere servicegrad, desto større sikkerhetslager (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 188). Det er alltid knyttet usikkerhet til den fremtidige tilførselen og etterspørselen av varene på et lager. Et sikkerhetslager er altså et lager med en varemengde som lagres i tillegg til omløpslageret, og fungerer som en forsikring mot at eventuelt større etterspørsel enn forventet skal resultere i tomt lager (Persson og Virum 2013, 149).

## **4.0 Forskningsmetode**

Når en står ovenfor en forskningsstudie, er det viktig å kartlegge hva formålet med studien er. Når formålet er kartlagt velger en deretter metode, som er de teknikkene og prosedyrene som brukes for å samle inn og analysere data. I dette kapittelet vil vi redegjøre for valg av metode og hvordan vi har anvendt de ulike metodiske trinnene for å få den informasjonen som er nødvendig. Formålet med oppgaven er beskrevet i problemstillingen, med tilhørende forskningsspørsmål. Det er viktig å presisere at denne oppgaven er gjennomført av bachelorstudenter med begrenset tid og kapasitet til rådighet.

### **4.1 Valg av forskningsmetode**

Hovedsakelig skilles det mellom to type metoder, kvalitativ og kvantitativ. Når en står ovenfor en forskningsstudie, er det relevant å finne ut formålet med studien før det blir valgt en metode. I denne bacheloroppgaven finner vi kvalitativ metode relevant da vi ønsker å

forstå mye om et avgrenset tema. Det vil dermed være hensiktsmessig for oss å intervjuet et mindre antall personer som kan ha betydningsfull informasjon innenfor temaet. Kvalitativ forskning er preget av følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i. Forskeren vektlegger forståelse og nærhet til informanten, med en åpen dialog mellom forsker og informant (Tjora 2017, 24). En må være innstilt på å måtte justere eget prosjekt, handlinger og ideér idet en møter feltet for første gang, da forholdene ofte ikke er helt slik en hadde tenkt seg til å begynne med (Tjora 2017, 15).

Ved bruk av kvalitativ forskning stilles det andre spørsmål, enn når man forsker kvantitativt. Den preges av kreativitet og innlevelse, men også av struktur og systematikk. Den kan være drevet fram av empiri og teori, men som regel i samspillet mellom disse (Tjora 2017, 24).

#### **4.2 Forskningsdesign**

Vi startet arbeidet med bacheloroppgaven med relativt lite kunnskap om Vinmonopolet. Det var derfor naturlig å bruke et eksplorativt forskningsdesign. Eksplorerende studier er undersøkelser innenfor et tema hvor en vet lite (Tjora 2017, 257).

Vi startet forskningen med å lese oss opp på Vinmonopolet sine hjemmesider, og under oppstartsfasen satt vi opp en plan på hvilke personer det var relevant å snakke med i Vinmonopolet for å innhente den informasjonen vi trengte. Det samme gjorde vi med Vectura som er en av Vinmonopolets største og viktigste leverandører. Deretter satt vi opp et møte med en ansatt i Vinmonopolet under avdelingen vareforsyning for å forstå hvordan vareforsyningen i Vinmonopolet fungerer. Det gjorde at vi fikk en dypere forståelse om alt fra innkjøpsprosesser, kategoriutvalg og hvordan vinmonopolet jobber.

#### **4.3 Utvalg**

I kvalitative intervjustudier er hovedregelen slik at en velger informanter som kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Informantene er ikke tilfeldig utplukket, slik som i kvantitative undersøkelser. En informant vil ofte representere først og fremst seg selv, men vil også i den senere analysen kunne stå som representant for et syn eller en posisjon. Vi studerer en omstillingsprosess i en organisasjon og vil derfor intervju dem som har blitt berørt. Det kan for eksempel gjelde folk som har hatt et spesielt ansvar i forbindelse med prosessen eller som har blitt berørt av endrede arbeidsoppgaver (Tjora 2017, 130).

Rekruttering av informanter kan være utfordrende, og det er ikke uvanlig å sitte igjen med følelsen av at det er noen erfaringer en ikke får undersøkt, som en gjerne skulle ha sett nærmere på. Et problem her er at en ikke har oversikt over hva disse personene ville ha sagt i intervjuene (Tjora 2017, 133). Derfor vil det være hensiktsmessig å komme så tett inn på disse informantene som mulig, og intervju folk som er representanter innenfor samme tematikk.

Utvalget vårt består av ansatte i Vinmonopolet, i tillegg til importørene til Vinmonopolet. Gjennom både veileder og kontakter i Vinmonopolet fikk vi tips om hvem som var hensiktsmessig å intervju. Vi begrenset oss til fire informanter på grunn av tidsmangel og situasjonen rundt pandemien. Hver enkelt av informantene har god kompetanse innenfor sitt fagfelt, og har på bakgrunn av dette gitt oss den informasjonen vi behøver for å svare på problemstillingen.

#### **4.4 Datainnsamling**

I denne delen vil vi redegjøre for hvordan vi har samlet inn relevant data for å besvare oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

##### **4.4.1 Dybdeintervju**

På bakgrunn av vårt metodevalg og forskningsdesign så vi det hensiktsmessig å samle inn informasjon gjennom dybdeintervjuer. Målet med dybdeintervjuer er å skape en situasjon for en fri samtale som kretser rundt temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Ved å skape en avslappet stemning med en romslig tidsramme, er målet å få informanten til å reflektere over egne erfaringer knyttet til det aktuelle temaet (Tjora 2017, 113).

Et dybdeintervju kan gjennomføres på forskjellige måter. Enten gjennom ustrukturerte samtaler eller strukturerte intervju hvor hvert intervju følger et konkret oppsett. Derfor utarbeidet vi en intervjuguide på bakgrunn av forskningsspørsmålene våre, som viser hva vi var ute etter å finne. En av intervjuguidene er lagt ved som vedlegg. Hvorvidt spørsmålene er strukturert, dreier seg primært om hvilken grad de er fastlagt og formulert på forhånd. Spørsmålene vi ønsket å stille intervjuobjektene våre er til en viss grad strukturert, og spesielt tilpasset til de ulike informantene på deres kunnskapsområde. Informantene er importører, innkjøper, kategori, sortiment og vareforsyningsansvarlige i ulike selskap som jobber for og i Vinmonopolet (Askheim mfl. 2008, 123)



En intervjuguide er detaljert og går fra det mer generelle til det mer spesielle. Intervjuguiden er delt opp i ulike deler som tar for seg forskjellige temaer som gjør det lettere for informantene og intervjuerne å gjennomføre et strukturert intervju. Vi startet med generelle spørsmål om bakgrunn, stilling og erfaring. Videre stilte vi spørsmål som var rettet mot forsyningskvaliteten og leveransen fra ulike land. Vi utarbeidet ulike intervjuguides til de ulike informantene, tilpasset deres rolle, kompetanse og ansvarsområde. Det gjorde at vi hadde muligheten til å hente inn verdifull informasjon fra rett informant på en effektiv måte.

Grunnet pandemien var det tryggest for begge parter å gjennomføre intervjuene digitalt, gjennom videotjenesten Zoom. Til tross for omstendighetene har det fungert bra. Det har vært en fordel da det er lettere for alle parter å gjennomføre dybdeintervjuene på et tidligere tidspunkt enn dersom vi skulle planlagt møter på informantens arbeidsplass eller lignende. I forkant av intervjuet fikk informantene en kort innføring i hva vi ville stille spørsmål rundt. Vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden til informantene så de ikke skulle ha muligheten til å forberede seg og holde viss informasjon ute (Jacobsen og Thorsvik 2011, 246). Vi intervjuet alle informantene hver for seg, og organiserte det slik at en av oss stilte spørsmålene og to av oss noterte svarene.

#### **4.4.2 Semistrukturerte dybdeintervju**

Før gjennomføringen av dybdeintervju er det viktig å utarbeide en intervjuguide for å strukturere intervjuene (Tjora 2017, 167). Vi valgte å gå for en semistrukturert intervjuguide. En semistrukturert intervjuguide er preget av en samtale mellom informant og intervjuer. Det vil først bli presentert temaene vi ønsker å ta opp, og deretter spørsmål som passer til temaene. En semistrukturert intervjuguide baseres på en mal, og en kan fritt legge til eller fjerne spørsmål der det føles nødvendig. Intervjuguiden (vedlegg 1) ble strukturert med ulike spørsmål som skulle legge grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling.

#### **4.4.3 Interne dokumenter**

Under arbeidet med bacheloroppgaven har vi fått tilgang på interne dokumenter fra Vinmonopolet med relevans for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Disse dokumentene er anvendt i oppgaven. Bruken av disse dokumentene har gitt oss tilgang på informasjon som ikke er tilgjengelig via andre kilder utenom Vinmonopolet. Vi er likevel oppmerksomme på at slike dokumenter kan inneholde feil og unøyaktigheter, og vil derfor

behandle informasjonen med et noe kritisk blikk.

#### **4.4.4 Sekundærdata**

Under arbeidet med oppgaven har vi brukt kilder fra internett, hvor vi har lagt særlig vekt på nettsidene til de aktuelle bedriftene i tillegg til nyhetsartikler for å innhente relevant informasjon. Videre i analysearbeidet har vi brukt teorier fra Bø, Gripsrud og Nygaard, i tillegg til Persson og Virum. Vi har brukt de sekundære kildene som et informasjonsverktøy i arbeidet med oppgaven, samtidig som det har hjulpet oss med å utarbeide gode og konkrete spørsmål til intervjuguiden.

#### **4.5 Etter datainnsamling**

I etterkant av intervjuene samlet vi all informasjonen vi har skrevet ned fra intervjuene på et felles dokument. Deretter analyserte vi funnene for å få en bedre oversikt over hva vi kunne bruke i oppgaven, og hva vi manglet. Dybdeintervjuer gir oss anledning til å bruke hva informantene forteller, som en kilde til forskningen etter hvert som den strider fram. Slike intervjuer åpner for at deltakeren kan bringe inn temaer som ikke nødvendigvis har vært med i intervjuguiden. Det betyr med andre ord mer arbeid for oss etter datainnsamling da vi oppdaget uforventet informasjon gjennom prosessen (Tjora 2017, 130).

#### **4.6 Undersøkelsens pålitelighet**

Det er viktig å være bevisst på hvilke feilkilder som kan oppstå for å få best mulig utbytte av de empiriske undersøkelsene. For at vi skal kunne trekke konklusjoner via datainnsamlingen må det foreligge høy grad av reliabilitet og validitet. Det innebærer hvorvidt resultatene av undersøkelsene er pålitelige og relevante, og begrepene brukes for å ta stilling til i hvilken grad de områdene undersøkelsen omfatter måler (Gripsrud mfl. 2013). I analysearbeidet med funnene er det mye informasjon som skal bearbeides, og det kan føre til at noe informasjon blir oversett eller mistolket. Det har vi løst ved å analysere og tolke all informasjon sammen.

Informantene til oppgaven er nøkkelpersoner i og utenfor Vinmonopolet som virker å være pålitelige. Ideelt sett hadde det vært en fordel om vi hadde hatt tid til å snakke med flere ansatte og daglig ledere ved ulike Vinmonopol, og ikke kun ansatte i ledelsen. Det kunne gitt oss et bredere syn på problemstillingen vår. Videre burde vi hatt tilgang til informanter i Vectura, da de er svært sentrale i arbeidet med oppgaven, men dette lot seg ikke gjøre.

#### **4.7 Etikk og anonymitet**

Som forskere har vi et ansvar og det er viktig å være bevisste på etiske hensyn og krav til dataene som blir samlet inn. I vår oppgave har vi være bevisste på anonymitet, samtykke, personopplysninger, taushetsplikt og formidling av eventuelle resultater. Generelle etiske betraktninger er aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet. Dette er alle faktorer som vi har tatt hensyn til gjennom hele undersøkelsesprosessen. (Tjora 2017, 46). Den kvalitative forskningen gjøres ofte ved hjelp av direkte kommunikasjon med informantene, og allmenn høflighet vil derfor være et godt utgangspunkt for etisk god forskning (Tjora 2017, 47).

Vi har vært tydelige overfor informantene på at personopplysninger holdes skjult, alt er anonymt og at vi ikke tar opp verken lyd eller video. Videre informerte vi alle intervjuobjektene om at informasjonen vi hentet inn fra intervjuet kun vil bli brukt til å besvare denne oppgaven.

#### **4.8 Analyse av kvalitativ data**

Den kvalitative analysen har som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om området det forskes på uten å selv måtte gå gjennom dataen som er generert i løpet av prosjektet. Kvalitativ analyse krever mye intenst tankearbeid av forskeren og det er i analysefasen mye av potensialet til kvalitativ forskning ligger. Under arbeidet med dataen må forskeren bruke sensitivitet for hva som finnes i empirien utover problemstillinger og forventninger, og arbeide systematisk med dette (Tjora 2012, 174).

#### **4.9 Metoderefleksjon**

I begynnelsen av arbeidet med bacheloroppgaven var vi midt i en pandemi som har bydd på ulike utfordringer, men som også har gitt oss muligheter. Utfordringene har særlig vært å få tak i informanter som har hatt tid nok til et dybdeintervju. Både Vectura og Vinmonopolet, som begge er sentrale for bacheloroppgaven, er institusjoner med sprenget kapasitet og lite tid til overs. Fordelene har derimot vært at de informantene vi har snakket med har gjennomført dybdeintervjuet fra sin egen arbeidsplass over zoom, noe som har ført til raskere gjennomføring for både informantene og for oss. En annen svakhet for forskningsprosessen har vært at vi ikke kunne gjennomføre lydopptak. Et lydopptak gjøres i dybdeintervju for å gi oss som forskere en visshet om at vi får med oss alt som blir sagt, og dermed kan konsentrere

oss om informantene som snakker og sørge for god kommunikasjon, utdyping og konkretisering der det trengs (Tjora 2012, 137). Likevel er en styrke ved å ikke gjøre lydopptak at informantene føler seg tryggere, ikke holder tilbake viktig informasjon, samt snakker mer fritt. Det at vi som forskere og intervjuere har forberedt oss godt i forkant av hvert enkelt dybdeintervju har vært en fordel for utnyttelsen av tiden med informanten. Det har ført til at vi har fått mer informasjon ut av informantene enn hva vi ville dersom vi ikke hadde vært like godt forberedt. En siste svakhet vi tar med oss videre er tiden det tar å få tak i aktuelle informanter. Det er noe vi som forskere burde vært tidligere ute med å planlegge. En slik prosess er tidkrevende, og de aktuelle informantene befinner seg i en hektisk tid hvor muligheten til å stille opp på kort varslet kan være utfordrende til tross for gjennomføring over videotjenesten zoom.

## **5.0 Presentasjon av funn av intervjuer**

I denne delen vil oppgaven presentere funnene fra de fire dybdeintervjuene vi har gjennomført.

### **5.1 Presentasjon av funn fra Treasury Wine Estates**

Treasury Wine Estate er en av de ledende globale leverandørene i vinmarkedet. Som selskap har de et sterkt fokus inn mot Vinmonopolet, og det er hovedsakelig vin fra Australia, New Zealand, USA og noe Italia det importeres fra.

#### **5.1.1 Hvordan har covid-19 påvirket leveringen fra de ulike landene**

Tidlig i pandemien var generelt færre sendinger og press på en del bransjer om å flytte på varer med på å føre til forsinkelser. De største utfordringene for Treasury Wine Estates i forhold til levering har kommet i forbindelse med Storbritannias Brexit samt Italia som har vært hardt rammet av pandemien. Italia var et av de først landene som ble ekstremt hardt rammet av korona. Her hadde de store problemer med produksjonen, og mangel på mennesker til å tappe flasker og bag-in-box da hele samfunnet ble nedstengt. Det førte til en periode hvor det omtrent ikke ble produsert vin. De italienske myndighetene åpnet etter hvert opp for at vingårdene kunne fortsette produksjonen, da dette er en så viktig faktor for det italienske samfunnet, og kategoriseres som samfunns viktig. Når produksjonen åpnet opp igjen var det færre mennesker på jobb samtidig, og en skiftordning for de ansatte. Denne skiftordningen var til for at de ansatte ikke skulle møte så mange på jobb, slik at dersom en gruppe skulle bli smittet ville ikke skaden være like stor. Som et resultat av en slik skiftordning så man en

mindre effektiv produksjon, med noen forsinkelser, men likevel kunne skaden blitt større uten disse skiftordningene.

### **5.1.2 Brexit**

Vi fikk tidlig i intervjuet opplyst om at Brexit har vært et større problem enn hva pandemien har. Som internasjonalt selskap har Treasury Wine Estates flere lagre rundt om i verden, blant annet Storbritannia. Her har Brexit ført til forsinkelser, og dette som følge av alt papirarbeidet som må gjøres på vei ut av Storbritannia. Det har resultert i at selskapet har flyttet flere lagre ut av England og inn i Danmark. Dette er gjort for å få produksjonen av Bag-in-box, som er et nordisk produkt, nærmere hovedmarkedet.

### **5.1.3 Bag in box**

Etterspørselen etter Bag-in-box var ekstrem i starten, og i et segment hvor etterspørselen allerede er så stor fører det til store problemer og utfordringer. Den enorme økningen i etterspørselen kom som en følge av pandemien, og at samfunnet stengte ned, og at befolkningen ønsket å lagre opp i hjemmene sine. Økt etterspørsel av bag-in-box har ført til problemer med å få produsert nok, samt å få nok råvarer til å produsere lokalt.

## **5.2 Presentasjon av funn fra kategori, innkjøp og sortimentsansvarlig i Vinmonopolet**

Informanten er i ledergruppen i Vinmonopolet og har ansvaret for kategori, innkjøp, sortiment, produktkvalitet, sensorisk analyse, e-lageret mm. Det innebærer at en til enhver tid må gjøre research for å optimalisere varestrømmen, kategoriutvalget og kvaliteten på produktene som blir solgt i Vinmonopolets butikkhylle.

### **5.2.1 Bedre tilgang på varer**

I og med at hele Europa stengte ned sammen med hotell- og restaurantbransjen, førte det til at mengden tilgjengelig vin ble enormt stor. En kan tenke seg til at pandemien fører til problemer i forhold til tilgangen på varer, men det er snarere tvert om. Tilgangen på varer har heller blitt bedre. Den største bekymringen for Vinmonopolets kategori, innkjøps- og sortimentsansvarlige har derimot vært knyttet til Brexit, og leveringene fra Storbritannia.

### **5.2.2 Hvordan har covid-19 påvirket leveringene fra de ulike landene**

Sør-Afrika gikk tidlig i pandemien i fullstendig nedstenging med eksportforbud på viner, men de har kun et tilfelle hvor de gikk tom på lager av viner. Dette fordi de fleste produsentene i Sør-Afrika har store lagre i Europa. Det har også vært store problemer med leveransen fra Libanon grunnet både covid-19 og en sprengt havn. De har også store lagre i Europa, men begynner nå å bli tomme fordi de ikke har mulighet til å fylle på. I Europa har det gått veldig bra, sett bort ifra noen tilfeller med panikk med tanke på tilgang på etiketter, korker o.l., som er nødvendig for å distribuere alkohol. Europa har hatt en servicegrad på over 97% under hele pandemien, noe som er svært bra med tanke på situasjonen.

### **5.2.3 Vareforsyningen i Norge**

Utfordringen har stort sett vært knyttet til vareforsyningen i Norge da etterspørselen økte 12. mars 2020. Ingen verdikjeder er bygd for å takle en sånn plutselig vekst. Dersom veksten er vedvarende kan en innføre tiltak ved å utvide og bygge flere lagre, men på et tidspunkt kommer situasjonen til å gå tilbake til normalen. Det vil derfor ikke være hensiktsmessig å investere flere millioner på dette. Derfor har manuelle lagre vært viktig for å opprettholde forsyningskvaliteten. Med et manuell lager kan en ansette flere personer og dermed øke arbeidskapasiteten og tempo. Et automatisk lager vil derimot være en ulempe, da hele systemet er bygget ut ifra en viss mengde og kapasitet. Når det kommer en økning slik det har gjort under pandemien, vil ikke lageret takle dette. Automasjon er fint når alt går kjempebra, men når det går galt, går det veldig galt.

### **5.2.4 Norges geografi**

Norge er et utfordrende land når det kommer til transport av varer. Det kommer av den varierende geografien og de ulike årstidene vi har. På Østlandet brukes det biler for å levere varer til Vinmonopolets butikker som viser seg å være effektivt selv om det til tider kan være ustabil vær. Distribusjonen til Stavanger, Bergen og nordover derimot går på tog og er mer utsatt. Leveransen av varer vest- og nordover vil møte på flere problemer hvor tog ofte blir stående på grunn av været. Da er det ikke bare å flytte varene over på en lastebil og kjøre videre, og sånn er det nemlig å drive transport i Norge.

### **5.3 Presentasjon av funn fra logistikkansatt i Vinmonopolet**

Rollen til logistikkavdelingen er å koordinere kontakten med de 650 grossistene, 104 leverandørene og 340 butikkene Vinmonopolet har. Dersom det skjer en feil ett sted er det ofte at samme feilen skjer flere steder. Deres oppgave er derfor å kontrollere kontakten slik at

det oppstår færre knutepunkter mellom butikkene, grossistene og leverandørene.

### **5.3.1 Store sikkerhetslager**

Det har vært fullstendig eksportstopp i mange land, heldigvis har disse vært kortvarige. I tillegg til eksportstopp ble all produksjon av vin i Sør-Afrika stoppet, og de fabrikkansatte ble brukt til å lage desinfiseringsmiddel. Til tross for dette har det sjeldent vært tomt i de sør-afrikanske vinhyllene på Vinmonopolet grunnet store sikkerhetslager. Beholdningen og bufferlageret i Norge har heldigvis vært så stort at det ikke har påvirket Vinmonopolet sine kunder i noen grad, utenom på enkelte produkter, men det har vært relativt kortvarig. Nasjonal skjenkestopp og økte salg i alle butikker over natten er en endring som er utfordrende å fange opp i forkant, og det fører til forsinkelser av varer til tross for store lagre.

### **5.3.2 Norges geografi**

Norge er et langt land, og det vil alltid oppstå problemer med trafikken som kan ha en innvirkning på leveransen til Vinmonopolet. Med jernbanereparasjoner, veiarbeid, ulykker, snøskred og glatte veier er det mange risikofaktorer som må tas hensyn til. I slike situasjoner er det viktig å jobbe med distributørene og finne nye løsninger på problemet. Ved en jernbanereparasjon kan spørsmålet være om det er lettest å kjøre toget tilbake og flytte varene over på en lastebil eller vente til reparasjonen er ferdig. Det er slike dilemmaer en må vurdere hele tiden.

## **5.4 Presentasjon av funn fra Robert Prizelius**

Robert Prizelius jobber med vin og brennevin og er en av de største innenfor import. De selger produkter til Vinmonopolet, samt hoteller, barer og restauranter over hele landet gjennom grossisten Vectura.

### **5.4.1 Redusert lagerkapasitet**

En av de største utfordringene knyttet til pandemien er utfordringer med lagerkapasiteten. Med Vinmonopolets dobling av volumet, har det ført til utfordringer rundt lagerplass hos grossisten Vectura. Anlegget deres er ikke bygget for en slik økning som har oppstått under pandemien. For Vectura har ikke problemet vært å få tak i varer, men lagringsplassen. På utsiden av deres lager på Gjelleråsen har det gjennom pandemien stått ca 10.000 containere med varer som venter på å bli lagret inn. På vinterstid ble det installert varmekabler inne i containerne for å opprettholde kvaliteten på varene. Den svært sprenkte lagerkapasiteten hos

Vectura har ført til forsinkelser ut til Vinmonopolets butikker, og som følge av dette tidvis tomme hyller. I tillegg til maksimal lagerkapasitet hos Vectura har det vært store problemer med maskinene på deres helautomatiske lager. Når en maskin bryter sammen, fører det til store forsinkelser. Et helautomatisk lager er vanskelig å effektivisere da det er bygget på maskiner og at det er disse som skal gjøre jobben.

## **5.5 Oppsummering av funn fra intervjuene**

Etter fire gjennomførte dybdeintervjuer, med informanter med ulike roller og arbeidsoppgaver både i og utenfor Vinmonopolet har informasjonen vært mye den samme. En kan tydelig se at problemet nødvendigvis ikke har vært å få tak i vin, til tross for at det tidvis har vært problemer i enkelte land. Disse problemene, eksempelvis eksportforbud i Australia, og et nedstengt samfunn i Italia, har ikke påvirket de norske butikkene og konsumentene grunnet flere sikkerhetslagre rundt i Europa. En annen faktor som har bidratt til å opprettholde både fulle lagre og Vinmonopol er portforbudene i populære vinland. Selv om produksjonen på de ulike vingårdene har vært redusert har det likevel vært så og si problemfritt for de norske importørene å få tak i vin. Det fordi all vin som opprinnelig skulle blitt solgt innad i de ulike landene, har grunnet portforbud og stengte restauranter blitt eksportert ut av landet. Selv om det ikke har vært et stort problem å få tak i varer fra ulike land, viser det seg at Brexit har ført til de fleste forsinkelsene som har oppstått. En av Vinmonopolets importører har tidligere hatt flere lagre i Storbritannia som de nå har flyttet til Danmark på grunn av alt ekstra papirarbeid i forhold til å få varer ut av landet.

Til tross for eksportforbud i flere land har det sjeldent vært tomt i vinhyllene hos Vinmonopolet grunnet store sikkerhetslagre. Men med en dobling av volumet er det viktig å ha plass til å lagre disse varene, og det er her problemet oppstår. Alt salg av alkohol til Vinmonopolet må gjennom en distributør, og oppgaven har tatt utgangspunkt i Vectura. Vectura har et helautomatisk lager som gjør at de ikke har kapasitet til å lagre varene dersom salget av alkohol øker. Vectura har prøvd å innføre tiltak for å optimalisere lagerkapasiteten ved å leie et eksternt lager og har flere containere plassert utendørs, men det viser seg fortsatt at disse tiltakene ikke er tilstrekkelige.

Norges geografi og de ulike årstidene har også vært utfordrende for logistikken og leveranse av varer til Vinmonopolets butikker. Når et tog fullt med varer blir stående på grunn av uforutsette problemer knyttet til været fører det til store forsinkelser som rammer butikkene på



en negativ måte.

## **6.0 Diskusjon**

I dette kapitlet skal vi se på forholdet mellom teori og de empiriske funnene, sett opp mot forskningsspørsmål 1-3.

### **6.1 Forskningsspørsmål 1**

*Hvorfor har logistikkleverandøren Vectura tidvis hatt problemer med å opprettholde forsyningen av varer til Vinmonopolet under pandemien?*

#### **6.1.1 Funn**

Utgangspunktet for å besvare forskningsspørsmål 1 er teorien til Bø, Gripsrud og Nygaard (2013) om ledelse av forsyningskjeder. Nøkkelbegreper for denne teorien som vi ønsker å ta i bruk er logistikk og lagerstyring.

Logistikken til Vectura er per dags dato god, men ikke tilstrekkelig. De er Vinmonopolets største distributør, men har likevel ingen avtale med Vinmonopolet direkte. Effektiv logistikkledelse handler om å planlegge, iverksette og kontrollere en effektiv flyt og lagring - både fremover og bakover - av varer, tjenester og relevant informasjon mellom Vectura og Vinmonopolet for å imøtekomme kundenes krav. Det er importørene som har leveringsavtale med Vinmonopolet som har egne avtaler med Vectura. I logistikken og for Vinmonopolets største distributør Vectura er det viktig å ta hensyn til problemstillinger som skyv og trekk, spekulasjon, tid, kostnader, sortiment og kundenes forventninger (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 56).

*“Vectura bidrar til at importørene som bruker dem bryter leverandøravtalen med Vinmonopolet. Det er svært alvorlig.” - Pål Atle Skjervengen i Palmer Group*

Som importør til Vinmonopolet er det strenge krav til leveranse og vinens kvalitet. Dersom importørene ikke klarer å levere som forventet kan det få store økonomiske konsekvenser ved at en ikke lengre har hylleplass hos Vinmonopolet som er Norges eneste utvalg. Problemet ligger ikke i at importørene ikke har varer eller kan leverer etter avtalen, men det er Vecturas forsinkelser knyttet til lagerproblematikken som skaper problemene for importørene.

Logistikken til Vectura har vært en utfordring gjennom pandemien. Det kommer av den økte etterspørselen som har kommet etter at grensene stengte ned og Norges befolkning ikke kunne reise på hverken ferie, grensehandel eller gå på restaurant. Logistikkens fokusområde er å skape steds- og tidsnytte, og at nytten for kunden er at varene befinner seg på et bestemt sted til et bestemt tidspunkt. For Vectura har dette tidvis vært et problem. Problemet kommer av den enorme økningen i volumet til Vinmonopolets butikker. Denne økningen har ført til forsinkelser da alle varene ikke får plass på bilene, og de må dermed øke antall utkjøringer. Vectura må ta hensyn til to forhold når transport- og lageroppgavene skal organiseres. Det er, graden av usikkerhet og hvilken ventetid Vinmonopolet kan godta fra de har bestilt varen, til de har fått den. For Vectura vil usikkerheten ligge i at etterspørselen er så stor at de blir utsolgt.

De fleste butikkene til Vinmonopolet har et bredt og dypt sortiment for å kunne tilby kundene mange varegrupper og mange varianter i hver. Vinmonopolet har også kategori 1 butikker som har et grunt og smalt sortiment med få varegrupper og få varianter. Dette for å kunne være tilgjengelige for kundene der muligheten for større utvalg ikke er til stede. Vinmonopolet har etablert tradisjonelle butikker. Dermed ligger varene klart på lager i butikk så kundene kan ta med seg varen etter å ha kjøpt den. Det betyr at en har forflyttet varer fra ulike lagre fram til Vinmonopolet før det foreligger en bestilling og at de baserer seg på “skyv”-prinsippet. Likevel baserer Vinmonopolet seg også på “trekk” - prinsippet ved at kundene kan legge inn en kundebestilling fra bestillingsutvalget og at først når denne bestillingen er lagt inn blir varen sendt ut til kunden.

Tid er en av de viktigste faktorene i logistikken, og leveranser bør skje på bestemte tidspunkter. Vectura har under store perioder av pandemien hatt problemer med å levere i tide. Det vil naturligvis ha en kostnadsside da varen ikke blir solgt når den ikke er tilgjengelig i butikk (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 56). Grunnen til at Vectura ikke har klart å levere er økning i etterspørsel og den reduserte lagerkapasiteten. Lagerstyring er en viktig del av forsyningskjeden, men har også vært en av de største utfordringene til Vectura under pandemien. De har et helautomatisk lager som ikke er bygget for å takle en slik økning som har oppstått under pandemien. På utsiden av deres lager har det gjennom pandemien stått ca. 10.000 containere med varer som venter på å bli lagerført. På vinterstid ble det installert varmekabler inne i containerne for å opprettholde kvaliteten på varene. Den svært sprengte

lagerkapasiteten hos Vectura har ført til forsinkelser ut til Vinmonopolets butikker, og som følge av dette tidvis tomme hyller. En pandemi er en periode som ikke vil vedvare, og det vil derfor ikke lønne seg å investere flere millioner i ett nytt lager da situasjonen mest sannsynlig vil gå tilbake til det normale. Det handler derfor om å være tålmodige og finne løsninger for å optimalisere lagerflyten på best mulig sett når en står midt oppi det.

*“Vecturas moderne anlegg på Gjelleråsen er tilrettelagt for god kvalitet og økt grad av optimalisering av utgående vareflyt” - Vectura*

Den enorme økningen i 2020 grunnet pandemien og økte forhåndsbestillinger fra kundene førte til at Vectura fikk store problemer med deres plukksystem og har hatt hele 2-3 kollapser på dette systemet (Grønningsæter, 2021). Når et lagersystem som er bygget ut fra en viss mengde og kapasitet hele tiden går på maksimal kapasitet vil det føre til slitasje og ødeleggelser. I løpet av 2020 ble det slettet ordrer på vinflasker for nesten 100 millioner kroner. Skylden ligger hos polets største distributør, Vectura, men Vinmonopolet har ingen avtale med dem. Isteden varsler Vinmonopolet alvorlige sanksjoner overfor importørene (Grønningsæter, 2021). Dette er en uttalelse fra Vinmonopolet som viser den store frustrasjonen og konsekvensene som oppstår ved at Vectura har enorme problemer med lageret.

Tidlig i pandemien måtte Vectura gjøre endringer i distribusjonsopplegget sitt med tanke på de nevnte problemene med lagrene sine. Når Vectura må gjøre endringer i distribusjonen handler det om å gjøre det på en kostnadseffektiv måte. Det gjør at leveringstiden til Vinmonopolet blir lengre. Derfor innførte Vectura en ny leveringstid på 3 uker for å unngå klager fra Vinmonopolet og forbrukerne. Lagerproblematikken har resultert i lang ledetid da Vectura venter på å få lagerført varene fra containerne inn på hovedlageret. Videre påvirker det ventetiden fra Vinmonopolet legger inn en bestilling til de får varene inn på lager og kan sette de ut i butikk. Dersom pandemien fortsetter i lang tid fremover vil konsekvensene for importørene, Vinmonopolet og kundene være så store økonomisk at leverandørene ikke har noe annet valg enn å bytte ut Vectura til fordel for en annen distributør.

Spekulasjon handler om risikoen dersom varen ikke blir solgt til den prisen som er satt. For denne oppgaven er ikke dette relevant på grunn av Vinmonopolets sortimentsanalyser som har som mål å tilfredsstill kundens behov, og dermed ikke kjøpe inn varer som ikke vil bli solgt.

I Vinmonopolet oppretter sortimentsjefen en markedsannonseringplan som tar for seg hvilket land de skal importere vin fra og hvilket område. Dette er detaljerte spesifikasjoner Vinmonopolet sender ut som sier noe om pris, kvalitet, alkoholprosent og volum. Prisen og volumet vurderes ut ifra det de tror markedet vil akseptere. Likevel er det verdt å nevne at det forekommer prisendringer tre ganger i året. 1 januar, 1 mai og 1 september. 1 januar er det hovedsakelig avgiftsendringer etter statsbudsjettet. Prisendringene som forekommer i mai og september gjøres av importørene. Her er blant annet endringer i valutakursene med på å påvirke om prisene justeres opp eller ned. Den italienske rødvinen Saladini Pilastris Rosso Piceno 2019 på tre liter har blant annet fått en stor prisreduksjon, og en kan tenke seg at årsaken var at den hadde solgt dårlig. Dermed kan en justering i pris føre til et mindre antall som må helles ut. Om dette er en form for spekulasjon eller ikke, er vanskelig for oss å bedømme.

## **6.2 Forskningsspørsmål 2**

*Hvordan har covid-19 påvirket leveransen av vin fra ulike land til Vinmonopolets butikker?*

### **6.2.1 Funn**

Utgangspunktet for å besvare forskningsspørsmål 2 er også teorien til Bø, Gripsrud og Nygaard (2013) om ledelse av forsyningskjeder. Nøkkelbegreper for denne teorien som vi ønsker å ta i bruk er servicegrad og forsyningskvalitet.

En forsyningskjede handler om for de parter som er involvert å oppfylle en kundeforespørsel, altså forsyning til kunden (Bø, Gripsrud, Nygaard, 2013, 15). En kan si at alle som er med på å få levert en bestemt vare eller tjeneste fra Vinmonopolet til kunden inngår i en forsyningskjede for den bestemte varen. For å klare og håndtere store mengder av nye varianter hvert år, slik Vinmonopolet gjør, er det viktig med strenge krav til koordinering og styring av aktivitetene i bedriften.

En måte å styre og koordinere de ulike aktivitetene på er ved å eie sin egen verdikjede. Det gjør at en har muligheten til å være delaktig i alle prosesser som skjer fra ide til forbruker. En verdikjede tar for seg alle prosesser for å skape verdi (Bø, Gripsrud, Nygaard 2013, 16). Vinmonopolet har en spesiell innkjøpsprosess, og årsaken til det kan være at de er et monopol. Som monopol er det kun hos Vinmonopolet importørene kan selge produktene sine. Vinmonopolets innkjøpsprosess baserer seg på å finne mangler i sortimentet og oppdage nye

trender fra de ulike vinlandene. Gjennom detaljerte kravspesifikasjoner får importørene mulighet til å tilby norske forbrukere det Vinmonopolet ønsker. Vinmonopolet har avtaler med importørene som har ansvaret for å skaffe og levere produktene fra vinprodusentene da dette er et ledd Vinmonopolet ikke har kontroll over. Transporten av varene fra importørene og til Vinmonopolets butikker er det distributørleddet Vectura som står for. Vinmonopolet har ingen distributøravtale med Vectura, det er det importørene selv som står for. En utfordring ved en slik innkjøpsstrategi vil derfor være mangelen på aktiv styring av verdikjeden.

Vinmonopolet har ingen kontakt med verken produsentene eller distributørene. De sender kun ut kravspesifikasjoner til importørene som videre tar seg av alle prosessene rundt det å få produktet ut i Vinmonopolets butikkhylle. Det har tydelig kommet fram at covid-19 ikke har vært et like stort problem som vi først tenkte da vi startet arbeidet med oppgaven. På den andre siden så har det fortsatt vært store problemer med å levere varer fra de ulike vinlandene og ut i Vinmonopolets butikker. Problemet har ligget hos Vectura som ikke har klart å levere på grunn av deres utfordringer med lagrene sine. Det er derfor naturlig å stille spørsmål om Vinmonopolet hadde eid eller tatt større del i sin egen verdikjede, og vært mer delaktig i innkjøpsprosessene og distribusjon av varene, om dette kunne ha vært med på å optimalisere forsyningskvaliteten gjennom pandemien. Vinmonopolet har i stor grad skjøvet problemet over på importørene. Dersom Vinmonopolet hadde tatt et større ansvar og eierskap til sin egen forsyningskjede kunne de sannsynligvis ha funnet bedre løsninger sammen. Til tross for muligheten om å finne bedre løsninger dersom Vinmonopolet hadde eid deler av sin egen verdikjede ble lovverket endret i 1996. Da ble det åpnet opp for å kunne starte firma som kunne importere vin og brennevin, og Arcus og Vinmonopolet ble på bakgrunn av dette splittet. Vinmonopolet skulle kun drive butikkene og Arcus skulle ta seg av import og produksjon. På bakgrunn av dette har ikke Vinmonopolet lov til å eie deler av distribusjonen.

I forbindelse med leveransene av vin fra de ulike vinlandene har det ikke vært særlige problemer, men tidlig i pandemien var redusert logistikkapasitet i form av transport, færre sendinger og press på en del bransjer om å flytte på varer med på å føre til forsinkelser. Vi ser at leveransene fra Sør-Afrika har vært et gjennomgående problem grunnet fullstendig stopp av både eksport og produksjonen av vin, og det samme gjelder Australia. I Italia har det vært stopp i produksjonen og mangel på arbeidskraft som følge av at samfunnet ble nedstengt. Det har likevel ikke ført til noen problemer for de norske importørene å få tak i vin, snarere tvert imot har tilgangen vært bedre og importørene av vin har kun hatt et fåtall tilfeller hvor de har gått tom på lager. Årsaken til dette er de store sikkerhetslagrene, noe som har vært en viktig

faktor for å opprettholde forsyningskvaliteten til Vinmonopolet gjennom pandemien. Slike sikkerhetslagre er til for å unngå å havne i situasjoner hvor en ikke er leveringsdyktig. Et sikkerhetslager fører til økt sannsynlighet for å ha varen på lager, og denne sannsynligheten kalles for servicegrad. Gjennom pandemien har Vinmonopolet hatt en servicegrad på 97%. Det innebærer sannsynligheten for at Vinmonopolet har hatt varene på lager ved etterspørsel. Jo høyere servicegrad, desto høyere sikkerhetslager. Det er ikke Vinmonopolet selv som står for sikkerhetslager, men deres leverandører. Det vil si at de ulike importørene av vin som har leveringsavtale med Vinmonopolet har store sikkerhetslager for å være sikre på å klare å levere varene til Vinmonopolet. Faren ved ikke å ha store nok sikkerhetslager er faren for å miste hylleplassen hos Vinmonopolet.

Selv om Vinmonopolet ikke har hatt særlige problemer med leveransen av vin fra ulike land er det andre faktorer som kan påvirke leveransen. Vinmonopolets innkjøpsprosess baserer seg på en sensorisk prøveinstans. Dette er avdelingen som smaker på all den nye vinen som tas inn.

*“Coronaviruset stjeler luktesansen - for Vinmonopolet kan det bety full stans” - Håkon Skurtveit, fagansvarlig for sensorisk prøveinstans*

En risikofaktor ved covid-19 i forhold til leveransen av vin vil derfor være at lukte- og smakssansen til den rammede blir svekket. Når det gjelder en smaksdommer som er avhengig disse sansene for å utføre jobben sin, vil det føre til betydelige konsekvenser for Vinmonopolet i form av at innkjøpsprosessen av nye produkter i verste fall stopper opp (Sindre Hopland 2021).

En problemstilling vi ikke hadde sett for oss når vi startet arbeidet med oppgaven er konsekvensene av Brexit. Flere av importørene til Vinmonopolet har tidligere hatt sine sikkerhetslagre i Storbritannia. Brexit har ført til forsinkelser av leveranser grunnet nye eksportprosedyrer fra Storbritannia, og det har gått utover vareflyten til Vinmonopolet. Disse forsinkelsene har ført til at flere av importørene som tidligere har hatt sikkerhetslagrene i Storbritannia, har flyttet disse ut av landet, til fordel for andre europeiske land. Det å flytte på lagrene er en økonomisk ulempe, men kostnadene som følger med forsinkelsene er større enn kostnadene ved å flytte lagrene. Omfanget av Brexit viser seg å være større for Vinmonopolet, enn konsekvensene av pandemien.

### 6.3 Forskningsspørsmål 3

*Hvordan har Norges geografi påvirket Vinmonopolets forsyningskvalitet?*

#### 6.3.1 Funn

Norge har varierende geografi og værforhold. Utfordringen med et langt land og fire årstider som går om hverandre vil naturligvis ramme transporten. Det vil alltid være problemer med trafikken ett eller annet sted som vil ha en innvirkning enten det gjelder jernbanereparasjoner, veiarbeid, kø, ulykker, snøskred eller glatte veier. Vi ser at utfordringen med biltransport er liten, mens togtransporten er mer utsatt. Det skyldes som regel dårlig vær eller jernbanereparasjoner.

Norge er et langstrakt land som har kommuner med flere 100.000 innbyggere og andre kommuner med bare 100 innbyggere. Vinmonopolets butikker er strategisk plassert etter hvor i landet det er flest innbyggere. Naturligvis vil de største og fleste Vinmonopolene ligge i sentrum og i kommuner med et høyt antall innbyggere. Likevel dekker Vinmonopolet 98% av Norges befolkning. Dersom din kommune ikke har et utsalgssted i nærheten så leverer Vinmonopolet fraktfritt til kundens nærmeste postkontor.

I starten av pandemien var det en stor redsel rundt covid-19 og hvilke konsekvenser det kunne få dersom en ble syk. Det førte til at mange holdt seg hjemme og ikke ville bevege seg utenfor hjemmene sine. Naturligvis førte det til en ekstrem økning i netthandel som fortsatt har vedvart den dag i dag ett og et halvt år inn i pandemien på grunn av nedstenging flere steder i landet. Når det blir en enorm økning i netthandel på grunn av at befolkningen holder seg hjemme og er redde for å gå ut i fysiske butikker påvirker det også nettlageret til Vinmonopolet. Før pandemien hadde Vinmonopolet et nybygd lager på Vestby på 4000 kvadratmeter, med 8 ansatte som hovedsakelig sendte varer til de kommunene som ikke har et Vinmonopol i nærheten. Under pandemien har dette økt, og de er nå 51 ansatte. I januar og februar hadde nettlageret en økning på hele 271%. E-lageret er kostbart å drive da det å plukke en og en flaske ikke er lønnsomt. Det å drive netthandel med vin, sprit og øl er ingen god butikk og en får ingen stordriftsfordeler. Vinmonopolet har leveringsplikt helt ned til en flaske, så dersom kunden bor i en kommune uten utsalgssted, må flasken leveres fraktfritt hjem til kunden. Selv om det å drive netthandel er kostbart har det under pandemien økt Vinmonopolets forsyningskvalitet ved at kunden trygt kan sitte i egne hjem å bestille varer.

Selv med en stor økning i både netthandel og i Vinmonopolets butikker gjennom pandemien, har det likevel ikke vært problematisk å skaffe transportkapasitet. Det kommer av at andre sektorer har hatt redusert behov for transport. Både restauranter og hoteller er to store sektorer som har holdt delvis stengt gjennom pandemien, og med det hatt mindre behov for leveranse av alkoholholdige drikkevarer. En kan derfor si at leveransen til Vinmonopolets butikker og kunder har vært optimal, og at transportkapasiteten og logistikken til Vinmonopolet har vært god til tross for Norges langstrakte land.

## **7.0 Oppsummering av forskningsspørsmål**

Denne delen av oppgaven vil oppsummere diskusjonskapittelet og besvare problemstillingens forskningsspørsmål.

### **F1: Hvorfor har logistikkleverandøren Vectura tidvis hatt problemer med å opprettholde forsyningen av varer til Vinmonopolet under pandemien?**

Ved bruk av Bø, Gripsrud og Nygaard sin teori om logistikkperspektivet har vi analysert Vecturas forsyningskvalitet til Vinmonopolet under pandemien.

Vectura har gjennom pandemien hatt problemer med forsyningen av varer til Vinmonopolet grunnet høy etterspørsel og maksimert lagerkapasitet. Deres helautomatiske lager er ikke bygget til å takle en slik endring, og det har derfor vært årsaken til store forsinkelser. Det har ført til at Vectura har hatt store problemer med plukksystemet som er høyst nødvendig for å kunne levere varene til Vinmonopolet. Samtidig har ikke lagrene deres hatt tilstrekkelig kapasitet og på bakgrunn av dette har de derfor funnet nye løsninger. Løsningen har vært at Vectura har plassert 10.000 containere med varer som ikke får plass på lageret på utsiden av hovedlageret deres på Gjelleråsen. De så seg i tillegg nødt til å leie et eksternt lager for å forsøke å optimalisere forsyningskvaliteten. Selv med disse to nye løsningene har Vectura fortsatt ikke klart å optimalisere leveringene og det har ført til negative konsekvenser for deres forsyningskvalitet til Vinmonopolet. De andre distributørene til Vinmonopolet har derimot hatt manuelle lagre som har ført til at kapasiteten lettere kan endres ut ifra etterspørselen. Det kan antas at dersom Vectura også hadde hatt manuell lagerstyring ville ikke problemene vært like store. En sprengt kapasitet på et automatisk lager er vanskelig å gjøre noe med, men



sprengt kapasitet på et manuelt lager kan fint gjøres noe med ved å ansette flere for å opprettholde forsyningskvaliteten.

Vinmonopolets vareflyt avhenger av leveransene fra Vectura, og under pandemien kommer det tydelig fram at det ville vært en fordel med en avtale og/eller et samarbeid mellom disse to. Vinmonopolet har avtale med importørene om å skaffe varer, og importørene har igjen avtale med Vectura om å distribuere disse varene til Vinmonopolet. Dersom Vinmonopolet hadde hatt direkte kontakt og et samarbeid med Vectura ville det vært enklere å følge opp problemene og sammen funnet løsninger. Logistikk er et av de viktigste leddene i en verdikjede, og dersom Vinmonopolet hadde inngått et samarbeid med Vectura ville det vært med på å optimalisere deres verdikjede og dermed også forsyningskvaliteten. Et tett samarbeid gir en bedre forutsetning for å respondere på endringer, tilegne seg mer kompetanse og få bedre verdimålsetninger (Magma 2011). Helt siden lovendringen i 1996 har ikke Vinmonopolet lov til å eie deler av distribusjonen selv om det gjennom pandemien mest sannsynlig ville vært med på å optimalisere verdikjeden og dermed forsyningskvaliteten til Vinmonopolet.

## **F2: Hvordan har covid-19 påvirket leveransen av vin fra ulike land til Vinmonopolets butikker?**

Ved bruk av teorien til Bø, Gripsrud og Nygaard (2013) om ledelse av forsyningskjeder har vi analysert leveransen av vin til Vinmonopolets butikker gjennom pandemien.

En kan konkludere med å si at Vinmonopolet ikke har hatt noen særlige problemer rundt leveransen av vin fra de ulike landene som følge av Covid-19. Årsaken til dette er importørene sine store sikkerhetslagre, i tillegg til at salget innad i landene har hatt en kraftig nedgang som følge av strenge restriksjoner. I begynnelsen av pandemien var det eksportforbud i både Sør-Afrika og Australia, i tillegg til full stopp av vinproduksjonen i Italia. Konsekvensene var ikke merkbare for de norske konsumentene, da det var relativt kortvarig. Italienerne er kjent for å drikke vin til de fleste måltider, og det er naturlig å tro at portforbudet som ble innført førte til mindre salg innad i landet, og dermed større tilgjengelighet for blant annet de norske importørene.

Problemene ved leveransen til Vinmonopolets butikker fra de ulike vinlandene har altså ikke vært covid-19 som vi først så for oss da vi startet arbeidet med bacheloroppgaven. Det viser seg at det har vært enkelte problemer med å levere varer fra de ulike landene, men at disse problemene har ligget hos Vectura, og deres problemer med det helautomatiske lageret. I tillegg til problemer hos Vectura og deres lager, viser det seg at konsekvensene rundt Brexit har ført til forsinkelser av leveransene på grunn av nye eksportprosedyrer ut av Storbritannia.

### **F3: Hvordan har Norges geografi påvirket Vinmonopolets forsyningskvalitet?**

Med Norges varierende geografi og værforhold er det naturlig å tro at det har påvirkning på forsyningen av varer gjennom vårt langstrakte land. Geografien er ikke så problematisk som vi først så for oss, og forsyningen av varene til Vinmonopolets butikker forekommer stort sett uten problemer. Gjennom året med covid-19 kan en også se en tydelig geografisk forskjell i forsyningen til utsalgsstedene som er plassert på Østlandet. Vinmonopolene som ligger i nærheten av grensen til Sverige har hatt den største økningen etter at pandemien brøt ut. Blant annet Vinmonopolet i Moss som tidligere hadde lav omsetning, har i løpet av det siste året økt salget betraktelig.

Vinmonopolet dekker 98% av Norges befolkning hvor geografien og antall innbyggere henger tett sammen. Norge har et langstrakt land med flere kommuner hvor det kun er 100 innbyggere. For Vinmonopolet er det ikke lønnsomt å ha et utsalgssted i disse kommunene. Ettersom de likevel dekker 98% av befolkningen har disse innbyggerne fremdeles rett på levering av varer fra Vinmonopolet. Disse varene kommer da fra deres E-lager og hentes av kunden på nærmeste postkontor. Selv om det å drive netthandel er kostbart har det under pandemien økt Vinmonopolets forsyningskvalitet, særlig gjennom pandemien ved at kunden trygt kan sitte i egne hjem å bestille varer.

Det var i starten av pandemien en bekymring for om det var nok kapasitet i det norske transport- og logistikkmarkedet til å håndtere veksten i innenlandstransport og hjemleveringer fra økningen fra nettsalget. Fra et transport- og distribusjonsperspektiv viser det seg at logistikkleverandørenes kapasitet innenlands i Norge har forblitt mer eller mindre på samme nivå som før pandemien, men de har vært flinke til å redistribuere kapasitet fra bransjer med nedgang til de med oppgang, og på den måten ivaretatt leveranse kvaliteten i Norge. Norges geografi ser ikke ut til å ha påvirket Vinmonopolets forsyningskvalitet.

## **8.0 Svakheter ved oppgaven**

Når vi ser tilbake på arbeidet med bacheloroppgaven er det særlig en ting vi kunne gjort annerledes. Vi ser blant annet at vi burde startet arbeidet med dybdeintervjuene på et tidligere tidspunkt. Dette kommer av at det var vanskeligere enn forutsatt å få tak i nok informanter. En mulig svakhet er at vi ikke har fått informasjon direkte fra Vectura. Det har gjort at vi ikke har kunnet trekke inn deres side av saken. Intervjuene ble gjennomført før vi startet skriveprosessen. Det har gjort at vi senere i arbeidet med oppgaven har kommet på spørsmål vi ikke har fått svar på.

## **9.0 Konklusjon**

I vår bacheloroppgave har vi sett på hvilken påvirkning covid-19 har hatt på Vinmonopolets forsyningskvalitet. For å kunne besvare problemstillingen utarbeidet vi tre forskningsspørsmål som vi har ved hjelp av teorien vi presenterte i kapittel 3, drøftet og besvart i kapittel 6 og 7.

Gjennom arbeidet med oppgaven ser vi at covid-19 ikke har hatt like stor påvirkning på Vinmonopolets forsyningskvalitet som først antatt. Problemene som har oppstått har vært knyttet til Vecturas lagerhåndtering og Brexit. Den enorme økningen i alkoholsalg som følge av stengte grenser fikk negative konsekvenser for Vecturas helautomatiske lager. Dette kommer av at lageret ikke er bygget for å takle en slik økning som det siste året har ført til. Det har gått utover Vinmonopolets forsyningskvalitet da Vectura er deres største distributør.

For å opprettholde forsyningskvaliteten til Vinmonopolet har importørenes sikkerhetslager vært en viktig faktor. Dermed har de vært leveringsdyktige selv med eksport- og produksjonsstopp i flere av vinlandene.

Gjennom informasjonen fra informantene kan vi tydelig se at Brexit har vært et felles problem da det har ført til forsinkelser av leveranser ut av Storbritannia i forbindelse med nye eksportbestemmelser.

På bakgrunn av forskningen vår kan vi konkludere med at covid-19 i seg selv har ikke hatt påvirkning på Vinmonopolets forsyningskvalitet, men på andre ledd i forsyningskjeden til Vinmonopolet. Med stengte grenser og økt salg som følge av pandemien har det ført til

maksimal kapasitet og forsinkelser hos distributørleddet Vectura, som igjen har hatt en påvirkning på forsyningskvaliteten til Vinmonopolet i form av forsinkelser.

## Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Aksel Tjora. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aksel Tjora. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Audy, Jean-Francois; Lehoux, Nadia; D'Amours er, Sophie; Rönnqvist, Mikael. 2011.

*Hvorfor samarbeide?* Mai 2011.

[https://www.magma.no/hvorfor-samarbeide?tid=213203&fbclid=IwAR0oy2mA4LuHFmTD5LfPRtUT8xim32JT\\_K50Z4qNbZmm1crneHSWt1d\\_eIU](https://www.magma.no/hvorfor-samarbeide?tid=213203&fbclid=IwAR0oy2mA4LuHFmTD5LfPRtUT8xim32JT_K50Z4qNbZmm1crneHSWt1d_eIU)

Christine Myrvang. 2020. *Forbudet mot brennevin i Norge*. 27. okt 2020.

<https://www.norghistorie.no/forste-verdenskrig-og-mellomkrigstiden/1639-forbudet-mot-brennevin-i-norge.html>

FHI. 2021. *Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19*. 11. februar 2021.

<https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavir>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Grønningsæter, Fredrik. 2020. *Vectura lot varene stå - nå straffer Vinmonopolet importørene*.

20. januar 2020.

<https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2021/01/20/7610986/vectura-lot-varene-sta-na-straffer-vinmonopolet-importorene>

Gundersen, Dag og Leif Halbo. 2018. *Kvalitet*. Snl. 28. mai 2018.

<https://snl.no/kvalitet>

Holmberg, Sara Berge. 2019. *På denne vingården i Telemark lages det norsk vin*. 26. juli 2019.

<https://www.godt.no/aktuelt/i/RRElxJ/paa-denne-vingaarden-i-telemark-lages-det-norsk-vin>

Hopland, Sindre. 2021. *Coronaviruset stjeler luktesansen - for Vinmonopolet kan det bety full stans*. 23. mai 2021.

[https://e24.no/naeringsliv/i/WOGbIK/coronaviruset-stjeler-luktesansen-for-vinmonopolet-kan-det-bety-full-stans?fbclid=IwAR3BQtCsNyKtRrSkZOWUuKZN7\\_1\\_8tfwvvpBfuO7Mbmr3znbBY-wb0H3-M](https://e24.no/naeringsliv/i/WOGbIK/coronaviruset-stjeler-luktesansen-for-vinmonopolet-kan-det-bety-full-stans?fbclid=IwAR3BQtCsNyKtRrSkZOWUuKZN7_1_8tfwvvpBfuO7Mbmr3znbBY-wb0H3-M)

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvam, Merethe. 2021. *Hva er en pandemi*. NHI. 03. februar 2021.

<https://nhi.no/sykdommer/infeksjoner/diverse/hva-er-en-pandemi/>

Opphavsperson Vinmonopolet. *Vinmonopolets produktvalg, enkelt forklart*. Video. 6. okt. 2015.

<https://www.youtube.com/watch?v=2PCvE0sr-l0>

Regjeringen. 2020. *Vinmonopolordningen*. 30. juni 2020.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/psykisk-helse/innsikt/vinmonopolordningen/id2528183/>

Skyscanner. 2010. *Verdens topp 10 vinland*. 19. april 2010.

<https://www.skyscanner.no/nyheter/verdens-topp-10-vinland>

Språkrådet. *Samfunnskritisk i ny betydning*. Hentet 19. februar 2021.

<https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/samfunnskritisk-i-ny-betydning/>

Stephansen, Erik. 2020. *Corona-ekspert sammenlikner med spanskesyken og 2. verdenskrig*. *Nettavisen*. 09. mars 2020.

<https://www.nettavisen.no/nyheter/corona-ekspert-sammenlikner-med-spanskesyken-og-2-verdenskrig/s/12-95-3423934265>

Tjernshaugen, Andreas; Hiis, Halvard; Bernt, Jan Fridthjof; Braut, Geir Sverre: *Koronavirus-pandemien 2020-2021* i *Store medisinske leksikon* på snl.no. Hentet 11. mars 2021 fra [https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien\\_2020-2021](https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien_2020-2021)  
[https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien\\_2020-2021](https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien_2020-2021)

Vectura. *Lager.*

[https://www.vectura.no/vis\\_innhold.aspx?Qkat=LL](https://www.vectura.no/vis_innhold.aspx?Qkat=LL)

Vectura. *Innkjøp.*

[https://www.vectura.no/vis\\_innhold.aspx?Qkat=IN](https://www.vectura.no/vis_innhold.aspx?Qkat=IN)

Vectura. *Om oss.*

<https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2021/01/20/7610986/vectura-lot-varene-sta-na-straaffer-vinmonopolet-importorene>  
[https://www.vectura.no/vis\\_innhold.aspx?Qkat=OO](https://www.vectura.no/vis_innhold.aspx?Qkat=OO)

Vingruppen. *Vinmonopol-kategorier.*

<https://www.vingruppen.no/ressurser/vinmonopolet-vektura-og-egenimport/vinmonopol-kategorier>

Vinmonopolet. *Ansvarlig salg.*

<https://www.vinmonopolet.no/ansvarlig-salg>

Vinmonopolet. *Varens vei til hyllene.*

<https://www.vinmonopolet.no/innkjopsprosess?fbclid=IwAR05KcX37tx70QjgF2Vh9wpIlGP>  
[TwNQNZdBKaKsV7DZE2QBztk\\_L533Z3RQ](https://www.vinmonopolet.no/innkjopsprosess?fbclid=IwAR05KcX37tx70QjgF2Vh9wpIlGP)

## **Vedlegg 1 – Intervjuguide**

### **Rammesetting**

Vi er 3 jenter som studerer Strategisk Innkjøpsledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Dette semesteret skriver vi en bacheloroppgave som en avsluttende oppgave for studieløpet vårt. Oppgaven tar for seg Vinmonopolets forsyningskvalitet under covid-19. Vi har valgt en strategisk utvelgelse av intervjuobjekter. Det vil si at vi ønsker å intervju personer som er interessante og relevante for vår oppgave.

### **Informasjon**

Alle spørsmål er valgfritt å svare på, og du som informant vil være helt anonym i oppgaven. Det vil ikke bli tatt lydopptak av intervjuene, men notater av det som blir sagt. Har du som intervjuobjekt noen spørsmål eller er det noe som er uklart?

### **Innledende spørsmål**

- Kan du starte med å fortelle litt om selskapet du jobber for?
- Kan du fortelle litt om jobben din og hva den går ut på?
- Hvordan jobber din avdeling?

### **Hovedspørsmål**

- Har dere hatt problemer med å levere varer til Vinmonopolet under pandemien?
- Hvis det har vært problemer med leveransene, har det påvirket relasjonen mellom Vectura og Vinmonopolet?
- Kan det ha vært en fordel for forsyningskjeden at Vinmonopolet er et monopol?
- Hvis dere har hatt noen problemer hvor har problemene ligget? Og hvorfor tror dere problemene har oppstått.
- Hva har vært den største utfordringen for dere gjennom pandemien?
- Hvis dere fikk en ekstrem økning, hvor kom den fra?
- Hvordan jobbes det i din avdeling med å skulle håndtere en slik omstilling?
- Opplever du at covid-19 har ført til forsinkelser som følge av stengte grenser?
- Har du opplevd hverdagen mer hektisk gjennom pandemien, og hvorfor?
- Hvordan har omstillingen vært gjennom pandemien?
- Hvordan har korona påvirket kapasiteten til Vectura?
- Har pandemien ført til flere ansettelser?



- Hvordan har leveransen av Italiensk vin vært?
- Hvordan har leveransen av Sør-Afrikansk vin vært?
- Hvis leveransen fra enkelte land har vært problematisk, hvordan har dette påvirket kundene?
- Hvor i landet leverer dere mest?
- Har dere sett forskjell på etterspørselen ut ifra hvor i landet polene er plassert?
- Hvor lang er ledetiden?
- Er ledetiden lik i hele landet?
- Har dere hatt noen spesifikke problemer med transport?
- Er det noen begrensninger når man flytter på alkohol gjennom landegrenser?
- Hvem har ansvar for distribusjonen til polene?
- Har dere hatt noen problemer med lagrene deres?
- Hvordan lagrer dere produktene deres? Har dere forskjellige lagre rundt om i verden som fungerer som sikkerhetslager?
- Er varelageret deres strategisk plassert for optimal forsyningskvalitet?

### **Avslutning**

- Oppsummere funn
- Har du noe mer du vil tilføye?