

La Polet leve



Månedsbrev 08/2013

Vinmonopolet drives godt. Det er gøy å handle der. Andre statlige bedrifter har mye å lære av Polet. Å legge det ned er helt meningsløst.

Arne Jon Isachsen
Centre for Monetary
Economics (CME)

Problemet økonomer har med Vinmonopolet er at det drives altfor godt. Et *privat* monopol, vil vi forvente, skrur opp prisene og maksimerer profitten. Til glede for eierne. Et *offentlig* monopol vil vi forvente har en slapp kultur, er lite kundeorientert og har lav effektivitet. Til glede for dem som jobber der. Men er det alltid slik?

I sommer har jeg hatt en privat enquête blant kolleger udi økonomifaget: "Hva synes du om Vinmonopolet?" Konkurransen gir mer effektiv drift og et tilbud som i større grad er tilpasset etterspørselen. Det er en økonoms ryggmargsrefleks. Men flere av dem jeg spør, stusser litt. De *liker* jo Polet. Betjeningen er hyggelig og kunnskapsrik. Utvalget er godt. Og prisene er ikke så ille, særlig ikke på de beste vinene.

Fint ikke å være på børs

Med et statlig vinmonopol hvor en maksimering av profitten ikke er på dagsorden, men hvor målet er å stå for en ryddig omsetning av alkohol i kongeriket, trenger vi ikke bekymre oss over hvorvidt de pent kledde ekspeditørene på Polet skal lure på oss varer de selv får bonus for å bli kvitt. Som sjefen for Polet, Kai Henriksen, sa i et foredrag på BI nylig, det er fint ikke å være notert på Børsen, for da kan vi utvikle bedriften skritt for skritt uten hvert kvartal å måtte skue hen til aksjemarkedets vurdering av overskudd og avkastning på kapitalen. Eller til hvilke mottiltak man eventuelt bør sette i verk når fiendtlige oppkjøp truer.

Vinmonopolet har et bredt assortiment der gode viner ikke sjelden er billigere i Norge enn i utlandet. Ettersom profittmaksimering ikke inngår i målfunksjonen, tar man ikke ut det markedet kan tåle. I stedet rasjonerer vin ut på bestemte dager. Hver mann eller kvinne tillates bare å kjøpe et begrenset antall flasker av den gode vin. Dette ansporer, om ikke

hvermannsen, så i hvert fall et temmelig bredt publikum til å følge med og å glede seg over vin på en måte vi neppe hadde fantasi til å tenke oss for bare få år tilbake.

En god kultur

"Hvorfor drikker Jeppe?", spurte Holberg. "Hvorfor drives Vinmonopolet så godt?", spør jeg. I henhold til økonomisk teori skulle Polet vært som Politietaten der ethvert spørsmål gjøres om til et fagforeningsanliggende.

Sunne holdninger og gode vaner ligger bak Vinmonopolets suksess. Sagt på en annen måte; man har lyktes med å utvikle en god kultur. Viktigheten av en god bedriftskultur for hvordan et foretak drives, er ikke med i ordforrådet til økonomer. Derfor blir det ikke så lett for oss å forstå suksessen.

"An economist who is just an economist cannot be a good economist", sa Friedrich Hayek som fikk Nobelprisen i økonomi i 1974. Den gode økonom vet at han må være mer enn en god økonom for å forstå den verden han lever i.

Katta ut av sekken

Tidlig på 2000-tallet – nærmest ved en tilfeldighet eller arbeidsulykke – gikk Stortingets sosialkomité med på at man skulle prøve seg med noen utsalgssteder for Polet der folk kunne traske rundt med handlevogner, kikke på varene i hyllene, og selv ta

Problemet økonomer har med Vinmonopolet er at det drives altfor godt.

ned flasker de ville ha med seg hjem. Flyplassvarianten for omsetning av vin og brennevin gjorde sitt inntog på fastlandet.

Dermed var katta ute av sekken. Kundene spurte betjeningen som tasset rundt, om dette og hint. Egner denne vinen seg til kalvestek? Hva med en rosévin til denne forretten? Er de tyske hvitvinene blitt så gode nå som mange skal ha det til? Hva skal til for at produsenten skal kunne skrive "Grand Cru" på flasken? Og hva er forskjellen mellom Zinfandel og Primitivo? Betjeningen ble ofte svar skyldig.

Knut Grøholt som var toppsjef for Polet frem til 2006, og som nok hadde en finger med i spillet da Stortinget åpnet sekken så katta smatt ut, så utfordringen. Mange av de ansatte på Polet hadde for dårlig kunnskaper. Kravstore kunder krevde mer av personalet. Tiden da ekspeditøren kunne gjemme seg bak disken eller stikke ut på bakrommet var over. Disken var borte og kundene tettere innpå livet.

Arbeidet som Grøholt satte i gang, ble tatt videre av hans etterfølger Kai Henriksen. Etter en tid som konsulent i McKinsey og deretter sjef for Storebrand bank, hadde Henriksen en meget "businesslike" bakgrunn for jobben. Da han tiltrådte, var Polet i en vanskelig fase. Både direktør og styreformann hadde gått av. Behovet for endringer var stort. Behovet for en ny og bærekraftig kultur var enda større.

Vi må finne noen å konkurrere med

Per definisjon hadde ikke Vinmonopolet noen å konkurrere mot. Men har vi ingen, får vi finne noen, tenkte Henriksen, og besluttet at Vinmonopolets konkurrent var andre "faghandelskjeder" som Jernia, Hennes & Mauritz, Kiwi, osv. Minner litt om hva Arnulf Øverland skal ha sagt på Grini under krigen da tyskerne hadde behov for en gartner og

der var ingen blant fangene: "Arrestér en da vel."

Å måle seg mot noen – konkurrere med andre – gav Polet retning for virksomheten. Det gjaldt å bli best, å bli den faghandelskjeden med det beste omdømme. I rankingen til RepTrak i 2011 skåret Polet høyest på kriteriet "troverdighet", og lå helt i toppen på ledelse, ytelse og etikk. Fra forvaltningsetat til faghandelskjede med det beste omdømmet på fem år er en strålende prestasjon.

Økt kunnskap gir trygghet

På Vinmonopolet har en kulturendring funnet sted. Denne endringen startet med en klargjøring av målene, der det første målet var å finne ut hvilke mål man skulle ha. Dernest en prosess for endring der alle kan gi sitt besyv med; et omfattende opplegg for utdanning og egenutvikling; samt en klargjøring av kravene til den enkelte.

Økte kunnskaper gir trygghet. Man kan svare på spørsmål fra kunder man tidligere opplevde som masete og kravstore, men som man nå finner interessante og vitnebegjærlige. Med fagkunnskap og fornøyde kunder kommer stolthet. Det blir kult å gå på jobben. Sykefraværet går ned. Den gode sirkel er etablert.

Hvert år rangeres de over to hundre utsalgene som Polet har. De ansatte i utsalget som topper listen, får en liten sum penger for en studiereise. Nyansatte i Polet må jobbe minst tre uker i et utvalg før han eller hun går inn i

*Med fagkunnskap og fornøyde kunder
kommer stolthet.*

jobb annet sted i organisasjonen. Ved høytider der salget topper seg, må også folk på kontorene frem i linjen.

Vinmonopolets samfunnsoppdrag

Hva gjelder klargjøring av målene har Vinmonopolet sin egen styringspyramide. Øverst her troner *samfunnsoppdraget*; å sikre ansvarlig salg av alkohol i Norge. Forskning peker klart i retning av at omsetningen av alkohol (som av andre goder) dempes når tilgjengeligheten begrenses. Ved ikke å la alkoholen flyte fritt i dagligvarebutikker døgnet rundt, oppnår myndighetene at problemet med alkoholisme blir mindre enn det ellers ville vært.

Økende tax free salg på flyplasser – der "baren åpner" når fly lander, nesten uansett tid på døgnet – og større kvoter for slikt, kombinert med nordmenns tiltakende utenlandsreiseing, har bidratt til at dette samfunnsoppdraget uthules. Det er Avinor som bestemmer hvem som skal stå for tax free salget på flyplasser. Flere politiske partier går nå inn for at Vinmonopolet snarere enn et privat foretak skal få retten til å selge alkohol på tax free.

Hiin enkelte

"If it ain't broke, don't fix it", sier amerikanerne. Og er det noe som ikke er "broke" i Norge, så er det Vinmonopolet. Så hvorfor er det å legge ned Polet kommet så høyt på den politiske dagsorden?

Den danske filosofen Søren Kierkegaard, som ble født for to hundre år siden, brukte flittig uttrykket "hiin enkelte". Økonomisk teori bygger på et sett av aksiomer og forutsetninger om hvordan ting henger sammen. Konklusjoner som utledes på grunnlag av dem, har ofte god forklaringskraft. Men ikke alltid. Tidvis vil "hiin enkelte" gjøre en forskjell. Det er tilfellet med Vinmonopolet. Kai Henriksen har skapt en kundevennlig og bærekraftig kultur i sin organisasjon som vi etter økonomisk teori ikke skulle forvente.

16. august 2013

Home Page: <http://home.bi.no/fag87025/>