



2017

Vinmonopolet

ÅRSRAPPORT



INNHOOLD

2

LEDER

7

TRENDER

11

KATEGORI
OG INNKJØP

15

KJEDEDRIFT
OG -UTVIKLING

19

SAMFUNNSANSVAR
OG -KONTAKT

23

STRATEGI OG
ORGANISASJON

27

DIGITALISERING
OG NETTHANDEL

31

ØKONOMI
OG ANSKAFFELSER

36

ORGANISASJONS-
KART

37

LEDERGRUPPEN

38

ÅRSBERETNING
2017

41

STYRET

42

REGNSKAP

AS VINMONOPOLET
Foretaksregisteret
NO 817 209 882 MVA

KJEDEKONTOR
Akersgt. 51, 0180 OSLO
Postboks 6953,
St. Olavs plass, 0130 OSLO
Telefon 22 01 50 00
Telefaks 22 01 50 09

vinmonopolet.no
kundesenter@vinmonopolet.no

Design: Dinamo
Illustrasjon:
Gilles & Cecilie Studio
Foto: Tommy Andresen
(portretter), Erik Thallaug
(årets butikk)
Trykk: Wittusen & Jensen
Opplag: 2 000

Trykket på miljøvennlig papir.

ADs beretning

Kursen for Vinmonopolet er satt

Vi har brukt store deler av 2017 til å utvikle ny visjon for Vinmonopolet og startet utviklingen av nye verktøy som skal hjelpe oss å nå målene vi har satt oss. Det har vært en omfattende prosess, og hele organisasjonen har vært involvert. For meg som leder har det vært imponerende å se hvordan alle ledd har bidratt med enorm entusiasme og kunnskap. Det er ingen selvfølge og kanskje spesielt ikke for en virksomhet som på mange måter er en bekreftet suksess. Vinmonopolet har toppet TNS Gallups syndikerte omdømmemåling, vi ble kåret til Årets Nettbutikk, og sist, men ikke minst er vi svært godt likt av kundene våre, så godt likt at vi i 2017 endte på en solid fjerdeplass på BIs kundebarometer. I tillegg kan vi helt ubeskjedent slå fast at vi tilbyr til det norske folk: verdens største og beste vinbutikk – via bredde i sortimentet, kvaliteten på produktene og kompetansen til de ansatte.

Da jeg startet i Vinmonopolet høsten 2016, brukte jeg mye tid de tre første månedene i jobben til å snakke med folk. Det var en omfattende runde, og jeg må ha snakket med opp mot 200 forskjellige mennesker i bedriften, i alle ledd og stillinger. Det var en god investering. Vi var på omdømmetoppen for fjerde året på rad, folk rundt omkring i Norge var fornøyde med oss, og vi gjorde det fantastisk bra. Topp score både internt og eksternt, men likevel var det en følelse av at vi manglet litt retning. Hva nå? Vi hadde jo kommet dit vi ønsket i den tidligere visjonen. Vi hadde en struktur som var god, verktøy som fungerte, men vi opplevde likevel en slitasje. Ikke fordi det vi hadde, var dårlig, men fordi det var godt brukt. Det er nok en naturlig utvikling og et tegn på et ønske om fornyelse.



HILDE BRITT MELLBYE

Administrerende direktør

FORETREKKER



● Vin (80 %) ● Øl (20 %)

RØDT ELLER HVITT

30 % 70 %

FAVORITTLAND



NYTER HELST



LEDERTIPS

Vær raus, gi tillit.

ANSATTE I VINMONOPOLET

1815

HØYDEPUNKT I 2017

Å få vedtatt ny strategi.

Et annet interessant aspekt ved denne prosessen har vært å se hva som skjer når en bedrift faktisk når visjonen sin. Det kan jo ligge en fare i nettopp det. Ville vi bli fristet til å lene oss litt tilbake og bli selvgode?

Kanskje ville det være naturlig at vi ble litt mette? Vi har jo tross alt oppnådd det som ble satt som et nesten uoppnåelig mål for ti år siden. Gjennom målbevisst arbeid har vi gjort oss fortjent til folks støtte. Det var en glede å oppleve at hele organisasjonen har en vilje og et ønske om å gå videre, om å se etter nye løsninger og tenke at selv om vi er bra, kan vi fortsatt bli bedre.

All den gode kraften og de store ambisjonene som finnes i organisasjonen, og som har brakt oss dit vi er i dag, skal vi bruke til å bevege oss videre. Selvfølgelig er samfunnsoppdraget vårt akkurat det samme, og som vi skal utføre akkurat like godt som vi alltid har gjort. Vinmonopolet er og skal være det viktigste virkemidlet i norsk alkoholpolitikk. Det er en forutsetning for å løse det oppdraget at vi videreutvikler Vinmonopolet i takt med samfunnets forventninger, krav og behov. Det skal vi gjøre i tråd med vår nye visjon: **Ønsket av alle.**

ØKONOMI OG RESSURSER

Selv om salget har vært stabilt de siste årene, er det en utfordring at vi har en flat utvikling og faktisk svak nedgang i 2017. Våre utgifter øker også i takt med inflasjonen i samfunnet, og våre rammebetingelser gir oss ikke fritak fra de økonomiske realitetene. Det var en omsetningsøkning på 170 millioner

kroner fra 2016, mens driftsresultatet var 147 millioner kroner, 32 millioner kroner lavere enn i 2016. Endring i driftsresultat skyldes i hovedsak at lønnsøkningen er større enn økningen i omsetning, og at åpninger av flere mindre butikker øker driftskostnadene samtidig som omsetningen ikke har økt tilsvarende.

Vi har hatt en produktivitetsvekst både i administrasjonen og butikkledet over en periode på mange år, og det er viktig å peke på at dette er en utvikling som til slutt når en grense. Jeg tror vi nå er nær grensen for hva vi klarer å effektivisere og redusere kostnadene med, uten at det vil gå på bekostning av det vi skal levere.

Dette er bakgrunnen for at vi fra 1. mai øker prisene moderat. Vi har ikke regulert prisene på seks år, og vi øker nå med 6 prosent for det faste påslaget, noe som innebærer 50 øre per liter i prisøkning. For å se dette i en større sammenheng er det viktig å understreke at den totale lønns- og prisveksten har vært på 12 prosent i samme periode. Dette har vi kompensert med effektiv drift, kostnadsreduksjoner og god utnyttelse av ressursene våre. Vi kommer til å fortsette prosessene med effektivisering og holde kostnadene nede også i fremtiden, og er vi dyktige nok, vil prisøkningen fremover fortsatt øke mindre enn den generelle kostnadsutviklingen i samfunnet.

MENNESKER OG ORGANISASJON

Vinmonopolet ER menneskene som jobber her og leverer det beste kundemøtet i tråd med samfunnsoppdraget hver dag, i butikk, via kundesenteret og nettbutikken. Vi gir nå mer kraft inn i

utviklingen av organisasjonen gjennom å opprette en ny avdeling. Denne avdelingen heter strategi og organisasjon, hvor vi samler HR og opplæring og kursing av alle ansatte, samt utvikling, fellestjenester og kulturbyggende intern kommunikasjon. Dette er et viktig grep for å utvikle ansatte og organisasjonen ytterligere, og vi har en svært ambisiøs strategi på dette området.

Det skal utvikles en rekke nye verktøy som skal gjøre hverdagen mer effektiv. For å styrke organisasjonens struktur og kultur ytterligere gjør vi om dagens modell og innfører matriseorganisering for å øke samarbeid på tvers av fagområder og smidig flyt av kunnskap og erfaring gjennom hele verdikjeden. Via tillitsbasert ledelse er ambisjonen å bistå den enkelte til å kunne bidra med sitt aller beste på jobb hver dag og slik utvikle både egen kompetanse og hele organisasjonen samtidig. Sammen er vi mer enn summen av alle.

Vi vil sørge for gode tilbud og muligheter for å oppgradere egen kompetanse. I det ligger det også et gjensidig ansvar, vi skal tilby mulighetene for utvikling, og det er opp til den enkelte ansatte å benytte seg av tilbudet og slik ta ansvar for egen læring og utvikling. Vi satser like tungt på å utvikle godt medarbeiderskap som godt lederskap. Det er lagt mye ressurser ned i dette arbeidet, og vi trenger at alle melder seg på. Verden er i forandring, og det er avgjørende for oss at vi har en organisasjon som forstår hvor vi er på vei, som forstår trender og ikke lar seg skremme av teknologi. Dette er et løft vi skal gjøre sammen,

og med den solide kulturen som ligger i Vinmonopolets ryggmarg, er jeg sikker på at alle våre dyktige medarbeidere tar utfordringen på strak arm.

Vi har en ambisjon om at Vinmonopolet skal bli Norges beste arbeidsplass. Undersøkelser vi har gjort internt, viser at vi som jobber i Vinmonopolet, både er stolte av og trives med jobbene våre, og det er et godt utgangspunkt for å utvikle oss videre. Vi ønsker en organisasjon som er preget av samspill, og vi vil aktivt ta i bruk våre nye verdier: **raus, solid og dynamisk** i alle ledd og på alle nivåer.

Våre nye lederprinsipper er «inspirere og involvere», «balansere» og «utvikle og utfordre». Vi skal legge til rette for en organisasjon som er delende, delegerende, samarbeidende, faktabasert og involverende. Det er helt sentralt for oss å videreutvikle og styrke den faglige kompetansen til alle våre medarbeidere slik at vi kan fortsette å leve opp til kundenes høye forventninger.

DIGITALISERING

Digitaliseringen av Vinmonopolet handler om mye mer enn apper og netthandel, selv om vi selvfølgelig også skal utvikle og forenkle grensesnittet mot forbruker. Vi kan ikke tillate oss å ligge i bakkant av den utviklingen, det er heller et mål at vi skal ligge litt foran det kundene forventer. Likevel er det vi skal gjøre internt, kanskje vel så viktig for virksomheten. Her vil jeg spesielt trekke frem automatisering av prosesser, digital samhandling med partnere og ikke minst hvordan vi styrer den enorme logistikken rundt 25 000 produkter mest mulig effektivt. For oss

er det et mål at kunden skal oppleve et sømløst og friksjonsfritt møte med oss.

Der er vi ikke helt i mål, og det er vi klar over, men vi er på god vei. Appen vi har utviklet for forbrukerne, er et godt eksempel, samtidig er en av utfordringene våre å gjøre kundene klar over at den finnes.

Foreløpig er volumet som selges på nett, lavt, 1,5 prosent av total omsetning for 2017, men dette kommer til å endre seg fremover da veksten er størst her, 31 prosent akkumulert vekst fra 2016. Sannsynligvis er dette fordi kjøpsprosessen begynner på nett, og det blir mer og mer naturlig for oss å også avslutte prosessen på nett. Det handler kanskje i større grad om endringer i kjøpsprosessen enn at vi er opptatt av at det skal være enklere og raskere. Våre digitale vaner endres, og vi vil derfor benytte oss av disse tjenestene i betydelig større grad enn tidligere.

MARKED

At vi i 2017 hadde en svak nedgang i salget, er i seg selv ikke alarmerende, men tendensen vi har observert over flere år, er det grunn til å følge nøye. Monopolordningen er avhengig av at vi har en stor markedsandel av alkoholsalget i Norge. En negativ utvikling vil på sikt føre til et økt press og dermed en svekkelse av monopolet som et alkoholpolitisk virkemiddel. Økte taxfree-kvoter, grensehandel, lovendring som åpner for gårdsutsalg er de kritiske faktorer som vi må følge nøye med på sammen med våre eiere. Tallene fra Folkehelseinstituttet viser at vi ikke drikker mindre enn før,

men veksten skjer i taxfree-butikkene og på den andre siden av grensen.

Vi opplever at det er liten grad av bevissthet rundt både hva Vinmonopolet er, og viktigheten av den rollen vi har blitt gitt. Det registrerte forbruket av alkohol har gått ned i Norge, og vi drikker produkter med mindre alkoholstyrke. Vi tror jo at Vinmonopolet har hatt en rolle i den utviklingen, at kompetansen vi har bidratt med ut mot befolkningen blant annet har økt interessen for mat og drikke. Vi ser for eksempel at der vi etablerer nye polutsalg, endrer kjøpmønsteret seg raskt, fra mye brennevin i starten til mer og mer svakvin etter hvert. Den økte bevisstheten og kunnskapen gjør oss mer opptatt av smak og kvalitet enn av alkohol. Vi ser også at vi selger stadig mer alkoholfrie produkter. Økningen i salget av alkoholfrie produkter fra 2016 er på over 12 prosent, og nå selger vi omtrent like mye alkoholfrie produkter som vi selger sterkvin.

Lojalitet vil bli et enda viktigere begrep for oss. Fremover må vi være mye mer bevisste på hvordan forholdet til kundene skal være, og det er viktig at vi ikke skal bli et rådgivningskontor. Her må vi ha mer og bedre innsikt, og vi skal forstå kundene og hvilket behov kundene har. Vi må tilrettelegge både vareutvalget og tjenestene vi tilbyr, slik at kundene i større grad velger å være lojale.

Vareplassering er viktig og et eksempel på et område hvor vi kan bli bedre. Vi har kanskje i for stor grad plassert varene slik det passer oss, og det er blant de tingene vi ser på. Det skal være logisk for kundene. Det handler også om å forstå kundene

våre bedre, og det i seg selv er ikke en enkel jobb. Kundesegmentene er mange og svært forskjellige, men det er opp til oss å løse dette enda bedre. Her er det igangsatt en rekke pilotprosjekter som allerede har gitt oppløftende resultater i form av økt kundetilfredshet.

I et omskiftelig marked er det viktig for oss å være tidlig ute med å tolke signaler og forsøke å ligge i forkant av trendene. Særlig gjelder dette trender som støtter våre egne tanker rundt det bærekraftige og rundt produkter som er lette og lyse, og som har en potensiell helsegevinst. Vi ser at det er etterspørsel etter produkter med mindre sukker, noe vi er sikre på at er et resultat av at vi begynte å merke vin med sukkerinnhold.

SAMFUNNSANSVAR

Vinmonopolet har en viktig rolle i samfunnet som et virkemiddel for ansvarlig salg av alkohol, den skal vi befeste i årene som kommer. Det er en naturlig forlengelse av denne rollen at vi også ser på samfunnsansvar i en helhet, og at vi ikke tenker på det som isolert og lokalt. Samfunnsansvar og bærekraft i vår virksomhet må også sees i et større og mer globalt perspektiv.

Vi har som mål å være en foregangsbedrift i dette arbeidet, og derfor har vi valgt fem av FN's totalt 17 bærekraftsmål for å definere rammene og konsentrere vår innsats. Overskriftene for målene vi har valgt å ha søkelys på, er: **God helse, Anstendig arbeid og økonomisk vekst, Ansvarlig forbruk og produksjon, Stoppe klimaendringene og Samarbeid for å nå målene.**

Bærekraft handler om solidaritet, og der gjør vi en stor innsats både alene og sammen med våre nordiske samarbeidspartnere. Vi i Vinmonopolet er jo i en særstilling som et statseid selskap, og det ligger mange forpliktelser i nettopp det. Vi må gå foran med et godt eksempel, men utfordringer ligger ofte i at vi ikke eier produksjonen, og at forholdene som det er vanskeligst å få kontroll over, ligger nederst i leverandørkjeden. Vi er avhengig av å kjøpe fra grossister og produsenter som igjen kjøper fra ulike leverandører.

Det er en lang verdikjede som det kan være utfordrende å ha total oversikt over, men vi forsøker å ta det ansvaret så langt det lar seg gjøre. Samtidig oppfordrer vi også alle våre samarbeidspartnere til å ta sin del av dette ansvaret. Vi går direkte inn i risikoområder, gjør revisjoner, noen ganger ned til den enkelte vingård. Vi har en strategi rundt dette som handler om at det er bedre å gå inn å forsøke å gjøre en forskjell, enn å trekke oss ut.

Bærekraft handler også om hvordan vi forvalter jorda og naturressursene. Vi er i en bransje som er prisgitt naturen og en stabil tilgang av råvarer, og i de siste årene har vi gjentatte ganger sett at denne stabiliteten ikke lenger er en selvfølge. Vi ønsker å tilby kundene våre produkter som er produsert på en etisk forsvarlig måte og fremstilt og fraktet på en måte som er minst mulig belastende for miljøet. Et av de store grepene vi innfører nå, er ambisjonen om at all vin under 150 kroner skal komme på lettvektsflasker. Det er et tiltak som vil spare miljøet på flere måter. Det gir mindre

energikrevende produksjon av glass og mer miljøbesparende frakt.

Vinmonopolet legger et stort arbeid i å ikke selge alkohol til mindreårige. Den sosiale kontrollen er en av de aller viktigste oppgavene vi gjør i butikk, hver eneste dag. I 2017 kontrollerte vi over 3,7 millioner legitimasjoner. Dermed kontrollerte vi alder på nesten 11 prosent av kundene våre.

For å sikre at ungdom viser legitimasjon uoppfordret, og for å hindre at voksne kjøper alkohol til mindreårige, så gjennomfører vi årlig holdningskampanjer. I 2017 vant vår anti-langingskampanje «Please!» premie som den beste reklamefilmen vist på kino året før, i tillegg til å vinne bronse i den internasjonalt anerkjente reklame-, PR- og designkonkurransen Epica Awards.

FREMTIDSUTSIKTER

Vinmonopolet har i dag støtte i befolkningen. Gjennom kompetente og motiverede medarbeidere står Vinmonopolet på trygg grunn og er rustet for å møte de utfordringene vi står overfor.

Gjennom en ny kundesegmenteringsmodell skal vi bli enda mer kunderettet i vårt arbeid og fremdeles gi utmerket service og gode råd i butikkene våre, som kundene våre kjenner oss igjen med. Vinmonopolet skal være en moderne og fremtidsrettet faghandel med kompetente og kunnskapsrike medarbeidere. Dette gir et godt grunnlag for å videreføre det viktige samfunnsoppdraget vårt, et ansvarlig salg av alkohol, i skjæringspunktet mellom strålende service og tydelig ansvar. ■



Trender.

Kundene styrer showet

Historien kunne ikke vært tydeligere: Skal Vinmonopolet – også i fremtiden – være samfunnets viktigste kanal for ansvarlig salg av alkohol, er det helt avgjørende at vi utvikler oss i takt med kundenes forventninger og behov.

FULL KRISE

På midten av 90-tallet så det mørkt ut: Et klart flertall av befolkningen ønsket å erstatte Vinmonopolet med vinsalg i dagligvarebutikkene; snaut 2000 produkter i 116 pol var langt fra nok. Til helg og høytid risikerte man timevis i polkøen; folk kunne kjenne på egen kropp hvordan Vinmonopolet knapt hadde endret seg på en mannsalder. Noe måtte gjøres. Daværende sosialminister Hill Marta Solberg var derfor rask med å lansere en plan for etablering av 50 nye butikker i perioden mellom 1998 og 2002. Initiativet fikk bred politisk støtte og ble året etter etterfulgt av selvbetjente pol.

ENDRING ENDRET ALT

Fra 1998 og de neste 20 årene åpnet vi 220 nye pol, de fleste i kommuner som ikke hadde hatt pol fra før. Ved utgangen av 2017 var 323 butikker i drift. Vareutvalget var mer enn tidoblet i perioden, til drøyt 20 000 produkter. I kombinasjon med storstilt satsing på serviceinnstilte og kunnskapsrike ansatte, nyhetslipp, spesialbutikker, nettbutikk og app hadde dette brakt Vinmonopolet opp i elitesjiktet av godt likte norske bedrifter. Et solid flertall av den norske befolkning vil nå ha Vinmonopolet som eneste salgskanal for vin, brennevin og sterkøl. Vinmonopolets historie viser klart og tydelig hvor viktig det er å utvikle seg i takt med trendene, med kundenes ønsker. Folks forventninger og handlevaner er i konstant endring, en endringstakt som har skutt ytterligere fart de siste årene. Ikke bare møter Vinmonopolet økt konkurranse fra grensehandel og taxfree,

netthandel og digitalisering endrer tradisjonell varehandel og kundenes forventninger til kundemøtet og service.

DIGITALT KUNDEMØTE

Vinmonopolet.no og appen er for de fleste kundene i dag det naturlige stedet å finne informasjon om varene og butikknettet. Et stort flertall bruker fortsatt nettbutikken til utelukkende å orientere seg, samtidig er det stadig flere som ønsker å slutføre handelen på nett. Kundene forventer enkle digitale løsninger og effektive utleveringsrutiner for varer som er bestilt og betalt. Å videreutvikle det digitale kundemøtet blir et naturlig satsingsområde i årene fremover.

Markedet for vin og brennevin er i konstant endring. De siste årene har vi sett en klar dreining mot lette og lyse varegrupper, produkter med et lavere alkohol- og kaloriinnhold – en endring som er drevet av økt interesse både for helse og sunnhet og for endret klima.

LETT OG LYST I VARMEN

Med stadig varmere og lengre sommersesonger øker salget av hvitvin, rosévin, musserende, øl, sider og alkoholfritt. Betegnende nok er det øl og alkoholfritt som har hatt størst relativ vekst de siste årene. De alkoholfrie frukt- og bærmostene Vinmonopolet selger, er gjerne lokale produkter av høy kvalitet og er et godt alternativ til alkoholholdige drikker og andre mer serieproduserte juicer solgt i dagligvarebutikkene.

Mens salget av alkoholfritt trolig skal vokse markert i årene fremover, virker øltrenden å ha stagnert. Håndverkøl har vært en kategori i sterk vekst siden 2010; det er derfor naturlig at trenden nå flater noe ut. Innen øl kan det virke som det er en forsiktig dreining mot de klassiske typene, som eksempelvis pilsner, mens de mer eksperimentelle produktene blir forbeholdt smalere kundegrupper. Rosévin er en annen kategori som har

vokst markert de siste årene, og som garantert vil vokse mye de neste årene. Det er en vin som er lett å forstå og lett å like, produsentene har tatt kategorien på alvor og utviklet bedre produkter de siste årene. Den tradisjonelle sesongen for rosévin er fra mai til august, men også om vinteren er det betydelig vekst for kategorien.

SIDER OMSIDER

Sider tar for tiden markedet med storm. Kortreiste kvalitetsprodukter fra Hordaland og Buskerud dominerer sammen med tradisjonsrike engelske og franske merker. Sider er fortsatt en liten kategori, utgjør bare 0,2 prosent av salget, men vil trolig stå for minst 7–8 prosent av veksten i årene fremover.

LYSERE MØRKE

Det er også økende interesse for lettere og lysere rødviner. Vi har sett at utviklingen i rødvinssalget dreier seg mot slanke franske rødviner, mens mange italienske viner har en tilsvarende negativ salgsutvikling. Det er særlig viner med høyt sukker- og alkoholinnhold som merker nedgangen. Rødvin er fortsatt den desidert største varegruppen, og endringene her vil potensielt ha store konsekvenser for salgsutviklingen og sammensetningen i fremtidig sortiment.

BÆREKRAFT

Vår ambisjon er å bli en av Norges beste bedrifter på bærekraft. Vi jobber for å bedre arbeidsforholdene i leverandørkjeden. Samtidig skal vi minske miljøbelastning og klimaavtrykk i egen organisasjon og i verdikjeden. En stor endring blir kravet om at alle produkter under 150 kroner skal tappes på lettvektsflasker. Dette grepet vil gi betydelige gevinster i form av redusert produksjon av glass og mindre energikrevende transport. Slik gjør vi det lettere for kunden å ta bærekraftige valg, noe stadig flere kunder er opptatt av. ■

Klima påvirker hva vi drikker

At vi velger hvitvin eller rosévin på varme sommerdager, er ikke spesielt uventet. Men at klimaendringene på lengre sikt vil endre det vi drikker, er kanskje mer overraskende. For å forstå trender og forbruksmønstre er det ikke alltid nok å følge med på strømninger i markedet og endringer i forbruksmønstre. Det er viktig for Vinmonopolet å ha en mest mulig komplett forståelse av alt som kan påvirke våre vaner og holdninger rundt alkohol. Derfor er det også viktig å se etter de sammenhengene som i utgangspunktet

kanskje ikke virker åpenbare. Kjente vindistrikter over hele verden opplever endringer i de grunnleggende forutsetningene for å produsere vin, og utfordrende værforhold har allerede påvirket produksjonen i negativ retning mange steder. Vinbønder er avhengige av stabilitet. De siste årene har vi i økende grad sett frost, kraftig regn og haglbyger ødelegge lovende avlinger. Det er også interessant å se at klimaendringene kan komme til å styre hvilken vin vi velger også på en mer direkte måte. Salgstallene

følger temperatursvingningene med en fascinerende presisjon: Vi velger lyst og lett når været er varmt og fint. Denne tendensen gjelder også for vintersesongen. Også når det er kaldt og mørkt velger vi oftere lettere og lysere.

Isolert sett er det ikke interessant at det selges mer hvitvin på en flott sommerdag, men hvis vi ser at sommeren blir varmere og sesongen blir lengre, er det en endring som potensielt vil ha store konsekvenser for hvilke produkter vi vil selge i fremtiden. ■

LYST OG LETT

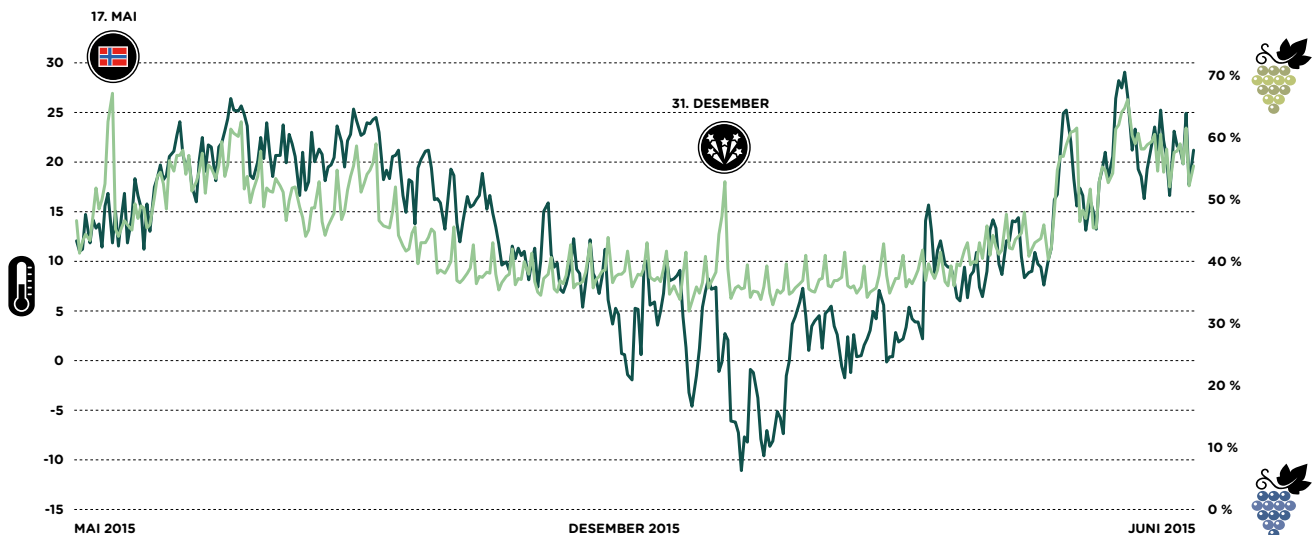
Vinmonopolets salgstall viser at vi har endret alkoholvanene våre. Salget av alkoholsvake produkter som hvitvin, øl og alkoholfritt øker. Salget av varer med høyere alkoholstyrke, som brennevin, sterkvin og rødvin, går ned. En slik vridning mot det lyse og lette startet for noen år siden i Oslo-butikkene våre, men nå ser vi det i over hele landet.

NYE VANER

Endringen i drikkevanene våre henger nok sammen med andre endringer. Vi reiser stadig mer og tar med oss nye retter og råvarer hjem. Økt bevissthet på helse og ernæring er også med på å endre hva og hvordan vi spiser. Legger vi det sammen med at utvalget av øl, hvitvin, rosé og musserende har økt voldsomt, er det stor grunn til å tro at de lyse og lette drikkevanene er kommet for å bli.

VÆR OG VIN

Hva vi har i glasset, henger også direkte sammen med vær og temperatur. Grafen under viser salgstallene for lyse og lette produkter på Vinmonopolene i Oslo sammen med middeltemperaturene i samme kommune. Vi ser tydelig at salget av lette og lyse produkter øker i takt med temperaturene, og mest på fredager og lørdager. Når temperaturen stiger over 15 grader, er de lyse og lette produktene markedsledende.



Den **mørkegrønne** linjen viser hvordan makstemperaturen endrer seg gjennom året. Den **lysegrønne** linjen viser hvor stor andel av salget vårt som er lyse og lette produkter. Når temperaturene stiger, går salget av lyst og lett opp. Når temperaturene synker, synker også salget av lyse og lette produkter litt, men ikke like mye.



ÅRETS BUTIKK

Husnes

Hver vår kåres Årets Butikk i Vinmonopolet. Kriteriene i kåringen er blant annet resultater fra mystery shopper, driftsøkonomi og servicestandard. I 2017 vant Husnes den gjeve tittelen for første gang i sterk konkurranse med polene på Hamar, Frøya, Karmøy, Kopervik, Horten og Mo i Rana.







GEIR MOSETER

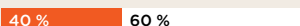
Direktør Kategori og innkjøp

FORETREKKER



● Vin (69 %) ● Øl (30 %)
● Brennevin (1 %)

RØDT ELLER HVITT



FAVORITTLAND



NYTER HELST



BESTE LEDERTIPS

Jobb sammen med tillit til hverandre.

ANT. PERSONER I MIN AVD.

46

HØYDEPUNKT I 2017
Våre felles lanseringer.

Kvalitet i alle ledd

GEIR MOSETER er Direktør for Kategori og innkjøp og starter med å trekke frem en kanskje litt overraskende varegruppe.

— Det er nok ikke alle som tenker at vi har stort søkelys på det, det jeg liker å fremheve det alkoholfrie sortimentet vårt. Det er en kjempesuksess, og det er viktig for oss å utvikle det videre. Det er en utvikling som henger sammen med de store trendene i samfunnet. Vi drikker lyst, lett og alkoholsvakt, og da må det også gjenspeiles i vårt vareutvalg. Jeg tror at det også er en generell trend at vi bruker brennevin på «riktig» måte, at det er mye mindre rus, og at det handler mer og mer om smak.

DET ER VINMONOPOLETS JOBB å sørge for at det finnes spennende og gode produkter i alle kategorier. Det er kvalitet som er det avgjørende, og ikke minst å sørge for at alle de forskjellige kundegruppene skal finne det de er på jakt etter. Det kan ifølge Mosether være ganske mye forskjellig, men det er stadig vanligere at vi jakter unike smaksopplevelser.

— Vi har whiskyer opp til 25 000 kroner, og vi opplever ofte at det er en gjeng som spleiser på en flaske. Det gjør du bare hvis du er nysgjerrig på smaken og vil ha en opplevelse litt utenom det vanlige. Alkohol er ikke helsebringende i utgangspunktet, og derfor er det en bevisst strategi å få folk til å bruke alkohol på en god måte. Det er noe vi også forsøker å bygge opp under i vårt sortiment. Det er selvfølgelig «galskap» å kjøpe en så dyr whisky, men å legge så mye vekt på smaksopplevelser mener jeg er en fin måte å nyte alkohol på.

SUKKERINNHOOLD I VIN har blitt et tema som mange er opptatt av, og etter at Vinmonopolet begynte å trykke

sukkerinnholdet på hylleforkantene, har Mosether observert en stor dreining vekk fra vinene med høyest sukkerinnhold.

— Ja, interessen for viner med mye sødme og alkohol er synkende. Det tolker jeg helt klart dithen at folk er opptatt av de helsemessige aspektene, også når det gjelder alkohol. Det er likevel et poeng at jo mindre sukker jo høyere alkohol, så egentlig skulle vi fokusere mer på den totale energimengden. For hvis det er kaloriene folk er bekymret for, så må vi se på både alkohol og sukker under ett. Det er uansett vår jobb å fange opp slike trender og tilpasse utvalget etter det kundene ønsker.

EN ANNEN TREND er økt vekt på økologiske produkter både hos forbrukerne og produsentene. Mosether mener at produkter med færre tilsetninger og en mest mulig ren produksjon er bra, men at det også er en komplisert verdikjede med mange ledd.

— Naturvin kommer mer og mer, men hva er egentlig en naturvin? Dette er et minefelt blant ekspertene, og det er en del uenighet rundt definisjonene. Det er mange av våre viner som er produsert på en måte som er naturlig, uten at vinene blir klassifisert som naturviner eller økologiske. Er det bra for miljøet å produsere vin økologisk eller biodynamisk? Vi vet at færre tilsetningsstoffer kan gjøre vinen mer ustabil, mer vin som er «korket», og som må helles ut. Da kan regnestykket plutselig bli annerledes.

INTERESSEN FOR ØL har hatt en enorm utvikling de siste årene. Fortsetter den å vokse i takt med utvalget av produkter?

— Det var en periode hvor interessen bare økte, men vi ser at øl flater litt ut. Hva dette skyldes, har jeg ikke noe godt svar

på, og det er sannsynligvis bare en naturlig justering. Dramatisk er det uansett ikke, for både etterspørselen og interessen er fortsatt stor. Vi har hatt over 2000 typer øl på netthandelslageret, og samtlige merker blir solgt. Vi ser at de som er veldig interessert, ofte kjøper bare én av hver sort vi lanserer, og da er det for å smake. Kanskje brygger de øl selv og vil ha inspirasjon. Nå er det de klassiske stilene som holder salget oppe: lager, stout og skikkelig produsert håndverks-pilsner, og det er ut med de litt eksperimentelle variantene. Interessen for øl vil nok likevel holde seg, og vi satser fremdeles på konseptbutikkene, men det er helt tydelig en dreining også i dette markedet. Sider er kanskje et av de produktene som kan fortsette å vokse der øl stagnerer. Det er mange seriøse og dyktige leverandører fra Norge, men det er fortsatt England, Bretagne og Baskerland som er mest kjent for sider. Sider er veldig godt til mat og spesielt godt egnet til fet mat. At skikkelig håndverkssider er i ferd med å bli populært, er kanskje en naturlig forlengelse av interessen for øl.

MOSETHER PEKER OGSÅ PÅ en utvikling som kanskje har preget de siste årene sterkere enn tidligere, og han frykter at det vil påvirke markedet i enda større grad i årene som kommer.

— 2016 var et kriseår i Burgund. Avlinger ble ødelagt, og vinproduksjonen, som jo er prisgitt vær og vind, ble langt mindre enn normalt. Siden vi er en relativt stor aktør, har vi også muligheten til å gå inn i markedet og kjøpe «en primeur» som enkelt forklart betyr at vi kjøper vinen før den er ferdig produsert og tappet på flasker. Slike kjøp gjøres i konkurranseutsatte områder som Bordeaux. Det er jo et veddemål, siden vi ikke vet eksakt hvordan kvaliteten blir, men i år hvor

produksjonen av forskjellige årsaker er forventet å bli sterkt etterspurt, så er det viktig for oss å sikre at vi har vin fra de viktige distriktene. Vinmonopolet har et godt rykte, et godt nettverk, og ikke minst er vi en stor aktør. Derfor er det viktig for oss at vi opptrer ryddig på alle plan, og at vi spiller på lag med produsentene.

SELV OM NETTHANDEL foreløpig ikke utgjør en stor andel av det totale salget, tror Mosether at det er et tidsspørsmål før dette vil endre seg. Økt netthandel kan også bety endring i produktporteføljen og ikke minst tilgang og tilgjengelighet på produkter som er utenfor basisutvalget.

HVA VAR DET VIKTIGSTE VINMONOPOLET SATTE PÅ DAGSORDENEN I 2017?

Arbeidet med ny strategi som skal gjøre oss fortjent til folkets støtte også i de neste ti årene.

— Nettbutikken er endelig åpnet for spesialprodukter, det betyr at du kan bestille uansett hvor i landet du bor. Det har vært en suksess, og det kommer til å bli større. Vi har bygget et nytt moderne lager med varer for netthandel, og fjernhandel, som det også blir kalt, vil bare fortsette å øke. Vareutvalget har også blitt mye større. Det merkelige er kanskje at det er i byene det øker mest foreløpig, men det vil nok også endre seg. Vi vil jo gjøre det store utvalget vårt tilgjengelig for alle, og da er nettbutikken løsningen.

DET ER EN TYDELIG TREND at vi velger alkoholsvakt, og at interessen for brennevin er synkende. Mosether peker igjen på

at vi bruker brennevin på en annen måte enn tidligere.

— Ja, men vi ser at det fortsatt er stor interesse for skikkelige håndverksprodukter innenfor akevitt, whisky, rom og gin. Det er nisjeprodukter som er forholdsvis høyt priset, og kundene som kjøper dem, har smak i fokus. For oss er det likevel viktig at vi ikke bare blir blendet av nisjeprodukter for spesielt interesserte, men også husker at vi skal sørge for at det er gode produkter i alle prisklasser. Vi har kunder med enorm stor spredning i både smak og behov, og vi skal være et like bra tilbud for alle. Det er det bredden som gjør det spennende, vi kan ikke være det ene eller det andre, vi skal være for alle. Vi har en kunnskapsbase som er veldig stor, og vi nyter en tillit. Det er viktig at vi er litt ydmyke i den posisjonen vi er, og har like stor respekt for alle kundene våre. Det er kundens opplevelse av kvalitet som er avgjørende, vi skal gjøre mulighetene tydelige, men ikke være et organ som definerer kvalitet. Vi har forsterket den strategien vi har jobbet etter, og gjør vårt beste for å følge dreiningen i forbruket.

Vi har også åpnet opp for flere kanaler, som spesialutvalget på nett. Det er en evig pågående prosess å gjøre hele vareforsyningen så effektiv som mulig.

VINMONOPOLET HADDE OGSÅ I 2017 stor suksess med sine vinauksjoner, vi ligger helt i europa-toppen når det gjelder andel solgt vs. det som utropes, og auksjonene er svært populære blant våre kunder.

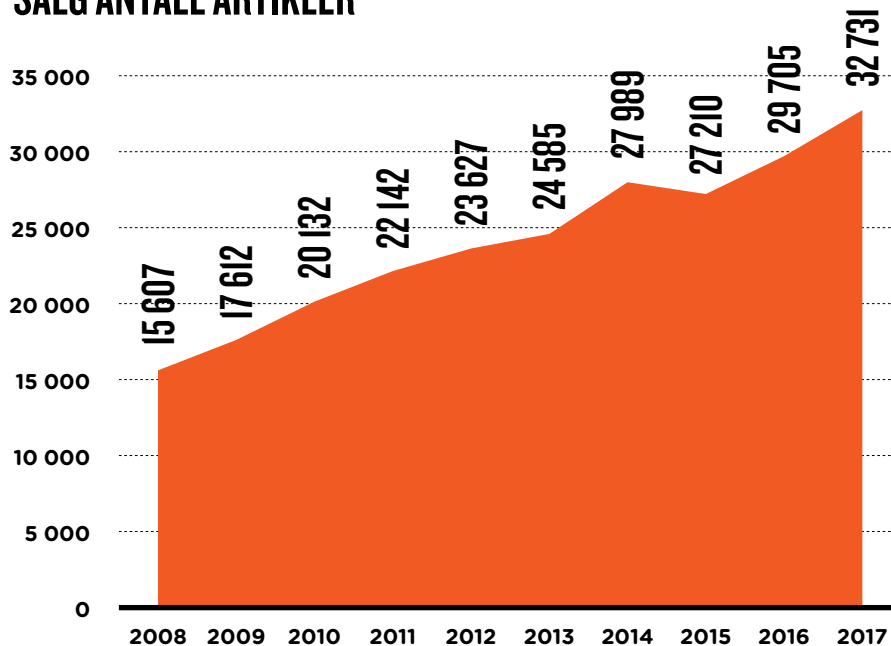
Vi er veldig stolte av auksjonene våre, som vi kom i gang med etter lovendringen som gjorde det mulig. Det er et samarbeid med kundene våre og gjør det mulig å legge ut helt spesielle produkter for salg. Det er spennende ikke bare for alle som er på jakt etter helt spesielle ting, men også for oss som jobber med det. ■



DOBLING AV VAREUTVALGET PÅ 10 ÅR

Interesse og kunnskap for mat og drikke har vært økende i Norge over en lang periode. Vareutvalget hos oss i Vinmonopolet speiler på mange måter hva kundene våre er opptatt av. Vinmonopolet har en tydelig rolle i samfunnet, og et godt og riktig vareutvalg er nødvendig for å opprettholde en posisjon som gjør at kundene ser på oss som den beste løsningen.

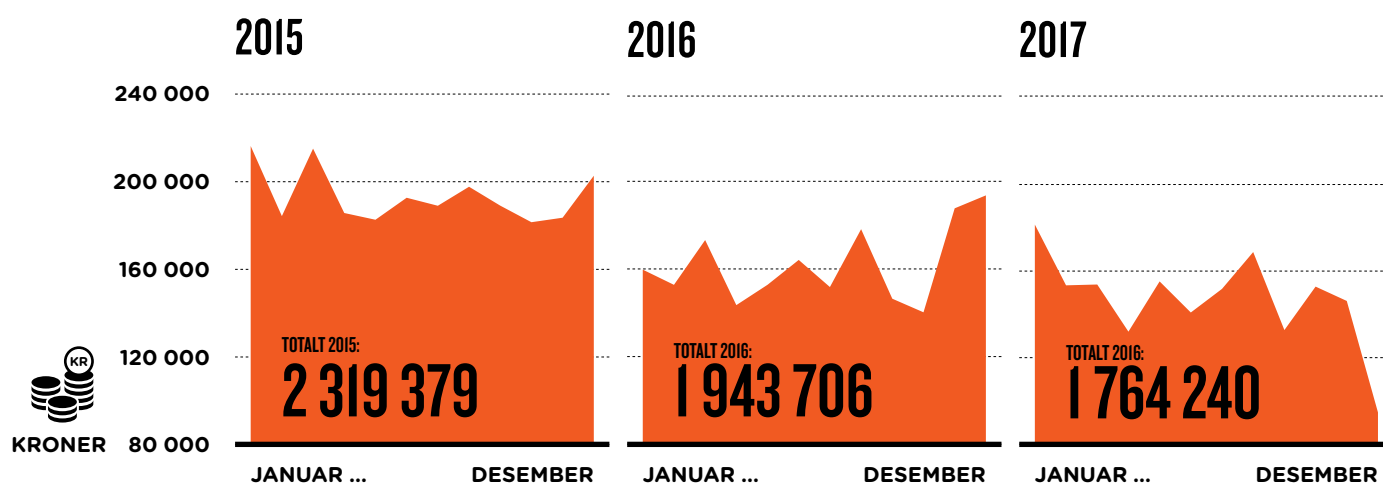
SALG ANTALL ARTIKLER



BRA MILJØREGNSKAP

Nedgangen i avfallskostnader er et resultat av bedre og mer effektive løsninger. Mindre avfall og smartere logistikk er stikkordene. Bedre kildesortering gir mindre restavfall. Rutiner som innebærer at avfallet hentes når det er behov og ikke i faste intervaller, bidrar til at avfall

kun blir transportert når det er nødvendig. Håndtering som gjør at papp og plast kan leveres sammen, er en ytterligere reduksjon i behovet for transport. Reduksjonen i kostnadene er et sammensatt bilde, men resultatet er bra både for miljøet og regnskapet.



Kjededrift og -utvikling





ELISABETH HUNTER

Direktør Kjededrift og -utvikling

FORETREKKER



● Vin (90 %) ● Øl (10 %)

RØDT ELLER HVITT



FAVORITTLAND



NYTER HELST



BESTE LEDERTIPS

Klarer man å få kommunisert hva man ønsker og få folk med på lag, er det utrolig hva man kan få til sammen.

ANT. PERSONER I MIN AVD.

1670

HØYDEPUNKT I 2017

At butikkene leverer så godt i 2017, er det jeg er aller mest fornøyd med. Jeg er veldig stolt av å kunne lede så flinke folk.

Kunden er fortsatt i sentrum

DIREKTØR FOR KJEDEDRIFT og kjedeutvikling Elisabeth Hunter er ansvarlig for drift av butikkene våre og dermed også alle de butikkansatte. Hun er helt overbevist om at de gode kundemøtene er avgjørende, uansett på hvilken måte kunden møter Vinmonopolet.

– Det aller viktigste for oss er å levere de gode kundemøtene hver eneste dag. Dette betyr god service, men også å levere på samfunnsoppdraget vårt gjennom en god alderskontroll. Vi måler det, følger opp og motiverer. Vi måler også alle butikkene våre på dette gjennom hele året. En av kontrollene er å sende mystery-shoppere som er under 25 år, inn i butikkene for å kjøpe alkohol. Det gjør vi to ganger i måneden i hver eneste butikk. Dette er for å se om de blir spurt om legitimasjon. Vi tester også butikkene når det gjelder hvordan de møter kunder som kommer med forskjellige utfordringer. Når vi kårer årets butikk, er det resultatene av disse testene og målingene som avgjør.

HUNTER RØPER at det er ingenting som avgjøres av tilfeldigheter, og at å sette dette i system er viktig for å opprettholde en høy og jevn kvalitet på det som møter kundene når de besøker butikkene.

– Ja, og dette synliggjør det vi mener er viktigst. Vi skal ha fornøyde kunder, vi skal utøve samfunnsoppdraget på en god måte også i den praktiske hverdagen, og vi skal ha en fornuftig og lønnsom forretningsdrift. Butikkene skal dekke sine egne

kostnader, noe som er en utfordring for små steder. Vi åpner ikke butikk der det er tvil om vi klarer det økonomisk. Vi skal være der kundene våre forventer det, men har som forutsetning at det er grunnlag for å drive lønnsomt. Målet vårt er å sikre en mest mulig lik tilgjengelighet til butikkene våre, innenfor gjeldende alkoholpolitiske vilkår. Totalt åpnet vi åtte nye butikker i 2017, og ved utgangen av året var 323 butikker i drift. Nå har 96,5 prosent av befolkningen mindre enn en halv times reisevei til nærmeste Vinmonopol.

ANTALL ANSATTE I BUTIKKENE våre er 1 646 i 2017. Mange av dem er deltidsansatte, som ikke er en ønsket situasjon. Utfordringen vår er at hoveddelen av salget vårt skjer mot helg, og det er da bemanningsbehovet er stort. Flere av de mindre butikkene våre er åpne bare noen få dager i uken, og selv butikk-sjefen har kun en deltidskontrakt. Vi er spesielt oppmerksomme på bruk av mer-tid i butikkene våre og arbeider for å ha kontrakter som representerer det riktige timeforbruket i butikk.

Nærværet i Vinmonopolet var 92,29 prosent i 2017, noe som var en oppgang på 0,39 prosentpoeng fra året før. Vi har stor oppmerksomhet på nærvær, og det arbeides systematisk for at ledere skal bli bedre på oppfølging av sykemeldte ved å ha tettere dialog og gode oppfølgingsplaner.

HUNTER VIL TREKKE FREM holdningskampanjene som et godt eksempel på

hvordan avdelingene samarbeider. Når det kjøres kampanjer for å få alle mellom 18 og 25 til å vise aldersbevis, gjør det også selve kontrollen enklere for alle som jobber i butikkene, og hun mener at denne typen kommunikasjon har god effekt både eksternt og internt.

— Ansatte i butikk har vært kundeorienterte lenge, mens ellers i bedriften har vi kanskje i litt for stor grad vært produktfokuserte. Nå er nok tiden inne for å ha kunden mer i fokus. Vi kan bli flinkere til å forstå at de forskjellige kundesegmentene også har ganske forskjellige behov. Er vi like flinke mot alle målgruppene våre? Det er et spørsmål vi stiller oss, og som definitivt kan gjøre oss enda bedre. Vi skal bli flinkere til å forstå kundene, men det er ikke en enkel oppgave. Kundene våre er også sammensatte og har ikke nødvendigvis de samme behovene hver gang de skal handle. Vi må forsøke å forstå hvert eneste besøk som unikt, det er ingen enkel oppgave, men vi skal jobbe for å forstå kundene enda bedre.

DAGENS KUNDEMØTER er ikke lenger alltid fysiske, hva tenker kjededirektøren om de nye digitale kundemøtene?

— Vinmonopolets nettbutikk er nå større enn den største butikken, men det har tatt over ti år å komme dit. Det er også et mål at kundeopplevelsen skal være så

lik som mulig uansett hvilken kanal kundene velger å møte oss i, enten det er på nett, i kontakt med kundesenteret eller i butikk. Kundebarometeret følger vi med stor interesse, og det er viktig for oss. Det er gjennom kundemøtene at grunnlaget for posisjonen vår har blitt lagt, og det skal vi stadig forbedre, både i butikk og på nett.

HVA VAR DET VIKTIGSTE VINMONOPOLET SATTE PÅ DAGSORDENEN I 2017?

Er utrolig stolt av at butikkene nok en gang topper kundetilfredsundersøkelser, og at nettbutikken vår vant pris som beste nettbutikk. Er heldig som får lede så flinke ansatte.

HUNTER ER OPPTATT AV at effektiv drift også er avgjørende for å opprettholde ordningen med et monopol, derfor er det ikke nok å gi kundene god service. Kundereisen må også være effektiv, og vellykkede digitale satsinger som app og nettbutikk er gode verktøy. I tillegg må vel også butikkene speile kundenes behov?

— Ja, for å være ønsket av kundene må vi ikke være statiske i formen, men tilby det som de synes er interessant. Det er også grunnen til at vi åpnet to øl-avdelinger i 2016. De ble evaluert og funnet så vellykkede at vi fortsatte satsingen i 2017 og hadde som mål å åpne egne øl-avdelinger i alle de store byene. Nå har vi til sammen ni butikker rundt om i landet. Et annet eksempel er sider som vi har løftet frem og eksponert på en ny måte. Interessen er stor for et produkt som, for å være helt ærlig, tidligere var umulig å finne i butikkene våre. Vi forsøker hele tiden å tenke nytt rundt måten vi eksponerer produktene. Det skal være enkelt å orientere seg og finne produktene du er på jakt etter.

BÆREKRAFT OG MILJØ henger sammen, og for en så stor virksomhet som Vinmonopolet kan også enkle og mer håndfaste grep utgjøre en stor forskjell.

— Alle butikkene er miljøsertifiserte miljøfyrtårn. Gode ordninger for resirkulering og bevisstgjøring rundt dette er noe vi har hatt god kontroll på. Nå føler jeg at vi har løftet blikket i alle aspekter ved en stor bedrift, og når vi forholder oss til bærekraftmålene til FN, er ting satt i et mye større perspektiv. Vi skal ta vår del av ansvaret også i en global sammenheng. Det gjør jobben vår enda viktigere og ikke minst spennende. ■

SPELALBUTIKKER

For å tilfredsstillte kunde som er på jakt etter det helt spesielle, har vi våre spesialbutikker. Her er det mulig å finne produkter av eksepsjonelt høy kvalitet eller som bare er tilgjengelige i små partier. Det er også produkter som er nyskapende, eller som skiller seg ut fra det som er naturlig å finne i det vanlige vareutvalget. Variasjonen er stor og spenner fra de mest klassiske produktene fra -tradisjonelle produsenter og områder til ukjente produkter fra små produsenter og mindre kjente regioner.

Oslo: Aker brygge og CC-Vest

Hamar

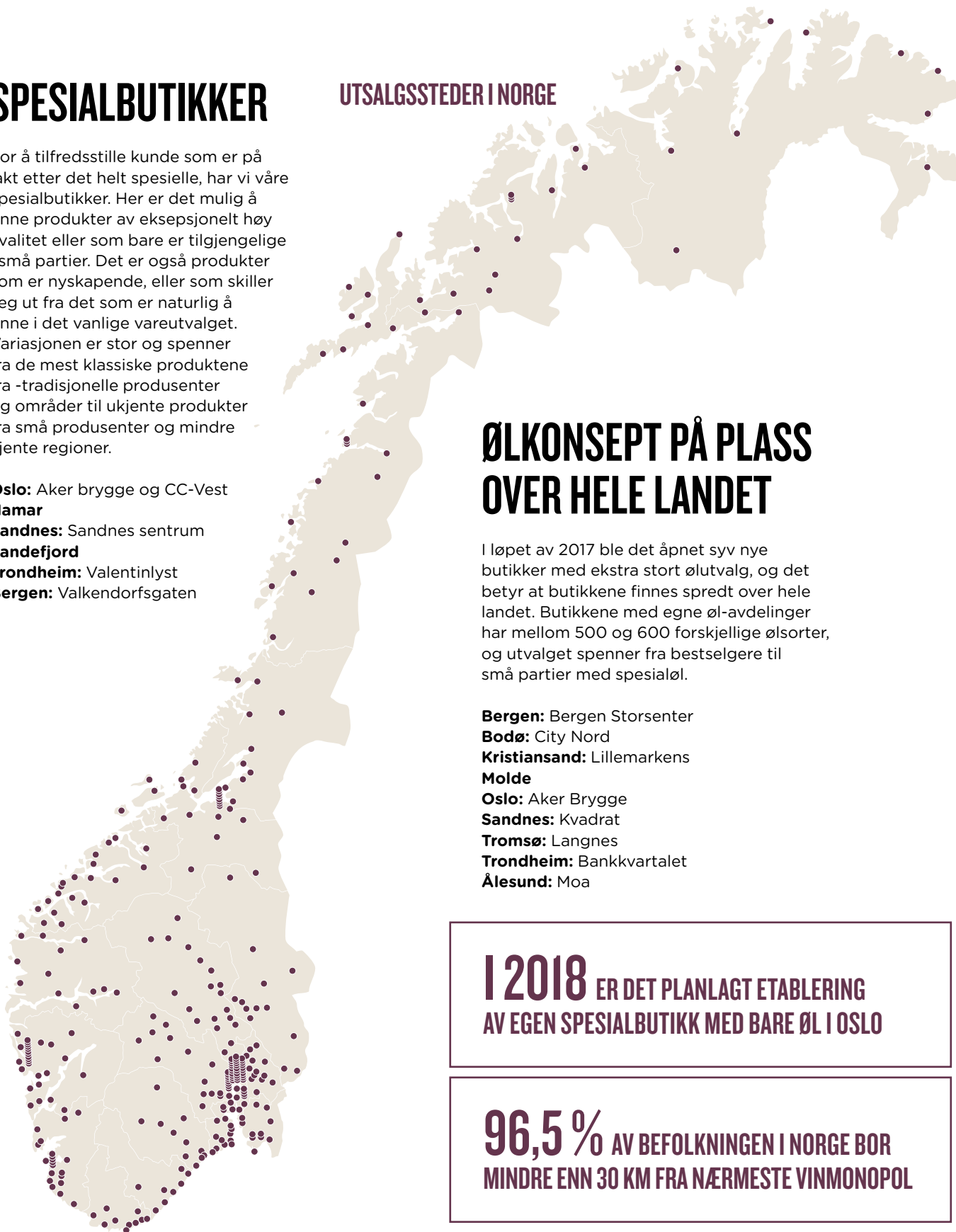
Sandnes: Sandnes sentrum

Sandefjord

Trondheim: Valentinlyst

Bergen: Valkendorfs gaten

UTSALGSSTEDER I NORGE



ØLKONSEPT PÅ Plass OVER HELE LANDET

I løpet av 2017 ble det åpnet syv nye butikker med ekstra stort ølutvalg, og det betyr at butikkene finnes spredt over hele landet. Butikkene med egne øl-avdelinger har mellom 500 og 600 forskjellige ølsorter, og utvalget spenner fra bestselgere til små partier med spesialøl.

Bergen: Bergen Storsenter

Bodø: City Nord

Kristiansand: Lillemarkens

Molde

Oslo: Aker Brygge

Sandnes: Kvadrat

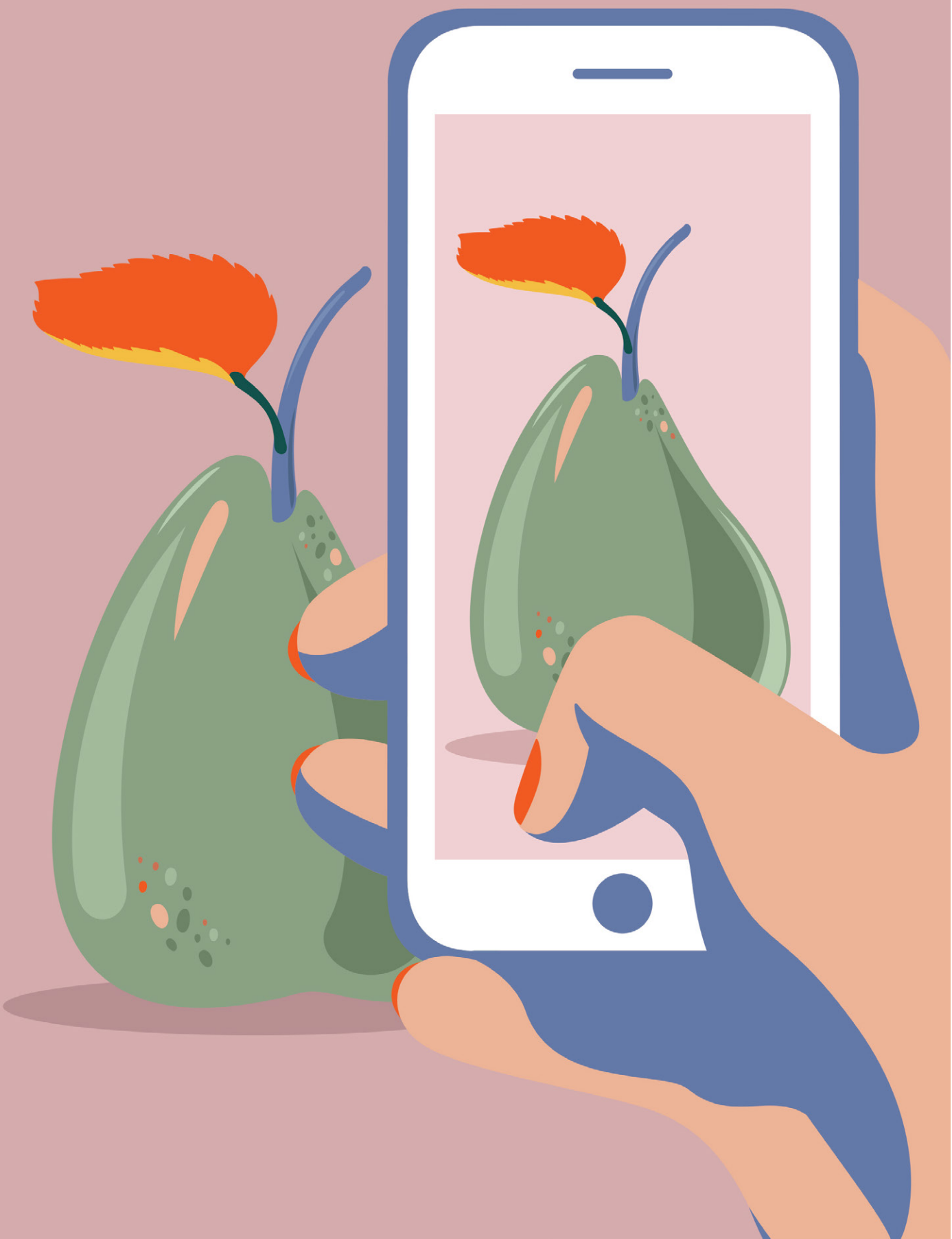
Tromsø: Langnes

Trondheim: Bankkvartalet

Ålesund: Moa

I 2018 ER DET PLANLAGT ETABLERING AV EGEN SPELALBUTIKK MED BARE ØL I OSLO

96,5% AV BEFOLKNINGEN I NORGE BOR MINDRE ENN 30 KM FRA NÆRMESTE VINMONOPOL



Samfunnsansvar og -kontakt



HALVOR BING LORENTZEN

Konstituert direktør
Samfunnsansvar og -kontakt

FORETREKKER



● Vin (70 %) ● Øl (30 %)

RØDT ELLER HVITT

40 %

60 %

FAVORITTLAND



NYTER HELST



BESTE LEDERTIPS

Lytt til dine ansatte.
Du kan ikke alt best selv.

ANT. PERSONER I MIN AVD.

18

HØYDEPUNKT I 2017

Kampanjefilm kåret til beste
kinoreklame.

Vedlikeholdsarbeid

DIREKTØR SAMFUNNSANSVAR Halvor Bing Lorentzen forklarer at det viktige arbeidet med å påvirke holdninger og adferd ikke er en jobb som det er mulig å anse seg ferdig med selv om resultatene av kampanjene er svært gode.

– Det kommer stadig til nye generasjoner med ungdom og foreldre som har tenåringsbarn for første gang. Selvfølgelig er det jo også slik at noen drikker før de er gamle nok, og det er stadig nye unge mennesker vi må begynne å kommunisere med. Dette er noen av årsakene til at vi ikke kan avslutte arbeidet med kampanjene, selv om resultatene er gode. Det er en kontinuerlig jobb som stadig også må tilpasses tiden vi lever i. Jeg opplever likevel at det er en endring i samfunnet, også i ungdommens holdninger til alkohol. Det er større oppmerksomhet rundt helse og trening, og ikke minst bruker veldig mange mye tid på organiserte aktiviteter og skole.

ROLLEN TIL VINMONOPOLET er todelt, og arbeidet med å sørge for at alkohol omsettes på en ansvarlig måte, skal balanseres mot den økende interessen for produktene fra engasjerte kunder. Bing Lorentzen mener begge deler har vært viktige i 2017.

– Vi utvidet arbeidet for å få alle mellom 18 og 25 til å vise legitimasjon uoppfordret. Vi utviklet en kampanje som skal gå i tre faser. I første del høsten 2017 engasjerte vi målgruppen på sosiale medier med en konkurranse som både styrket budskapet og ga dem muligheten til å vinne en tur til Sør-Afrika for å delta på innspillingen av en reklamefilm som skal få enda flere til å vise legitimasjon. Andre del

blir sentrert rundt innspillingen av denne filmen, og i den siste delen fra august 2018 blir filmen vist på kino. Vi så fra første del at dette engasjerte målgruppen, og hele 300 filmer ble lastet opp av ungdom som ville være med å spille inn reklamefilm.

Vi registrerer alle som viser legitimasjon uoppfordret, de vi må spørre, og de vi ikke kan selge til fordi de ikke kan vise gyldig legitimasjon. Vi begynte å måle dette direkte på kassaapparatene i 2007, og det vil si at vi har nøyaktige målinger over en periode på 10 år. Tallene er klare. Det har vært en stor endring, og når du er ung og skal kjøpe alkohol, gjør du det med legitimasjon. Slik var det ikke før, men sånn har det blitt. Det er et godt eksempel på at det er mulig å gjøre noe med både holdninger og adferd.

ANSVARLIGHET ER ET NØKKELOD for Vinmonopolets samfunnsoppdrag, og for å forstå og kunne kommunisere presist er det nødvendig å vite hvilke holdninger de forskjellige målgruppene faktisk har.

– Vi har gjort store holdningsundersøkelser rettet mot ungdom fra 18 til 25. Holdningene til alkohol og langing har endret seg, også blant tenåringsforeldre. Foreldre kjøper i svært liten grad alkohol til barna sine nå, men før var det ikke uvanlig. Vi ser at antallet rapporter om langingssituasjoner har gått kraftig ned, dette blir også registrert på kassen. Tidligere ble det rapportert om rundt 3 000 episoder i året, men nå ligger vi på 5–600. Det er selvfølgelig vanskelig å fange opp dette, men alt tyder på at det heller ikke blant unge er like utbredt som tidligere å kjøpe til noen som ikke er gamle nok.

VINMONOPOLET HAR OGSÅ en annen kommunikasjonsoppgave, nemlig den som handler om produktene. Grensen mellom å imøtekomme kundenes behov for informasjon og inspirasjon på den ene siden og samtidig ikke utfordre alkoholreklameforbudet på den andre kan være utfordrende. Halvor Bing Lorentzen mener at kunnskap ikke fører til økt forbruk, men til et mer bevisst forbruk. Det å forstå mer og klare å sette ting i en sammenheng får oss til å bli mer opptatt av smak og egenskaper enn av rus. Bing Lorentzen opplever at vi er blitt mer kultiverte, og alkohol som regel nytes i forbindelse med mat, og at vi i stadig større grad er opptatt av smaksopplevelsen.

– Vi følger med på hva kundene kjøper, og hvilke produkter de er opptatt av. Dette endrer seg hele tiden, og kundene spør om andre ting nå enn det de gjorde før. For tiden er sider et produkt mange er opptatt av. Kundens oppmerksomhet forandrer seg stadig, og vi må virkelig følge med i timen for å yte god service og informasjon med kundegrupper som etter hvert er ganske kunnskapsrike. Akkurat det er vel også et tegn på at vi har gjort en god jobb. Kundene våre forventer mye av oss, og vi må levere, informasjonen om produktene må være tilgjengelig i de kanalene der

kundene finner det naturlig. Vi handler ikke så mye på nett foreløpig, men vi søker informasjon på nettsider og app. Det er også interessant å se at kunnskapen ikke fører til at vi handler mer, men heller det at det er større variasjon i det vi kjøper.

HVA VAR DET VIKTIGSTE VINMONOPOLET SATTE PÅ DAGSORDENEN I 2017?

Bærekraft, uten tvil. Vinmonopolet har satt nye ambisjoner og målsettinger for arbeidet med samfunnsansvar og satt det i en helhetlig kontekst som også er relatert til FNs bærekraftsmål. Vinmonopolet vil i løpet av 2018 lansere en egen bærekraftstrategi hvor disse målsettingene vil bli tydeliggjort. Gjennom en ny organisering som støtter opp under ny strategi, skal vi bli tydeligere og mer synlige på dette området i tiden fremover.

BING LORENTZEN har et ønske om at vi skal møte alkohol med vekt på det å smake og sette pris på opplevelsen. Han mener at kunnskap gjør oss mer bevisste på hva vi drikker. Spørsmålet er om det får oss til å drikke mer eller mindre.

– Vi har tall på det registrerte forbruket, altså det som selges gjennom Vinmonopolet, dagligvarehandelen og serveringssteder. Det registrerte forbruket har gått noe ned de siste årene, og det er ingenting som tyder på at alkoholpolitikken i Norge ikke virker, og den oppgaven vi er satt til å forvalte er nettopp å sørge for tilslutning til den modellen.

BÆREKRAFT HANDLER også om arbeidsforhold og menneskerettigheter.

– Bærekraft er viktig for oss, og særlig gjelder det å følge opp leverandørene våre på steder hvor vi vet at det kan finnes utfordringer. Vi har lagt ned mye arbeid i Sør-Afrika i 2017 for å avdekke mangler og feil hos produsentene. Vi stiller krav og gjennomfører revisjoner for å kontrollere at kravene våre blir møtt. Dette arbeidet skjer i samarbeid med de andre nordiske monopolene og under paraplyen til organisasjonen amfori BSCI. En revisjon gir egentlig kun et øyeblikksbilde, mens vi forsøker også å se det store bildet. Det er krevende, men det er slik vi faktisk får gjennom-

ført endringer som vil vare. Det er ikke et mål for oss å stanse salget av produkter, men heller være med på å gjøre en forskjell. Så både i samarbeid med de andre nordiske landene og på egen hånd vil vi nå mål som er langsiktige. ■

ADFERD KAN ENDRES

Det er en interessant diskusjon om det er mulig å endre adferd uten å endre holdning. Adferd kan reguleres av lover, regler og kontroll, men de varige og sterke endringene kommer gjennom at vi endrer holdning og begynner å se ting på en annerledes måte enn tidligere: at det vi tenker rundt våre vaner og hvordan vi oppfører oss blir det som føles mest naturlig.



Hvert år er det ca. 50 000 nye 18-åringer som må lære at de skal vise aldersbevis hvis de skal handle på Vinmonopolet.

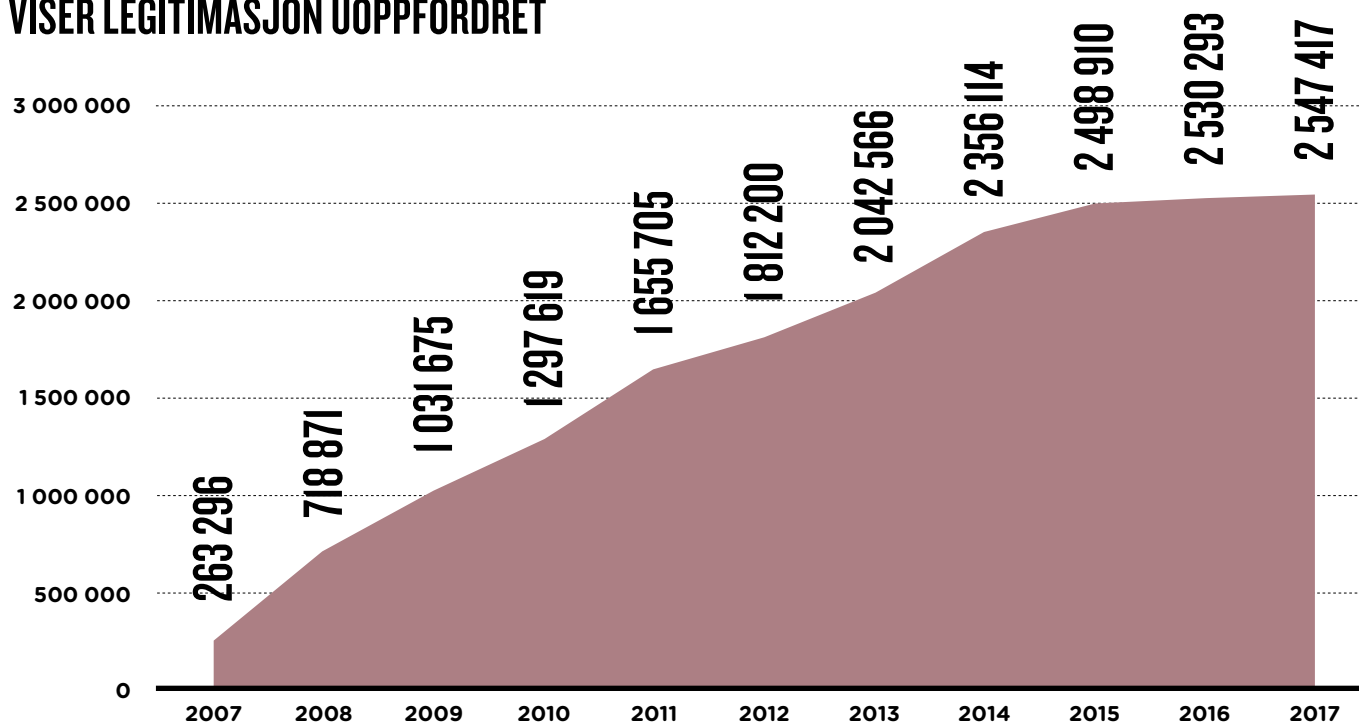
50 000

INTERNASJONAL ANNERKJENNELSE

Filmen som fikk pris for beste reklamefilm på kino, fortsatte sin seiersgang og fikk bronse i den internasjonale konkurransen Epica Awards. I Epica blir arbeidene bedømt av journalister fra hele verden som jobber i markedsførings- og kommunikasjonspressen, og i kategorien ble bare en håndfull arbeider belønnet med de gjeve prisene.



VISER LEGITIMASJON UOPPFORDRET



Strategi og organisasjon





KIRSTI CHRISTIE

Direktør Strategi og organisasjon

FORETREKKER



● Vin (90 %) ● Musserende (10 %)

RØDT ELLER HVITT

45 % 55 %

FAVORITTLAND



NYTER HELST



BESTE LEDERTIPS

Gjøre andre gode.

ANT. PERSONER I MIN AVD.

12

HØYDEPUNKT I 2017

Ny jobb i Vinmonopolet!

Fortsatt potensial

MED SÅ MYE FANTASTISK flott å bygge videre på skal vi greie å bli enda bedre, både for kunder og for ansatte, sier Kirsti Christie, Direktør Strategi og organisasjon.

– Det er ikke tilfeldig at avdelingen heter Strategi og organisasjon. Det er en tydeliggjøring av hvordan vi tenker. Det er så enkelt som at strategien er vår felles valgte retning, og organisasjonen er virkemidlet for at vi skal bevege oss i den retningen vi enige om. Det kan virke som en bagatell, men for oss er det ikke det. Det er også et bevisst valg at vi ikke lenger kaller stillingen for HR-direktør, for avdelingens ansvar rommer så mye mer enn tradisjonell HR, og vi ønsker å være tydelige på at i Vinmonopolet er organisasjonen i seg selv det viktigste verktøyet for å nå målene våre.

CHRISTIE FREMHEVER at det er ansatte i Vinmonopolet, som har løftet virksomheten til en posisjon som de færreste trodde var mulig. Det er den langvarige satsingen på å bygge varefaglig kompetanse hos hver eneste en og samtidig sikre ansvarlig salg i absolutt alle kundemøter som er Vinmonopolet. Godt omdømme, folks støtte og likevel en helt tydelig holdning til det viktige samfunnsoppdraget. Noe som Christie før hun begynte i den nye jobben, ofte observerte og ble imponert over, var evnen til å stå i en butikk, uten å selge, men likevel gi verdens beste service. Samfunnsoppdraget ligger i ryggmargen på alle ansatte.

CHRISTIE UNDERSTREKER understreker at måten kundene blir møtt på, er viktig. Hun peker på at det er evnen til å gjennomføre og skape disse kundemøtene med en så stor grad av profesjonalitet, som har brakt Vinmonopolet til topps på omdømmeundersøkelsene. Det aller beste kundemøtet skal være sømløst og gjenkjennelig i alle kanaler – uansett om kunden velger å møte oss digitalt via nettet, på telefon til Kundesenteret eller i en fysisk butikk.

– At vi nå starter 2018 med en helt ny visjon og strategi, nye verdier og nye prinsipper for hvordan ledelse og medarbeiderskap skal fungere hos oss, er utrolig spennende. Vi brukte 2017 til å utvikle ny strategi som en plattform for hvordan vi skal jobbe, og vi kommer nok til å bruke store deler av 2018 på å implementere nye måter å tenke på i virksomheten.

DET SOM ER EKSPLISITT for min rolle, er jo målene som er satt for organisasjonen, hvor vi skal bli Norges beste arbeidsplass innen 2022. Verken mer eller mindre. Det er noe vi ikke har målt på en god nok måte tidligere, selv om vi vet at de aller fleste trives med jobben sin. Nå skal dette også kartlegges bedre, og det er ett av de fire områdene hvor vi har satt helt konkrete mål vi skal nå. Det krever en ledergruppe som er synlig. Derfor er vi ute og jobber i butikkene, alle sammen, og vi har vært land og strand rundt for å presentere den nye visjonen i butikksejfmøtene.

Vi har delt strategien og hvilke verktøy vi har som skal hjelpe oss å nå målene våre. Det er to klare føringer til virksomheten: Vi skal i større grad bli en matriseorganisasjon, og vi vil jobbe lagt mer i prosjekter med tverrfaglig besetning. Det skal gjøre oss til en større helhet og få kompetansen til å flyte bedre mellom fagavdelingene. Tillitsbasert ledelse er også en del av vår nye strategi, og det er kanskje litt utfordrende i en bedrift som har mange regler og rammebetingelser å forholde seg til, men det betyr i all enkelhet at vi skal fordele ansvaret også ut i organisasjonen og ha tillit til at problemer kan løses nær der de oppstår. Tydelige mandater og roller er avgjørende for å bli Norges beste arbeidsplass.

CHRISTIE SER UTFOR-

DRINGEN som kan ligge i det å få alle til å forstå hvorfor det er nødvendig å endre på det som tilsynelatende ser ut som en suksess.

– Ja, det er helt klart at dette ikke går av seg selv, men vi mener det er nødvendig for at vi ikke skal bli mette av nettopp den suksessen. Vinmonopolet har i sine 95 år alltid greid å fornye seg, bare tenk på over-

ønsker og behov fra verden rundt oss. Så denne organisasjonen kan så absolutt endre seg når det trengs. Vinmonopolet er også en organisasjon som er i bevegelse, og da må vi jo være observante på at ansatte

tar til seg endringer på ulik måte og i ulikt tempo. Da handler det om å forklare **hvorfor**, **hvordan** og **hva** som skal skje. Vi som er i ledelsen, må ha gode argumenter og klare å skape både entusiasme og forståelse for hvorfor vi skal følge den nye strategien. Da er det også viktig at målene og oppgavene er tydelige, og at hver og en av oss skjønner hvordan vi skal bidra, til tross for forskjellige roller i bedriften. Vi er ganske ydmyke når det gjelder det at hverdagen arter seg forskjellig for alle som jobber Vinmonopolet.

CHRISTIE FORTELLER

hun ofte opplever at

hennes bakgrunn og erfaring fra feltstudier som sosialantropolog gir henne noen fordeler også i en moderne bedrift midt i en organisasjonsutviklingsprosess. ■

HVA VAR DET VIKTIGSTE VINMONOPOLET SATTE PÅ DAGSORDENEN I 2017?

Strategiarbeidet som ble vedtatt av styret på tampen av 2017, brukte vi mye tid og krefter på å jobbe frem, og 2018 vil handle om å forankre og få hele organisasjonen til å dra i samme retning: ny visjon, nye mål, nye verdier og lederprinsipper. Dette avstedkommer selvfølgelig en lang rekke mindre utviklingsprosjekter som er under etablering nå. Det holder jo selvsagt ikke bare å snakke om forbedringer – vi må gjøre og leve ut konkrete endringer også.

gangen fra å selge over disk til selvbetjente butikker. Det var en stor endring som utfordret organisasjonen, og som samtidig var en helt riktig tilpasning til endrede

SYKEFRAVÆRET

7,71%

SYKEFRAVÆR SKAL NED

Vi skal ta vare på mennesker. Det skal legges til rette for at du skal kunne jobbe uten å bli syk. Faktisk er ambisjonene høyere enn det – vi vil at alle skal ha det så bra på jobben at det blir helsefremmende å jobbe her. Det krever et vesentlig eget initiativ fra hver og en av oss også. Vi blir gitt tillit, og vi tar ansvar. Slik skapes den beste arbeidsplassen!

33% PRESENTASJON | **33%** KULTUR | **33%** STRUKTUR

ARBEIDSFORDELING

Vi må jobbe balansert med både struktur og kultur. Strukturen er alt det fysiske, **hva vi har**, fra rutiner, policies, butikklayout, kompetansestige, organisasjonskart o.l. Kultur er det immatrielle, **hva vi gjør**, som omgangsform, holdninger, verdier, lederstil, ansvarsgrad osv. Til sammen gjør disse elementene oss i stand til å presentere i forhold til oppdraget vi har fått på vegne av samfunnet vårt så vi oppnår å være **Ønsket av alle!**

NÆRVÆR I 2017

NÆRVÆRSMÅL

2018: 94,0%

2019: 94,5%

2020: 95,0%

2021: 95,5%

92,3%

LANDETS
BESTE ARBEIDSPASS

Det er et uttalt mål at Vinmonopolet skal bli landets beste arbeidsplass innen 2022, og en konsekvens av dette er at vi skal øke nærværsprosenten. Gode arbeidsplasser som tar hensyn til de ansatte og forebygger belastninger som er uheldige, vil gi mindre fravær. I 2017 var nærværsmålet på 92,7 prosent, og resultatet ble 92,3 prosent. Det er nærmere målet enn på mange år, men ambisjonene er høye.

VINMONOPOLET
DIGITALISERES

Vinmonopolet digitaliseres også internt, og har tatt i bruk både Workplace og Office365 som systemer for bedre informasjonsdeling og -utveksling.

Workplace er en kanal for uformell dialog ansatte imellom, og har blitt et nyttig verktøy for raskt å få svar på det man måtte lure på, og for faglige diskusjoner om alt fra IT-systemer til mat og vin i kombinasjon. Office365 er i første rekke innført på kjedekontoret, hvor dette har gitt bedre samhandling på tvers av avdelinger, prosjekter og team.

Digitalisering og netthandel





ANDERS SPILLING

Direktør Digitalisering
og netthandel

FORETRÉKKER



• Vin (70 %) • Øl (30 %)

RØDT ELLER HVITT

100 %

FAVORITTLAND



NYTER HELST



BESTE LEDERTIPS

Integrer dine styrker i ditt lederskap
– ikke prøv å være noen andre.

ANT. PERSONER I MIN AVD.

20

HØYDEPUNKT I 2017

Jeg begynte i Vinmonopolet!

Fremtiden er brukervennlig

ANDERS SPILLING har i den nyopprettede stillingen som Direktør Digitalisering og netthandel et overordnet ansvar for digitaliseringen av Vinmonopolet, både det som er internt, og det som er rettet mot kundene.

– Det er i vår avdeling, i likhet med resten av organisasjonen, stor entusiasme rundt hvordan vi skal strekke oss etter den nye visjonen. Jeg tror det krever digitalisering, innovasjon og økt kvalitet på prosessene for å nå de nye målene våre. Vi har vært veldig gode til å levere på kundeløftet vårt ute i butikk, men resten av verdikjeden vår har forbedringspotensial. Det er mer enn nok av ting å ta tak i. Den faglige integriteten vår er sterk og har i stor grad gitt oss den posisjonen vi har i dag. Der skal vi fortsette å være flinke, men det må skje andre steder enn i de fysiske butikkene. Vi skal bli like gode internt og digitalt som vi har vært i møtene med kundene våre i butikk.

SPILLING SIER at selv om det er mulig å gjøre mange ting bedre, er det også mulig å trekke frem en hel del eksempler på at det har vært gjort solid og godt arbeid over lang tid.

– Det er ikke tilfeldig at vi ble kåret til årets nettbutikk i 2017 i konkurranse med alle de store nettbutikkene i det kommersielle markedet. Vinmonopolet kom ut på topp i BearingPoints kåring, og særlig brukervennligheten til vår løsning ble trukket frem. Det er en fjær i hatten til alle som har vært involvert. Det er en løsning som fungerer godt, men det er ikke

slik at vi tenker at den ikke kan forbedres. Vi har klare tanker om hva vi ønsker å forbedre og utvikle.

SIDEN VINMONOPOLET har egne rammebetingelser for sin virksomhet, mener Spilling at den utmerkelsen henger ekstra høyt og er et bevis på en offensiv organisasjon.

– Vinmonopolet startet med nettbutikk allerede i 2001, og vi har hele tiden vært i forkant med teknologiske løsninger. Poenget med nettbutikk har for oss også med likebehandling å gjøre, det sørger for at produktene er tilgjengelige på en identisk måte for alle. Fjernhandel er kanskje et bedre ord enn netthandel. Det er likevel fortsatt slik at folk i stor grad bruker nettet til å orientere seg, og at de handler i butikk. Det tror vi kommer til å endre seg på sikt. Den digitale infrastrukturen vi bygger nå, vil får en mer dominerende plass også i de fysiske butikkene. Interaksjon mellom det digitale og fysiske kommer til å bli mer tydelig. Det handler om informasjon, plassering av varer og ikke minst om kommunikasjon og rådgivning som kan tilpasses kundene i enda større grad.

SPILLING TROR at det er et uforløst potensial knyttet til kjøpsopplevelsen i overgangen mellom det digitale og det fysiske produktet, og at arbeidet fremover kommer til å konsentrere seg om å gjøre dette mer sømløst for kundene.

– Jeg tror det blir vanligere for de fleste av oss å forholde seg til elektroniske

verktøy, og det er en fordel for mange å kunne lese om og finne produkter på egen hånd. Det er også viktig for oss at vi klarer å møte hele kundegruppen vår. Vi må ta hensyn til at vi finner både kunder med høy kompetanse på IT og vin og de som har lavere kompetanse. Det er en forutsetning for oss at vi klarer å lage løsninger som fungerer for alle. Det stiller helt spesielle krav.

EN AV FORDELENE med digitale løsninger er at de i større grad kan skreddersys til hver enkelt bruker, og Spilling mener vi så vidt har sett starten på denne utviklingen.

– Vi har mange spennende funksjoner på tegnebordet, og noen finnes allerede, som: vin til mat. Noe nytt vi vil forsøke å lansere i 2018, er en funksjon som skal avdekke behovene til kunder som kanskje ikke helt vet hva de skal ha. Gjennom å stille enkle spørsmål som er lette å forstå vil vi kunne gi veiledning som går på smakspreferanser. Vi er jo et monopol og kan i prinsippet ikke anbefale et produkt fremfor et annet, men etter gitte karakteristikk kan vi «anbefale» retter blant de produktene som har oppgitt de forskjellige egenskapene. Det er et eksempel på løsninger som kommer til å oppleves som nyttige av svært mange

kunder, og den tar ikke utgangspunkt i noe annet enn din personlige smak.

NÅR HELE VAREUTVALGET er tilgjengelig i nettbutikken, er det kanskje naturlig at kundene får et annet handlemønster?

– Det er interessant, og hvis vi tenker tilbake helt til tiden da vi måtte bestille over disk, var det en utfordring for mange.

en liten barriere. For hvordan staver du egentlig Château Malescasse eller Château Margaux? Da må vi utvikle søkefunksjoner som faktisk forstår hva kundene forsøker å skrive. Det er viktig for at vi ikke skal falle tilbake på at vi velger å bestille det som er enkelt å stave. Så de digitale verktøyene og hvordan de fungerer, er viktig.

HVA VAR DET VIKTIGSTE VINMONOPOLET SATTE PÅ DAGSORDENEN I 2017?

2017 ble året hvor Vinmonopolet jobbet frem fundamentet for ny strategi som skal sørge for at vi evner å møte både kundenes, eieres og samfunnets forventning til en moderne og fremtidsrettet monopolordning.

Det var ofte en litt nedverdiggende opplevelse av å ikke kunne språk, og mange kviet seg for å bestille franske viner med vanskelige navn. Vi ser faktisk litt av det samme på nett, og språket er igjen

SPILLING VIL TREKKE FREM to ting som han ser blir viktige i arbeidet med gode digitale løsninger i fremtiden.

– Personvern er viktig, og vi må kommunisere til kundene at informasjonen vi lagrer, vil gi deg en bedre opplevelse og mer relevant og nyttig informasjon. Det er likevel et valg som kundene må ta, og ikke noe vi kan ta for dem. Vi må forholde oss til et strengt regelverk, og det er verken i kundens eller vår interesse at vi ikke oppleves som transparente og ryddige.

Jeg ser også at det er en trend at vi som forbrukere ønsker å slutføre handelen i forskjellige kanaler, og at vi forventer at transaksjonene

er enkle. Hvis vi er i en dialog med en chatbot, enten den er skriftlig eller muntlig, vil vi kunne gjøre handelen direkte uten å måtte søke oss til andre plattformer. Vi gjør det ikke i dag, men det vil komme. ■



VINMONOPOLET HAR NORGES BESTE NETTBUTIKK

Vinmonopolet kommer ut på topp i en rapport hvor konsulentselskapet BearingPoint har analysert 70 norske selskapers digitale modenhet. Basert på 256 objektive kriterier har de største aktørene i norsk netthandel blitt observert, uten at de selv vet det.

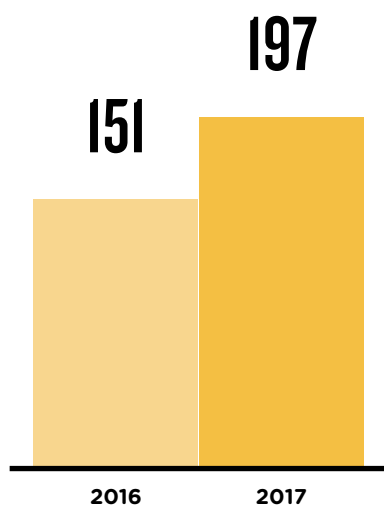
— Vinmonopolet er aller best på netthandel i Norge. Polet har en velutviklet kjøpsprosess med en uformell og ryddig handlevogn i tillegg til detaljert leveranseinformasjon. De er også gode på klagebehandling og spørsmål, og kundebehandlingen tilbys i mange kanaler.

Fredrik Kallevig
strategi- og digitaliseringsdirektør i BearingPoint Norge

NORGES 10 BESTE NETTBUTIKKER

1. **VINMONOPOLET**
2. ELKJØP
3. TELIA
4. KOMPLETT.NO
5. STOREBRAND FORSIKRING
6. FINN.NO
7. KOLONIAL.NO
8. MENY
9. G-SPORT
10. POWER

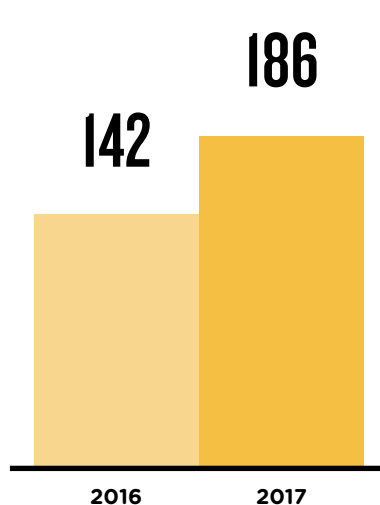
OMSETNING NETTHANDEL



Dette tilsvarer en økning på

↑ **30%**

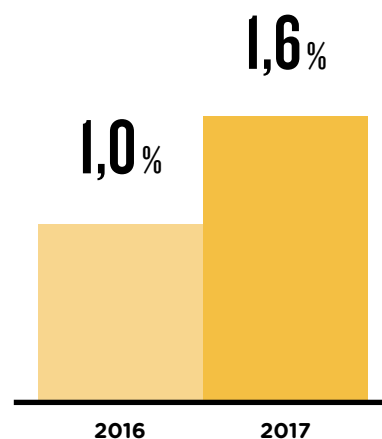
ANDEL TOTAL OMSETNING



Dette tilsvarer en økning på

↑ **31%**

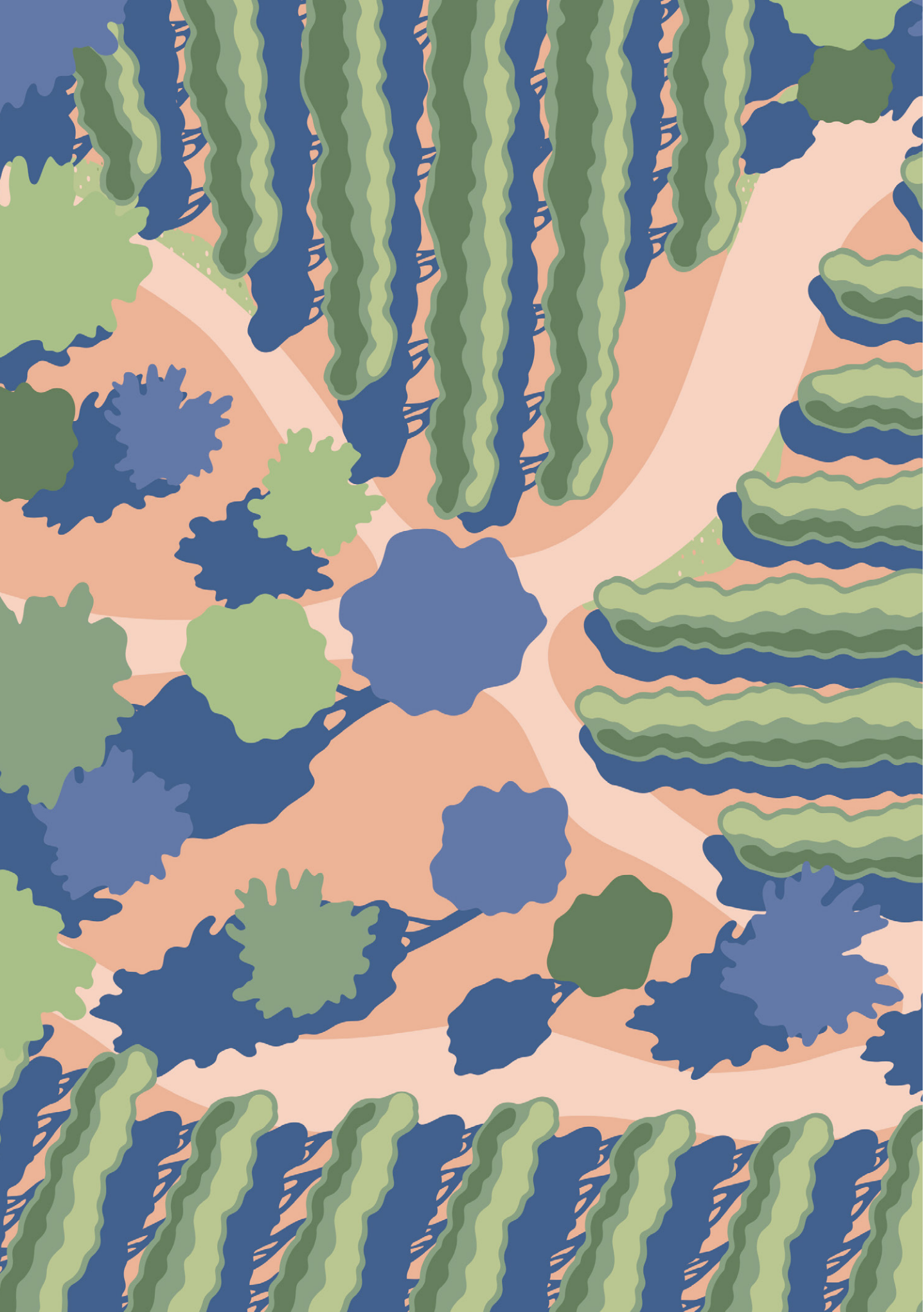
ANTALL ORDRE



Dette tilsvarer en økning på

↑ **60%**

Økonomi og anskaffelser





JAN-OLAV STYRVOLD

Direktør Økonomi
og anskaffelser

FORETREKKER



● Vin (50 %) ● Øl (50 %)

RØDT ELLER HVITT

80 % 20 %

FAVORITTLAND



NYTER HELST



BESTE LEDERTIPS

Ikke forstyrre de som vet hva de holder på med.

ANT. PERSONER I MIN AVD.

24

HØYDEPUNKT I 2017

Økonomistyring traff veldig godt med prognosen for økonomisk resultat og liter solgt.

Finne en ny rolle

ØKONOMIDIREKTØR Jan-Olav Styrvold mener at Vinmonopolet er dyktige i møter med kundene og tror det er mye å lære av det også internt.

— Ja, for vi må jo også jobbe kundertrettet, men for oss er kundene interne. Det som er viktig i vår avdeling, er at vi klarer å overføre den måten vi tenker på eksternt, til tjenestene som leveres internt. Vi skal også levere de beste kundemøtene. Vi skal være like gode internt som eksternt.

VI HAR I 2017 fått på plass en mer systematisk oppfølging av avdelingene gjennom innføring av månedlige «business reviews». Det betyr at økonomiske resultater, viktige områder som sykefravær og ressursituasjon gjennomgås sammen med oppdatering på tiltak og sentrale aktiviteter i den enkelte avdeling med avdelingsdirektørene. Slik sikrer vi enhetlig styring og oppfølging av virksomheten.

Vi har også nå samlet økonomi og anskaffelser. Det vil gi oss bedre anledning til å samarbeide slik at vi sikrer gode anskaffelser som også følges tett opp økonomisk. I tillegg har Økonomi og anskaffelser også nå ansvar for å følge opp de mange leieavtalene, en av de største postene i regnskapet

ET SKRITT I ARBEIDET med å effektivisere og ta i bruk nye gode hjelpemidler er å erstatte den gamle løsningen for

timeregistrering med en moderne app. Den nye løsningen vil gjøre bemanningsplanlegging mye enklere både for butikkansatte, butikksjefer og lønnsavdelingen. Ledige vakter, fraværsmeldinger og oversikt over ressurser som kan bidra i andre butikker, blir nå tilgjengelig for alle i Vinmonopolet gjennom en app på telefonen.

— Det viktigste for oss i Økonomi og anskaffelser er å ta skrittet fra å være en avdeling som kontrollerer at ting er riktig, til å bli en avdeling som bidrar til at ting blir riktig. Regnskap har blitt sett på som en kjedelig del av virksomheten som bare skal sjekke at ting er ført på riktig konto. Det er ikke slik vi ønsker at det skal være, vi ønsker en mer aktiv rolle i virksomheten. Vi skal bidra til at Vinmonopolet blir mer effektive i alle ledd, og et av grepene vi tar, er at kontrollerne fysisk flyttes ut i avdelingene. Det grepet skal bidra til gode beslutninger i det daglige. Kontakten og interaksjonen på tvers av faggrupper generelt blir mye enklere i de nye lokalene vi snart flytter inn i.

STYRVOLD VIL også fremheve 2017 som et år hvor Vinmonopolet forsøkte å bli enda bedre på analysesiden. Han tror at behovet for informasjon om markedene og kundene er økende, og at prosessen med å utvikle en egen analysegruppe er et nødvendig og smart trekk.

— Ja, og denne gruppen bygges opp tverrfaglig med deltagelse fra alle

HVA VAR DET VIKTIGSTE VINMONOPOLET
SATTE PÅ DAGSORDENEN I 2017?

Bærekraft har kommet tydeligere på dagsordenen i hele Vinmonopolet. Rent fysisk er det ikke mye vi i økonomi kan bidra med direkte, men bare reduksjonen i papir kan være betydningsfull for en så stor bedrift. Vi forbedrer lønnsomheten gjennom å produsere mindre avfall og redusere strømforbruket. Det er tilfredsstillende at det som er bra for miljøet, også er gunstig for økonomien. Jeg tror også arbeidet med den nye strategien har revitalisert Vinmonopolet på viktige områder.

avdelinger. Bredden i kompetanse er viktig, og også at informasjonen spres raskt i hele bedriften uten lange informasjonslinjer. Effektivisering og automatisering er et fokusområde for oss, og vi ønsker å bli flinkere slik at vi kan frigjøre tid til analyse og rådgivning. Det handler om å

bruke flinke folk til noe mer fornuftig enn å sitte med repetitive oppgaver. Derfor er det å automatisere standardoppgaver en viktig oppgave.

Vi må bli flinkere til å samle informasjon og bruke den til å forstå hva som vil skje i fremtiden. Å lage prognoser fra solid

bakgrunnsmateriale er mer interessant enn å rapportere det som allerede har skjedd.

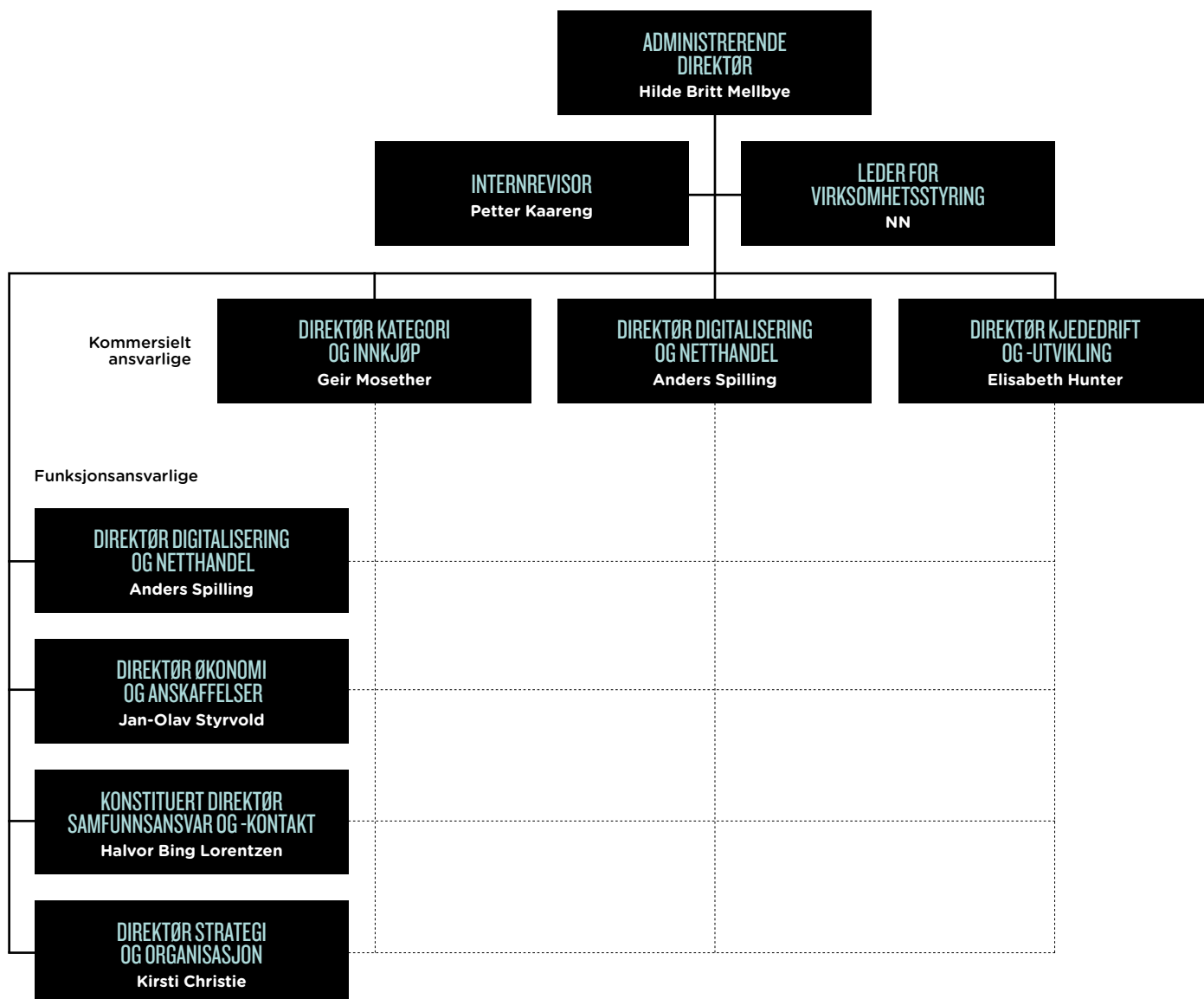
For å beholde Vinmonopolets posisjon må vi ligge i forkant av det som skjer, og dette er et av tiltakene som skal gjøre det mulig.

REGNSKAP HAR VÆRT igjennom en rivende utvikling siden vi tok i bruk SAP for åtte år siden. Antall årsverk er redusert med 30 prosent og kvalitet på regnskap og rapportering er blitt vesentlig forbedret. «En kombinasjon av ulike faktorer har bidratt til den positive utviklingen», forteller Jan-Olav. «Innføringen har nytt økonomisystem har gitt bedre totaloversikt over hele gangen fra bestilling av varer til betaling er på konto. I tillegg har alle medarbeiderne på regnskap nå kompetanse slik at de nye mulighetene som ligger i løsningen blir utnyttet på en god måte. Men vi har også gjort mye på prosess-siden», legger Jan-Olav til. «Vi hadde en såkalt lean-gjennomgang i 2013 og erfaringene fra denne har suksessivt blitt implementert i økonomiavdelingen. Ett konkret eksempel er satsingen på å få leverandører av driftsmidler til å gå over til elektroniske fakturaer. Vi får nå over 70 prosent av fakturaene elektronisk, opp fra i praksis ingen. Det frigjør mye ressurser til å arbeide med mer verdiskapende ting. I tillegg har vi klart å redusere andel fakturaer som ikke håndteres i tide vesentlig». ■





ORGANISASJONSKART



Vinmonopolet er per dags dato organisert etter matriseprinsippet. Organisasjonsmodellen har gått fra silotankegang til effektive team på tvers av organisasjonen.

De kommersielt ansvarlige avdelingene Kategori og innkjøp, Digitalisering og netthandel og Kjededrift og -utvikling er henholdsvis ansvarlig for butikkene og salget og sortimentet og logistikk.

De faglige funksjonene Digitalisering og netthandel, Økonomi og anskaffelser, Samfunnsansvar og -kontakt og Strategi og organisasjon støtter opp under kjerneprosessene.

LEDERGRUPPEN



ADMINISTRERENDE DIREKTØR

**HILDE BRITT
SKARBØVIK MELLBYE**

FØDT: 1961

TIDLIGERE STILLINGER:
Konsernsjef i Norlandia Care Group. Senior Vice-President i HÅG/Scandinavian Business Seating, AD i Reklamebyråforeningen og See Design. Avdelingssjef i JBR/McCann. Marketingsjef i Ringnes og Masterfoods

UTDANNELSE: Siviløkonom, Norges Handelshøyskole

ANDRE VERV: Styreleder i Plantasjen AS, styremedlem i Abilia AB og Health Tech AS



DIREKTØR KATEGORI OG INNKJØP

GEIR MOSETERH

FØDT: 1967

TIDLIGERE STILLINGER:
Direktør supply chain Nille AS, logistikkjef Europris ASA, logistikkjef Interpress Norge, ulike lederroller i Narvesen ASA Distribusjon, tømmer Ringsaker Allmenning, fabrikkarbeider Moelven Bolig AS

UTDANNELSE: Ex.phil. UiO, økonomifag Høgskolen i Oslo, tømmer

ANDRE VERV: Styremedlem Elektroimportøren Holding AS – Herkules Capital Consumer Industry group



DIREKTØR KJEDEDRIFT OG -UTVIKLING

ELISABETH HUNTER

FØDT: 1968

TIDLIGERE STILLINGER:
Adm.dir. Boots Norge AS, Markedsdirektør Boots Norge AS, produktsjef Nycomed Pharma

UTDANNELSE: Siviløkonom, BA (Hons) fra Strathclyde University (Glasgow, Skottland)

ANDRE VERV: Styremedlem UMOE Restaurant Group, styremedlem Enklere Liv



DIREKTØR DIGITALISERING OG NETTHANDEL

ANDERS SPILLING

FØDT: 1972

TIDLIGERE STILLINGER:
British Telecom, Telenor og teknologi og telekommunikasjon, rådgivning og annonsestrategi i Bearing-Point, Ernst & Young, Aftenposten og Schibsted

UTDANNELSE: Bachelor i elektronikk og kommunikasjons-teknologi ved University of Bristol. Doktorgad ved samme universitet i 2000



DIREKTØR ØKONOMI OG ANSKAFFELSER

JAN-OLAV STYRVOLD

FØDT: 1953

TIDLIGERE STILLINGER:
Bedriftsrådgiver Fornebu Consulting AS, Vice president EMEA SAS Institute GmbH, adm. dir. SAS Insitute AS, avd.leder NLVIT, vit.ass. UiO

UTDANNELSE: Cand.agric. UMB

ANDRE VERV: Styremedlem Digital Insight og CloudX, styreleder Kongsberg Jazzfestival og Kongsberg Jazzscener



KONSTITUERT DIREKTØR SAMFUNNSANSVAR OG -KONTAKT HALVOR BING LORENTZEN

FØDT: 1968

TIDLIGERE STILLINGER:
Informasjonssjef, fagsjef i varefaglig rådgivningsgruppe og informasjonsrådgiver i Vinmonopolet

UTDANNELSE: Cand.polit. UiO

ANDRE VERV: Styremedlem i brannstyret i Nedre Romerike brann- og redningsvesen



DIREKTØR STRATEGI OG ORGANISASJON KIRSTI CHRISTIE

FØDT: 1966

TIDLIGERE STILLINGER:
Senior Vice President Corporate HR i EVRY, HR direktør i SN Power, Norsk Folkehjelp, Dagbladet (Berner-gruppen) og GE Healthcare

UTDANNELSE: Kirsti er utdannet sosialantropolog ved Universitetet i Oslo og har skrevet sin avhandling om cowboyer i Australia

Årsberetning 2017

Vinmonopolet er samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol. Selskapet har enerett til salg av brennevin, vin og sterkøl til forbruker og er et heleid statlig aksjeselskap underlagt Helse- og omsorgsdepartementet.

Gjennom ansvarlig salg og begrenset, men likeverdig tilgjengelighet bidrar Vinmonopolet til at alkoholkonsumet i Norge er lavere enn det ellers ville vært.

REGNSKAP

Etter styrets oppfatning gir den økonomiske rapporteringen et sannferdig bilde av resultatet for 2017 og selskapets finansielle situasjon den 31.12.17.

Vinmonopolets salgsinntekter (eks. mva.) var 13 429 millioner kroner, hvorav 7 089 millioner kroner i form av alkoholavgift. Dette er en salgsinntektsøkning på 170 millioner kroner fra 2016. Driftsresultatet var 147 millioner kroner, 32 millioner kroner lavere enn i 2016. Endring i driftsresultat skyldes i hovedsak at lønnsøkningen er større enn økningen i omsetning, og at åpninger av flere mindre butikker øker driftskostnadene samtidig som omsetningen ikke har økt tilsvarende. Totalt sett er netto pensjonsforpliktelse økt fra 792 millioner kroner i 2016 til 910 millioner kroner i 2017. Dette skyldes i all hovedsak endring i diskonteringsrente i forutsetningene for beregning av pensjonsforpliktelsen.

Resultatet før skatt ble 167 millioner kroner, som er 32 millioner kroner lavere enn i 2016. Stortinget har fastsatt at 50 prosent av overskuddet etter skatt skal tilfalle staten. Dette utgjør 64 millioner kroner. Årets resultat etter skatt, fratrukket statens overskuddsandel, utgjør

64 millioner kroner og foreslås overført til annen egenkapital. I henhold til lov om Aktieselskapet Vinmonopolet (Vinmonopolloven) utbetales også et aksjeutbytte til eierne med 2 500 kroner.

Likvider tilført fra virksomheten var 0,2 millioner kroner. Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter var 84 millioner kroner. Forskjellen mellom driftsresultat og kontantstrøm er i all hovedsak endring i arbeidskapital og pensjon.

Samlet beholdning av kontanter og kontantekvivalenter per 31.12.2017 var 2 238 millioner kroner mot 2 322 millioner kroner ved forrige årsskifte. Den gode likviditeten ved årsskiftet må sees i sammenheng med høy omsetning mot slutten av året. Totalkapitalen i selskapet utgjorde 3 696 millioner kroner per 31.12.2017. Bokført egenkapital var 796 millioner kroner, tilsvarende en egenkapitalprosent på 22 prosent. Til sammenligning var egenkapitalen per 31.12.2016 på 829 millioner kroner, tilsvarende en egenkapitalprosent på 22 prosent. I tillegg til disponeringen av årets resultat skyldes reduksjon i egenkapital en negativ endring i estimatavvik på pensjoner.

Årsregnskapet er avlagt under forutsetning om fortsatt drift.

Vinmonopolets likvide midler er hovedsakelig plassert i en konsernkontoordning med flytende rente, men det er en risiko for endringer i rentenivået på innskuddene. Grunnet lav ekstern gjeld vil renterisikoen være minimal. I tillegg er vel 337 millioner kroner plassert i obligasjoner og sertifikater innenfor stats-, kommune- og finanssektoren. Renterisikoen anses for liten.

Vinmonopolet er ikke eksponert for valutarisiko, da hele omsetningen er i norske kroner.

BUTIKKETABLERINGER

Vinmonopolet har som mål å sikre en mest mulig lik tilgjengelighet til butikkene over hele landet innenfor fastsatte alkoholpolitiske og bedriftsøkonomiske vilkår. Totalt ble det åpnet åtte nye butikker i 2017. Ved utgangen av året hadde Vinmonopolet til sammen 323 butikker i drift.

ARBEIDSMILJØ

1 815 ansatte arbeidet i Vinmonopolet ved utgangen av 2017 og utførte 1 142 årsverk.

Antall ansatte	2017	2016
Antall ansatte, totalt	1 815	1 812
Antall ansatte butikk	1 646	1 648
Antall ansatte kjedekontoret	169	164
Antall årsverk	1 142	1 152
Endringer fra året før	-9,81	-0,08
Heltid	662	666
Deltid	1153	1 146

Sykefravær	2017	2016
Totalt sykefravær	7,71 %	8,10 %
Korttidsfravær (inntil 16 dager)	2,18 %	2,52 %
Langtidsfravær (over 16 dager)	5,44 %	5,59 %

Likestilling	2017		2016	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
Deltid	76 %	24 %	76 %	24 %
Butikksjefer (inntil 16 dager)	57 %	43 %	56 %	44 %
Andre ledere kjedekontor m/personalansvar	46 %	54 %	45 %	55 %
Ledergruppe	37,5 %	62,5 %	43 %	57 %
Styret	33 %	67 %	44 %	56 %
Totalt i Vinmonopolet	67 %	33 %	67 %	33 %

Butikketableringer	2017	2016
Antall butikker	323	315
Antall nye butikker	8	9
Kommuner med Vinmonopol	245	242
Prosentvis andel av befolkningen som bor nærmere enn 30 km til nærmeste vinmonopolbutikk	96,5	96,5

Sykefraværet var 7,71 prosent i 2017. Dette er en nedgang på 0,39 prosent fra 2016. Styret og administrasjonen har hatt stor oppmerksomhet på sykefraværet i året som har gått. Det jobbes systematisk for at ledere skal bli bedre på oppfølging av sykemeldte ved å ha tettere dialog med den sykemeldte, ha gode oppfølgingsplaner samt medvirke i dialogmøter med Nav og lege.

LIKESTILLING OG LIKEVERD

Andelen kvinner i Vinmonopolet er 67 prosent og menn 33 prosent.

PERSONER MED NEDSATT FUNKSJONSEVNE

Vinmonopolet vil legge til rette for at ansatte som gjennom et langt arbeidsliv har fått slitasjeskader, kan fortsette i jobben. I butikk tilrettelegger vi ved at personer med nedsatt funksjonsevne kan fungere med reduserte oppgaver eller redusert stilling. Det er også eksempler på personer som har fått oppgaver på kjedekontoret i stedet for i butikk.

YRKESAKTIVITET ETTER 50 ÅR

Vinmonopolet har ved utgangen av 2017 en arbeidsstyrke hvor 38 prosent er over 50 år. Så langt mulig tilrettelegges

arbeidsoppgaver for å sikre at arbeidstakere skal kunne stå i jobb. I tillegg oppfordres alle aldersgrupper å søke stillinger i bedriften ved nyrekrutteringer.

DET YTRE MILJØ

Vinmonopolet er fortsatt den butikkjeden i landet med flest miljøfyrtårnsertifiserte butikker. Tallet ved utgangen av året var 316. I 2017 endret vi fra en årlig miljørapportering til løpende miljøoppfølging ved hjelp av et digitalt miljøoppfølgings-system. En tidligere studie for å kartlegge den totale miljøbelastningen i verdikjeden ga et økt søkelys på miljøsmart

emballasje. Ambisjonen vår er at alle vinmerker under 150 kroner skal komme i lettvektsflasker.

Vinmonopolet har derfor startet med å kartlegge vekten av produktemballasjen, og sammen med de andre nordiske alkoholmonopolene vil vi påvirke våre leverandører til å endre til en mer miljøsmart emballasje. I løpet av 2017 gjorde vi om på hyllemerkingen i butikkene hvor miljøsmart emballasje kommer tydelig frem, for å legge til rette for kunder som vil gjøre miljøsmarte valg.

SAMFUNNSANSVAR

Vinmonopolet er medlem av CSR-organisasjonen amfori BSCI sammen med de andre nordiske monopolene. Det er dermed et felles nordisk etisk regelverk som legges til grunn som krav i leverandørkjeden. Vinmonopolet har i 2017 lagt stor vekt på oppfølging av sørafrikanske produsenter og deres farmer. I løpet av fire uker i mars og april 2017 ble i alt 22 inspeksjoner gjennomført hvor det ble fokusert på forhold som er adressert i TV-dokumentaren *Bitre Druer* fra 2016. Rapporten fra inspeksjonene viser at det er til dels store utfordringer hos enkelte farmer, og Vinmonopolet har gjennom 2017 hatt aktiv oppfølging av og

dialog med produsentene og støttet dem i arbeidet med å utbedre de mangler som ble påpekt. Vinmonopolet har i løpet av 2017 satt nye ambisjoner og målsettinger for arbeidet med samfunnsansvar og satt det i en helhetlig kontekst som også er relatert til FNs bærekraftsmål. Vinmonopolet vil i løpet av 2018 lansere en egen bærekraftstrategi hvor disse målsettingene vil bli offentlig tilgjengelige.

FREMIDSUTSIKTER

Som en del av de langsiktige linjene i norsk alkoholpolitikk har Vinmonopolet utviklet seg i takt med samfunnets forventninger og behov. Vinmonopolets samfunnsoppdrag er å sikre et ansvarlig salg av alkohol. Hovedmålsettingen har vært å sikre fortsatt oppslutning og legitimitet i befolkningen om vinmonopolordningen, slik at Vinmonopolet – gjennom ansvarlig salg og regulert tilgjengelighet – fortsatt skal kunne bidra til å begrense alkoholkonsumet og skadevirkningene av alkohol. Samtidig ser vi en mer ustabil markedssituasjon de siste årene, hvor salgsutviklingen i mindre grad har fulgt konjunktur- og befolkningsutvikling og i større grad vært negativt påvirket av andre salgskanaler som taxfree og grensehandel.

Et sentralt utviklingstrekk det siste tiåret er den akselererende teknologiske utviklingen. Også kundenes preferanser endrer seg raskere, nye trender treffer oss i stadig økende tempo, men det er betydelig variasjon mellom landsdeler, bydeler, sesonger og kundegrupper.

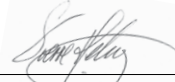
Styret besluttet vinteren 2017 en gjennomgang av og har vedtatt oppdatert overordnet strategi for Vinmonopolet. Vår oppgave er å sikre at Vinmonopolet fortsatt skal være samfunnets viktigste virkemiddel for ansvarlig salg av alkohol over 4,7 volumprosent. Et sentralt grep for å sikre dette er å modernisere måten vi tilnærmer oss eksisterende og fremtidige kunder. Eksempelvis ønsker vi å forsterke søkelyset på varierende lokal etterspørsel, ulike kundesegmenter og individuelle ønsker og behov. Videre er det vår ambisjon å være en foregangs- virksomhet i samfunnsansvar og bærekraft. Kundeorienteringen blir fortsatt vårt viktigste verktøy for å oppnå fremtidig støtte om Vinmonopolordningen, slik at Vinmonopolet – også i årene fremover – skal kunne være en bærebjelke i norsk alkoholpolitikk.

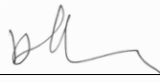
Styret vil takke Vinmonopolets medarbeidere for den gode innsatsen i året som har gått.


Oslo, 19. april 2018


Hill Marta Solberg
Styreleder


Ellen Seip
Nestleder

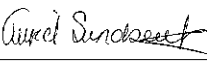

Sverre Helno
Styremedlem


David Hansen
Styremedlem


Per Arne Loding Olsen
Styremedlem


Sverre Bugge
Styremedlem


Helge Storvik
Styremedlem


Turid Akernes Sundsetvik
Styremedlem


Svend Bang Pedersen
Styremedlem


Hilde Britt Mellbye
Adm. direktør

STYRET



STYRELEDER
HILL-MARTA SOLBERG

Fylkesmann i Nordland
FØDT: 1951
UTDANNELSE: Lærer, norsk og historie grunnfag
TILLITTSVERV: Statsråd Sosial- og helsedepartementet i to perioder, parlamentarisk leder (Ap) i to perioder, stortingsrepresentant for Nordland 1993–2009, nestleder i Arbeiderpartiet 1992–2007 og ordfører i Sortland 1988–1993



STYRETS NESTLEDER
ELLEN SEIP

Tidligere departementsråd. Har særlig arbeidet med arbeids- og velferdspolitik, rusmiddelpolitikk og reformer i forvaltningen.
FØDT: 1949
UTDANNELSE: Hovedfag sosiologi fra UiO



STYREMEDLEM
DAVID HANSEN

Salgsleder offentlig sektor, Microsoft Norge
FØDT: 1978
UTDANNELSE: Jurist, UiO
TILLITTSVERV: Styremedlem i Norsk Tipping AS, Kirkens Nødhjelp og Stiftelsen T11



STYREMEDLEM
PER ARNE OLSEN

Fylkesmann, Vestfold
FØDT: 1961
UTDANNELSE: Tønsberg handelsgymnas
TIDLIGERE VERV: 2. nestleder FrP 2009–2013, Ordfører Tønsberg kommunestyre 2003–2009, medlem Styret for Kommunenes Sentralforbund 2008–2009, medlem FrPs programkomité 2008–2009, og 2. nestformann FrP 2005–2009



STYREMEDLEM
SVERRE HELNO

Konsernsjef Oslo
FØDT: 1962
UTDANNELSE: Siviløkonom fra Stiftelsen Bedriftsøkonomisk Institutt (BI)
TILLITTSVERV: Member of Advisory Board Tryg forsikring



ANSATTES REPRESENTANT I STYRET
SVEND BANG PEDERSEN

(Akademikerne Vinmonopolet) Butikksjef Vinmonopolet Tromsø, Langnes
Født: 1954
Utdannelse: maskinreparatør og administrasjon og ledelse desentralisert UNIT
Tillitsverv: Leder av Akademikerforbundet i Vinmonopolet, har arbeidet i bedriften siden 1978



ANSATTES REPRESENTANT I STYRET
HELGE STORVIK

(Funksjonærklubben Vinmonopolet) Butikksjef Vinmonopolet Sogndal
FØDT: 1954
UTDANNELSE: Cand.mag. UiB
TILLITTSVERV: Hovedtillitsvalgt FKV, har arbeidet i bedriften siden 1976



ANSATTES REPRESENTANT I STYRET
TURID SUNDSETVIK

(Funksjonærklubben Vinmonopolet) Butikksjef Vinmonopolet Trondheim, Bankkvartalet
FØDT: 1955
UTDANNELSE: Handelsskole BI, markedsføring
TILLITTSVERV: Sekretær Funksjonærforeningen i Vinmonopolet

Resultat

Tall i millioner kroner	Note	2017	2016
DRIFTSINNEKTER			
Salgsinntekter	2	13 428,6	13 258,4
Andre inntekter		15,8	11,0
SUM DRIFTSINTEKTER		13 444,4	13 269,4
DRIFTSKOSTNADER			
Vareforbruk	3	11 752,5	11 581,2
Lønn og andre personalkostnader	4,19	1 040,6	1 023,6
Av- og nedskrivninger på varige dr.midler	13	68,4	66,8
Andre driftskostnader	5	435,7	418,6
SUM DRIFTSKOSTNADER		13 297,2	13 090,2
DRIFTSRESULTAT		147,2	179,2
FINANS			
Finansinntekter	6,8	20,0	20,5
Finanskostnader	6	0,1	0,3
SUM FINANSRESULTAT		19,9	20,2
RESULTAT FØR SKATT		167,1	199,4
Skattekostnad	14	40,1	49,8
ÅRETS RESULTAT		127,0	149,6
AVSATT TIL			
Til overskuddsandel og utbytte	15	63,5	74,8
Til annen egenkapital	18	63,5	74,8
SUM		127,0	149,6

Balanse

Tall i millioner kroner	Note	2017	2016
EIENDELER			
Lisenser og programvare	13	52,9	58,3
Utsatt skattefordel	14	199,1	182,4
Varige driftsmidler	13	277,4	259,2
Obligasjoner og aksjer	12	1,2	1,2
ANLEGGSMIDLER		530,6	501,1
<hr/>			
Varebeholdning	9	879,5	925,4
Kundefordringer	10	13,0	20,9
Andre kortsiktige fordringer	11	34,4	22,2
Finansielle plasseringer	8	336,9	406,2
Kontanter, bankinnskudd	7	1 901,5	1 915,8
OMLØPSMIDLER		3 165,3	3 290,5
<hr/>			
SUM EIENDELER		3 695,9	3 791,6

Tall i millioner kroner	Note	2017	2016
GJELD OG EGENKAPITAL			
Innskutt kapital			
Aksjekapital	17, 18	0,1	0,1
Opptjent kapital			
Annen egenkapital	18	796,0	828,6
EGENKAPITAL		796,1	828,6
<hr/>			
Pensjonsforpliktelser	19	910,3	792,1
LANGSIKTIG GJELD		910,3	792,1
<hr/>			
Leverandørgjeld		1 589,8	1 786,7
Betalbar skatt	14	38,7	35,5
Skyldig offentlige avgifter		131,0	108,0
Overskuddsandel og utbytte	15	63,5	74,8
Annen kortsiktig gjeld	16	166,5	165,8
KORTSIKTIG GJELD		1 989,5	2 170,8
<hr/>			
SUM GJELD OG EGENKAPITAL		3 695,9	3 791,6

Oslo, 19. april 2018



Hill Marta Solberg
Styreleder



Ellen Seip
Nestleder



Sverre Helno
Styremedlem



David Hansen
Styremedlem



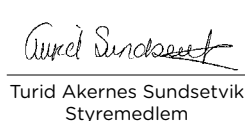
Per Arne Lodding Olsen
Styremedlem



Sverre Bugge
Styremedlem



Helge Storvik
Styremedlem



Turid Akernes Sundsetvik
Styremedlem



Svend Bang Pedersen
Styremedlem



Hilde Britt Mellbye
Adm. direktør

Kontantstrømoppstilling

Tall i millioner kroner	Note	2017	2016
LIKVIDER TILFØRT FRA VIRKSOMHETEN			
Tilført fra årets virksomhet*		129,8	122,8
Endring leverandører		-196,9	118,9
Endring i lager, debitorer		53,8	-65,6
Endring andre kortsiktige poster		11,5	-0,4
NETTO LIKVIDITETSENRING FRA VIRKSOMHETEN		0,2	175,7
LIKVIDER BRUKT PÅ INVESTERINGER			
Investeringer i varige driftsmidler	13	-84,8	-74,9
Salg av varige driftsmidler		1,0	-
NETTO LIKVIDITETSENRING FRA INVESTERINGER		-83,8	-74,9
LIKVIDER FRA FINANSIERING			
Endring andre langsiktige fordringer	12	-	-
NETTO LIKVIDITETSENRING FRA FINANSIERING		-	-
Netto endring i likvider gjennom året		-83,6	100,8
Likvider 1.1		2 322,0	2 221,2
LIKVIDER 31.12.		2 238,4	2 322,0
Spesifikasjon likvider 31.12.			
Kontanter		78,9	77,7
Bankinnskudd		1 822,6	1 838,1
Finansielle plasseringer		336,9	406,2
SUM LIKVIDER		2 238,4	2 322,0
Resultat før Skatt		167,1	199,4
Gevinst ved salg av driftsmidler		-0,9	-
Tap ved avgang driftsmidler	5	0,4	0,6
Ordinære av- og nedskrivninger	13	68,4	66,8
Betalbar skatt (vinmonopolavgift)	14	-35,5	-48,8
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbetalinger		5,1	-36,8
Overskuddsandel		-74,8	-58,5
*TILFØRT FRA ÅRETS VIRKSOMHET		129,8	122,8

Alle tall i tusen kroner der ikke annet fremgår.

Noter til regnskapet

1.0 SAMMENDRAG AV DE VIKTIGSTE REGNSKAPSPRINSIPPENE

AS Vinmonopolet er underlagt lov om Aktieselskapet Vinmonopolet og avlegger årsregnskap i samsvar med regnskapsloven av 1998 og god regnskapskikk i Norge.

1.1 DRIFTSINTEKTER

Salgsinntektene er presentert inklusive alle avgifter med fradrag for merverdiavgift. Inntektsføring finner sted ved levering av varer til kundene.

1.2 KLASIFISERING OG VURDERING AV BALANSEPOSTER

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter anskaffelsestidspunktet, samt poster som knytter seg til varekretslopet. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmiddel/langsiktig gjeld.

Omløpsmidler vurderes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på opptakstidspunktet.

Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost, men nedskrives til virkelig verdi dersom verdifallet ikke forventes å være forbigående.

1.3 VAREBEHOLDNING

Varebeholdningens verdi blir beregnet etter prinsippet om glidende gjennomsnitt og fluktueringer i takt med prisjusteringer på varene.

1.4 KUNDEFORDRINGER OG ANDRE FORDRINGER

Kundefordringer og andre fordringer er oppført til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap.

1.5 KORTSIKTIGE INVESTERINGER

Finansielle investeringer klassifiseres som omløpsmidler. Kortsiktige investeringer (obligasjoner og sertifikater) som inngår i en handelsportefølje med henblikk på videresalg, vurderes til markedsverdi. Obligasjoner og sertifikater som holdes til forfall, vurderes til kostpris tillagt amortisert over- og underkurs.

1.6 VARIGE DRIFTSMIDLER OG IMMATERIELLE RETTIGHETER

Balanseførte driftsmidler omfatter investeringer som gir kapasitetsøkning eller vesentlig kvalitetsbedring. Disse er oppført i balansen til kostpris redusert for ordinære avskrivninger og nedskrivninger. Programvare, enten den er kjøpt eller egenutviklet, er presentert på linjen for lisenser og programvare. Unntaket er operativsystemer o.l. som leveres sammen med maskinvare. Behandlingen for øvrig er lik med varige driftsmidler. Investeringer i butikklokaler vurderes

samlet i en portefølje ved vurdering av hvorvidt virkelig verdi er lavere enn bokført verdi. Driftsmidler som ikke er i bruk, nedskrives til gjenvinnbart beløp.

Direkte vedlikehold av driftsmidler kostnadsføres løpende under driftskostnader, mens påkostninger eller forbedringer tillegges driftsmidlets kostpris og avskrives i takt med driftsmidlet.

Tap ved salg av anleggsmidler er beregnet som differansen mellom salgssum og bokført verdi og er presentert netto under øvrige driftskostnader. Gevinst ved salg av anleggsmidler, som er beregnet på tilsvarende måte, er presentert netto under andre inntekter.

1.7 SKATT

Utsatt skatt er beregnet med 23 prosent på grunnlag av de midlertidige forskjeller som eksisterer ved utgangen av regnskapsåret mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier. Negative midlertidige forskjeller og positive midlertidige forskjeller som reverseres eller kan reverseres i samme periode, er utlignet.

1.8 PENSJONSFORPLIKTELSER

Vinmonopolets ansatte er tilknyttet Statens Pensjonskasse (SPK). Selskapet har dessuten pensjonsordninger vedrørende avtalefestet førtidspensjon (AFP) og lønnsytelser utover 12 G. Pensjonsordningen for lønnsytelser utover 12 G er finansiert over drift.

Pensjonsordningen i SPK er forsikringsteknisk oppbygd. Ordningen er imidlertid ikke fondsbasert. Utbetalingen av pensjonene er garantert av staten (pensjonsloven § 1). Premiefastsettelse og beregning av pensjonsforpliktelsene skjer etter aktuarielle prinsipper. Det blir simulert en avkastning av fondsmidler tilsvarende langsiktige statsobligasjoner. Avvik i den faktiske utviklingen fra de beregningsmessige forutsetninger vil kunne gi både en over- og underfinansiering av ordningen. Ved overgangen til forsikringsteknisk oppbygging i 1995 var pensjonsordningen i balanse, idet fondsmidler ble satt til beregnet pensjonsforpliktelse på dette tidspunktet.

Vinmonopolet følger Norsk Regnskapsstandard 6A som gir regnskapspliktige mulighet til å anvende rammeverket i International Accounting Standard 19 (IFRS). Årets beregnede kostnad føres over resultatregnskapet som lønn og andre personalkostnader. Nåverdien av pensjonsforpliktelsen er etter fradrag for beregnede pensjonsmidler klassifisert som langsiktig gjeld i balansen. Estimaterendringer føres løpende direkte mot egenkapitalen.

I 1997 ble det forhandlet frem avtalefestet førtidspensjon (AFP). Ordningen innebærer at ansatte kan gå av med pensjon ved fylte 62 år eller senere. Ved fylte 67 år går arbeidstaker

over på normal pensjon. Det betales ordinær premie til AFP i perioden. Den ordinære pensjonsforpliktelsen fra fylte 67 år kostnadsføres i perioden frem til antatt tidspunkt for førtidspensjonering (AFP). Ved beregning av AFP-forpliktelsene er det benyttet samme forutsetninger som for de ordinære pensjonsforpliktelsene samt estimat for uttaks-tilbøyeligheter.

Selskapets pensjonsforpliktelser, både sikret og usikret, beregnes som den diskonterte verdi av de fremtidige pensjonsytelser som anses påløpt på balansedagen. Det forutsettes at arbeidstakerne opparbeider sine pensjonsrettigheter lineært over den yrkesaktive perioden. Pensjonsmidlene er vurdert til virkelig verdi og fratrukket i netto pensjonsforpliktelse i balansen. Eventuell overfinansiering balanseføres i den grad overfinansieringen kan utnyttes eller tilbakebetales. Netto pensjonsmidler presenteres som andre langsiktige fordringer i balansen.

Endringer i forpliktelsen og pensjonsmidlene som skyldes endringer i og avvik mot beregningsforutsetningene (estimaterendringer), føres direkte mot egenkapitalen.

Periodens netto pensjonskostnad er inkludert i lønn og sosiale kostnader og består av periodens pensjonsopptjening, rentekostnad på den beregnede pensjonsforpliktelsen, forventet avkastning av pensjonsmidlene, resultatført virkning av avvik mellom faktisk og forventet avkastning samt periodisert arbeidsgiveravgift.

Arbeidstakers andel av pensjonspremien er kommet til fradrag i netto pensjonskostnad.

1.9 LEIEAVTALER

Leieavtaler hvor det vesentligste av risiko og avkastning er forbundet med eierskapet, og ikke med leieavtalen, behandles som en operasjonell leieavtale, og leiebetalinger klassifiseres som driftskostnad i regnskapet.

1.10 KONTANTSTRØMOPPSTILLING

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den indirekte metode. Kontanter og kontantekvivalenter omfatter kontanter, bank og finansielle plasseringer.

1.11 VALUTA

Transaksjoner i utenlandsk valuta omregnes til månedens siste dag basert på Norges Banks valutakurser. Valutakursendringer resultatføres løpende i regnskapsperioden under finansposter.

1.12 TILKNYTTET SELSKAP

Investering i tilknyttet selskap vurderes etter de generelle vurderingsregler (kostmetoden) i selskapsregnskapet.

2 SALGSINTEKTER

Fordeling hovedvaregrupper

Millioner kroner	2017	2016
Svakvin	8 515	8 385
Sterkvin	101	102
Brennevin	4 405	4 389
Øl	307	289
Alkoholfritt	36	31
Andre salgsvarer	65	62
SUM	13 428	13 258

Alkoholavgifter utgjør 7 089,0 millioner kroner av salgsinntekter og varekostnader (7 008,9 millioner kroner i 2016).

3 VAREFORBRUK

Vareforbruket i resultatregnskapet er fastsatt til verdien av varekjøp justert for beholdningsendringer i henhold til vareopptellinger. Verdien av varebeholdningen justeres kontinuerlig som en konsekvens av at Vinmonopolet benytter glidende gjennomsnittspris, jmfør note 1.3. Alkoholavgifter inngår i vareforbruket.

4 LØNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE OG GODTGJØRELSE

1 000 kroner	2017	2016
Lønn	801 538	778 802
Arbeidsgiveravgift	103 484	98 141
Pensjonskostnader inkl. arb.giv.avg.	108 498	119 647
Innleid arbeidskraft	4 153	3 146
Andre godtgjørelser	4 758	5 444
Andre personalkostnader	18 136	18 393
SUM	1 040 566	1 023 574

PERSONALE

Antall fast ansatte per 31.12.	1 815	1 812
Herav:		
Heltidsansatte	662	666
Deltidsansatte	1 153	1 146

Antall årsverk 1 143 (1 152 for 2016).

Lønnsjustering i 2017 var 2,4 %

Per 31. desember 2017 besto Vinmonopolets ledergruppe av Hilde Britt Mellbye (adm.dir), Lars Sogn, Halvor Bing Lorentzen, Jan-Olav Styrvold, Elisabeth Hunter, Geir Mosether, Anders Spilling og Kirsti Christie. Samlet godtgjørelse for ledergruppen i 2017 var 14,1 mill. kroner og 12,7 mill. kroner i 2016.

LØNN OG YTELSER TIL LEDENDE ANSATTE

Godtgjørelser ledergruppen 2017

1 000 kroner	Lønn	Pensjonskostnad	Andre godtgjørelser	Sum
Christie, Kirsti	294	46	32	372
Hunter, Elisabeth	1 640	253	157	2 050
Lorentzen, Halvor Bing	1 030	159	158	1 347
Mellbye, Hilde Britt	2 222	360	189	2 771
Mosether, Geir	1 478	228	156	1 862
Sogn, Lars	1 412	313	150	1 875
Spilling, Anders	229	36	2	267
Styrvold, Jan-Olav	1 406	218	159	1 783

Kirsti Christie startet 16. oktober
Anders Spilling startet 6. november

Godtgjørelser ledergruppen 2016

1 000 kroner	Lønn	Pensjonskostnad	Andre godtgjørelser	Sum
Kai G. Henriksen**	1 371	72	79	1 522
Hilde Britt Mellbye*	383	38	31	452
Siv Tophøj	1 296	316	159	1 771
Elisabeth Hunter	1 616	204	159	1 979
Jan-Olav Styrvold	1 372	200	159	1 731
Lars Sogn	1 796	297	151	2 244
Halvor Bing Lorentzen	1 005	181	160	1 346
Geir Mosether	1 338	199	158	1 695

* Hilde Britt Mellbye begynte 1. november 2016

** Lønn og godtgjørelse til Kai Henriksen ble utbetalt til og med juni 2016

Samlet utbetalt styrehonorar i 2017 er kr 1 224 360, herav kr 240 000 til styrets leder. For 2016 var det utbetalt styrehonorar på kr 1 285 000, herav kr 240 000 til styrets leder. Samlet honorar til bedriftsforsamlingen og kontrollkomite i 2017 var kr 86 423 (i 2016 kr 69 014).

Administrerende direktør Hilde Britt Mellbye har en 12 md. etterlønsavtale.

Revisjonshonorarer

1 000 kroner	2017	2016
Lovpålagt revisjon (inkl. teknisk bistand med årsregnskapet)	765	788
Andre attestasjonstjenester	-	-
Skatterådgivning (inkl. teknisk bistand med ligningspapirer)	-	35
Annen bistand	43	31
SUM	808	854

Alle tall oppgitt i oversikten over er eksklusive merverdiavgift.

5 ANDRE DRIFTSKOSTNADER

Andre driftskostnader inkluderer følgende kostnader:

1 000 kroner	2017	2016
Møter og kurs ansatte	20 673	18 417
Frakt og transport	6 602	6 478
Energi	12 357	11 665
Kostnader lokaler	196 860	189 172
Inventar og driftsmaterialer	43 375	43 064
Vedlikeholds- og servicekostnader	39 151	16 175
Eksterne tjenester	40 673	38 022
Kontorrekvisita, trykksaker mv.	3 666	4 759
IT, telefon, porto mv.	8 271	20 449
Reisekostnader	12 430	11 812
Informasjons- og emballasjemateriell	13 599	14 689
Forsikringer og bankomkostninger	25 546	30 904
Tap ved avgang anleggsmidler	420	686
Andre kostnader	12 135	12 311
SUM	435 758	418 603

6 FINANSPOSTER

Finansposter inneholder følgende inntekter og kostnader:

1 000 kroner	2017	2016
FINANSINNTEKTER		
Renteinntekter bank	10 572	12 037
Renteinntekter annet	22	29
Avkastning obligasjoner og fastrenteavtaler	-	-
Avkastning ekstern plassering	9 441	8 443
Andre finansinntekter	10	15
SUM	20 045	20 524

FINANSKOSTNADER

Rentekostnader bank	-	-
Andre finanskostnader	138	331
SUM	138	331

7 KONTANTER OG BANKINNSKULD

Per 31.12.2017 var 36,2 millioner kroner av selskapets bankinnskudd avsatt til betaling av skattetrekk for ansatte (36,4 millioner kroner i 2016).

Bankbeholdningen er plassert på konsernkontosystem i Sparebanken Midt-Norge.

8 FINANSIELLE PLASSERINGER

Vinmonopolets finansielle plasseringer består av følgende:

1 000 kroner	Kostpris	Markedsverdi	Bokført verdi
Fastrenteinnskudd	74 039	79 150	79 150
Fastrenteinnskudd	500 000	505 750	505 750
Ekstern plassering	289 959	336 943	336 943
SUM	863 998	921 843	921 843

Fastrenteinnskudd og annen ekstern plassering er bokført til markedsverdi.

Ekstern plassering består av et samlet innskudd til forvalter som har investert midlene på vegne av AS Vinmonopolet i særinnskudd, obligasjoner og sertifikat med fast rente innenfor stats-, industri- og finanssektoren. Plasseringen hadde ved utgangen av 2017 en gjennomsnittlig durasjon på 3,57 år. Porteføljens gjennomsnittlige løpetid skal være 1–5 år. Investeringen har for 2017 gitt en faktisk avkastning på 2,88 prosent p.a.

Investeringene gjennom forvalter (ekstern plassering) inngår i en handelsportefølje med henblikk på videresalg og er vurdert til markedsverdi. DNB har forvaltet våre eksterne plasseringer siden 01.04.15.

9 VAREBEHOLDNING

Vinmonopolets varebeholdning fordeles på 323 butikker samt et eget lager som håndterer utsendelser for fjernhandelskanalen. Verdien av varebeholdningen vises i tabellen under:

1 000 kroner	2017	2016
Varelager i butikk	871 548	922 523
Varelager fjernhandel	8 952	4 241
Total varelagerbeholdning	880 500	926 765
Ukurans	-1 000	-1 400
SUM	879 500	925 365

10 KUNDEFORDRINGER

Kundefordringer er oppført til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap på krav med 300 000 kroner (300 000 kroner i 2016).

I kundefordringer inngår det ingen krav mot kredittkortselskap i 2017 (5,3 millioner kroner i 2016).

11 ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER

Andre kortsiktige fordringer er oppført til pålydende og består av:

1 000 kroner	2017	2016
Forskuddsbetalte kostnader	33 736	20 739
Andre kortsiktige fordringer	617	1 403
SUM	34 354	22 142

12 LANGSIKTIGE FORDRINGER OG AKSJER

Langsiktige fordringer og aksjer er oppført til pålydende og består av:

1 000 kroner	2017	2016
Obligasjons- og pantelån	843	843
Aksjer	327	327
SUM	1 170	1 170

Obligasjons- og pantelån er ytet i forbindelse med selskapets leieavtaler. Lånene er rentefrie og bundet inntil kontraktsutløp. Posten aksjer består av konsernet Sirkel Materialgjenvinning AS og

Glasopor AS med 220 384 kroner (stemme- og eierandel er 22,7 prosent), aksjer i Sirkel Glass AS med 6 816 kroner (stemme- og eierandel er 22,7 prosent) samt det heleide datterselskapet Nordpolet AS 100 000 kroner, se note 21 for ytterligere informasjon.

Konsern Sirkel Materialgjenvinning AS og Glasopor AS samt Sirkel Glass AS har alle forretningsadressen Haslevangen 14 i Oslo. Selskapenes foreløpige regnskap for 2017 viser et resultat før skatt på henholdsvis 38,5 millioner kroner (konsern Sirkel Materialgjenvinning AS og Glasopor AS) og 11,9 millioner kroner (Sirkel Glass AS). Sum egenkapital viser 127,8 millioner kroner for konsern Sirkel Materialgjenvinning AS og Glasopor AS og 17,1 millioner kroner for Sirkel Glass AS. Da foreløpige regnskap for 2016 ble oversendt AS Vinmonopolet, var ikke alle fisjonsfordringer bokført, og dette resulterte i en negativ egenkapital for Sirkel Glass AS. Da endelig regnskap for 2016 ble avlagt, var alle fordringer inkludert og egenkapitalen positiv for alle selskap.

13 LISENSER, PROGRAMVARE OG VARIGE DRIFTSMIDLER

1 000 kroner	Lisenser og programvare	EDB-utstyr/ kontorutstyr	Transportmidler	Inventar	Forretningsbygg
Anskaffelseskost 01.01.	233 062	126 841	1 927	555 204	37 536
Tilgang	16 460	9 988	1 110	44 959	-
Avgang	-14 994	-641	-284	-25 330	-7 643
Anskaffelseskost 31.12.	234 529	136 188	2 753	574 833	29 893
Akkumulert avskrivning 01.01.	174 810	110 099	1 658	384 057	25 105
Årets avskrivning	21 850	9 158	125	26 850	506
Avgang	-14 994	-639	-284	-25 291	-4 563
Akkumulert avskrivning 31.12.	181 666	118 618	1 499	385 616	21 049
BOKFØRT VERDI 01.01.2017	58 253	16 742	269	171 148	12 431
BOKFØRT VERDI 31.12.2017	52 863	17 570	1 255	189 218	8 845

1 000 kroner	Leide lokaler	Tomter	Kunst	Anlegg under utførelse	TOTALT
Anskaffelseskost 01.01.	187 548	4 312	1 163	3 885	1 151 480
Tilgang	3 971	-	-	8 300	84 789
Avgang	-7 148	-57	-28	-	-56 124
Anskaffelseskost 31.12.	184 371	4 255	1 136	12 185	1 180 145
Akkumulert avskrivning 01.01.	138 275	-	-	-	834 003
Årets avskrivning	9 901	-	-	-	68 389
Avgang	-6 898	-	-	-	-52 668
Akkumulert avskrivning 31.12.	141 278	-	-	-	849 725
BOKFØRT VERDI 01.01.2017	49 273	4 312	1 163	3 885	317 477
BOKFØRT VERDI 31.12.2017	43 093	4 255	1 136	12 185	330 420

Ordinære avskrivninger beregnes på bakgrunn av økonomisk levetid for driftsmidlene og fordeles lineært etter følgende satser:

Lisenser og programvare	20 %
EDB-utstyr/kontormaskiner	20-33,3 %
Transportmidler	20 %
Inventar	15-20 %
Forretningsbygg	1,5-5 %
Leide lokaler	10 %
Tomter	0 %
Kunst	0 %

14 SKATT

Beregning av utsatt skatt / utsatt skattefordel og endring i utsatt skatt / utsatt skattefordel. Midlertidige forskjeller som inngår i grunnlaget for utsatt skatt / utsatt skattefordel.

1 000 kroner	2017	2016
Varige driftsmidler	33 878	23 711
Fordringer	-300	-300
Varelager	-1 000	-1 400
Pensjonsforpliktelser	-910 303	-792 124
Gevinst og tapskonto	10 035	11 719
Regnskapsmessig avsetning for forpliktelser	0	-1 000
Andre forskjeller	2 238	-682
Grunnlag for utsatt skatt/skattefordel i balansen	-865 451	-760 076
UTSATT SKATT / SKATTEFORDEL I REGNSKAPET	-199 054	-182 418

Herav pensjonsforpliktelse direkte mot EK	922 914	808 673
Herav utsatt skatt direkte mot EK	212 270	194 082

GRUNNLAG FOR SKATTEKOSTNAD, ENDRING I UTSATT SKATT OG BETALBAR SKATT

Resultat før skattekostnad	167 147	199 356
Permanente forskjeller	2 817	1 730
Grunnlag for årets skattekostnad	169 963	201 086
Endring i forskjeller som inngår i grunnlag for utsatt skatt/skattefordel	-8 866	-58 937
Skattepliktig inntekt (grunnlag for betalbar skatt i balansen)	161 098	142 149

1 000 kroner	2017	2016
FORDELING AV SKATTEKOSTNADEN		
Betalbar skatt (24 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet (25 % for 2016))	38 663	35 537
Sum betalbar skatt	38 663	35 537
Endring i utsatt skatt/skattefordel	2 128	14 734
Endring i utsatt skatt/skattefordel som følge av endret skattesats	-575	-486
Skattekostnad (24 % av grunnlag for årets skattekostnad)	40 217	49 785

AVSTEMMING AV ÅRETS SKATTEKOSTNAD

Regnskapsmessig resultat for skattekostnad	167 147	199 356
Beregnet skatt 24 %	40 115	49 839
Skattekostnad i resultatregnskapet	40 217	49 785
Differanse	-101	53

Differanse består av følgende:

24 % av permanente forskjeller	676	432
Endring i utsatt skatt / utsatt skattefordel som følge av endret skattesats	-575	-486
Sum forklart differanse	101	-53

Betalbar skatt i balansen

Betalbar skatt i skattenoten	38 663	35 537
Skattevirkning av konsernbidrag, stiftelse-/emisjonskostnader	-	-
Betalbar skatt i balansen	38 663	35 537

15 OVERSKUDDSANDEL

Det er beregnet 50 prosent overskuddsandel av resultat etter skatt for 2017, dvs. den andel av overskuddet som utbetales som utbytte. Stortinget har fastsatt at 50 prosent av overskuddet etter skatt skal tilfalle staten. Overskuddsandelen kommer i tillegg til lovpålagt utbytte på 2 500 kroner i henhold til vinmonopolloven § 4. Sum av utbytte og overskuddsandel er presentert som overskuddsandel i note 18.

16 ANNEN KORTSIKTIG GJELD

Annen kortsiktig gjeld inkluderer følgende:

1 000 kroner	2017	2016
Gavekort	46 911	46 172
Andre påløpte kostnader	-	-
Uopptjent inntekt	4 301	3 496
Skyldig lønn og feriepenger	115 418	116 091
SUM	166 630	165 759

17 AKSJEKAPITAL

Selskapets aksjekapital består av 100 aksjer à 500 kroner. Samtlige aksjer eies av staten ved Helse- og omsorgsdepartementet.

18 EGENKAPITAL

Årets endring i egenkapital:

	Aksje- kapital	Annen egen- kapital	Estima- tåvvik pensjoner	SUM
Egenkapital 31.12.2016	50 1 443 249		-614 592	828 706
Årets resultat		126 930		126 930
Årets endring estimatavvik			-96 052	-96 052
Overskuddsandel		-63 466		-63 466
EGENKAPITAL 31.12.2017	50 1 506 713		-710 644	796 118

19 PENSJONSFORPLIKTELSE

Vinmonopolet har pensjonsordninger som omfatter i alt 1 833 personer (2 147 personer i 2016). Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Disse er i hovedsak avhengig av antall opptjeningsår, lønnsnivå ved oppnådd pensjonsalder og størrelsen på ytelsene fra folketrygden. Vinmonopolets pensjonsordninger er organisert gjennom Statens Pensjonskasse. I tillegg til den kollektive pensjonsordningen har enkelte ledende ansatte en tilleggspensjon som finansieres over selskapets drift. Selskapets pensjonsordninger tilfredsstiller kravene i lov om obligatorisk tjenestepensjon. Ved beregning av årets netto pensjonskostnad legges foregående års forutsetninger til grunn. Under vises forutsetningene som er lagt til grunn for å beregne netto pensjonsforpliktelse. De akturarmessige forutsetninger er basert på vanlige forutsetninger innen forsikring når det gjelder demografiske forhold.

Forutsetninger:

	2017	2016
Forutsetninger	2,40 %	2,60 %
Diskonteringssats	2,50 %	2,50 %
Lønnsregulering	1,50 %	1,50 %
Pensjonsregulering	2,40 %	2,60 %
Avkastning på pensjonsmidler	2,25 %	2,25 %
G-regulering 20 % under 50 år og 2 % over 50 år		3,00 %
Frivillig avgang	8,00 %	15,00 %
Årlig uttakstilbøyelighet - AFP (62-67 år)		

Årets pensjonskostnad fremkommer slik:

1 000 kroner	2017	2016
Nåverdi av årets pensjonsopptjening	92 454	105 957
Resultatført planendring	-	0
Resultatført estimatavvik	-1 157	-5 631
Rentekostnad av påløpte pensjonsforpliktelser	57 109	45 276
Risikopremie/administrasjon	2 645	2 880
Avkastning av pensjonsmidlene	-40 408	-28 119
Netto pensjonskostnad	110 643	120 363
Arbeidsgiveravgift	12 605	13 709
Netto pensjonskostnad før ansatt trekk	123 248	134 072
Medlemsandel trukket	14 751	14 425
TOTAL NETTO PENSJONSKOSTNAD	108 497	119 647

Pensjonsforpliktelser og pensjonsmidler fremkommer slik per 31.12.:

1 000 kroner	2017	2016
Pensjonsforpliktelser brutto - DBO	-2 419 602	-2 232 081
Verdi av pensjonsmidler	1 621 259	1 537 228
Beregnet netto pensjonsforpliktelse	-798 343	-694 852
Arbeidsgiveravgift	-111 959	-97 272
BALANSEFØRT NETTO PENSJONSFORPLIKTELSE	-910 302	-792 124

20 LEIEFORPLIKTELSE

Selskapet har kontraktsfestede leieforpliktelser som medfører følgende utbetalinger de nærmeste årene:

1 000 kroner	2021	2020	2019	2018
	153 114	156 060	159 742	164 821

Antall leieavtaler som er leie av butikklokaler, er 318. Ved leie av butikklokaler er det vanlig å inngå 15 års kontrakter som er delt opp i 3 eller 4 leieperioder.

21 NORDPOLET

AS Vinmonopolet overtok 01.01.1999 driften av Nordpolet AS på Svalbard. Innskutt aksjekapital er 100 000 kroner. Nordpolets overskudd skal tilbakeføres lokalsamfunnet på Svalbard gjennom Longyearbyen lokalstyre og konsolideres derfor ikke. Datterselskapet er vurdert til historisk kost i regnskapet til AS Vinmonopolet.

Resultat 1 000 kroner	2017	2016
Salgsinntekter	24 856	24 211
Vareforbruk	13 596	14 773
Ordinære avskrivninger		
Andre driftskostnader	4 062	4 149
Driftsresultat	7 198	5 289
Finansposter	17	67
Årets resultat	7 215	5 356
Disponering av resultat:		
Til Longyearbyen lokalstyre	7 215	5 356

Balanse per 31.12. i 1 000 kroner	2017	2016
Anleggsmidler	0	0
Omløpsmidler	12 444	10 525
Eiendeler	12 444	10 525
Egenkapital	4 380	4 380
Kortsiktig gjeld	8 064	6 145
Gjeld og egenkapital	12 444	10 525

22 NÆRSTÅENDE PARTER

AS Vinmonopolet er et særlovsselskap heleiet av Helse- og omsorgsdepartementet (HOD). HOD og andre virksomheter eiet av HOD er definert som nærstående til AS Vinmonopolet. Det foreligger ingen vesentlige transaksjoner med disse. I tillegg har AS Vinmonopolet vesentlige transaksjoner med de statseide aksjeselskapene Posten Norge AS (underlagt Samferdselsdepartementet) og Entra Eiendom AS (underlagt Nærings- og handelsdepartementet) knyttet til henholdsvis distribusjonstjenester og leie av lokaler.

KONTROLLKOMITEENS INNSTILLING

Kontrollkomiteen har gjennomgått det avsluttede og reviderte årsoppgjør samt revisjonsberetningen. Styrets forslag til disposisjon av overskuddet kr 127 mill. har kontrollkomiteen ingen merknader til. Kontrollkomiteen anbefaler at bedriftsforsamlingen gir sin tilslutning til det fremlagte årsoppgjør for 2017.

Oslo, 26. april 2018

Ole John Østenstad
Anne-Karin Nygaard
Gunn Inger Løvseth

BEDRIFTSFORSAMLINGENS UTTALELSE

I samsvar med revisjonsberetningen for 2017 og kontrollkomiteens innstilling anbefaler bedriftsforsamlingen at regnskapet for 2017, slik det fremstår etter styrets vedtak av 19. april 2018, blir fastsatt som selskapets regnskap for 2017. Likeledes anbefaler bedriftsforsamlingen at årsberetningen godkjennes.

Oslo, 26. april 2018

Revisors beretning



Til Helse- og omsorgsdepartementet

Uavhengig revisors beretning

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert Aktieselskapet Vinmonopolets årsregnskap som viser et overskudd på kr 127 millioner. Årsregnskapet består av balanse per 31. desember 2017, resultatregnskap og kontantstrømpstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening er det medfølgende årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2017, og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i Revisors oppgaver og plikter ved revisjon av årsregnskapet. Vi er uavhengige av selskapet slik det kreves i lov og forskrift, og har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Øvrig informasjon

Ledelsen er ansvarlig for øvrig informasjon. Øvrig informasjon består av årsberetningen, men inkluderer ikke årsregnskapet og revisjonsberetningen, som vi innhentet før datoen for denne revisjonsberetningen, og annen informasjon i årsrapporten, som forventes å bli gjort tilgjengelig for oss etter denne datoen.

Vår uttalelse om revisjonen av årsregnskapet dekker ikke øvrig informasjon, og vi attesterer ikke den øvrige informasjonen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese øvrig informasjon med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom øvrig informasjon og årsregnskapet, kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder vesentlig feilinformasjon.

Dersom vi, på bakgrunn av arbeidet vi har utført på øvrig informasjon som vi har innhentet før datoen på revisjonsberetningen, konkluderer med at disse andre opplysningene inneholder vesentlig feilinformasjon, er vi pålagt å uttale oss om dette. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Dersom vi ved gjennomlesing av annen informasjon i årsrapporten konkluderer med at rapporten inneholder vesentlig feilinformasjon, er vi pålagt å kommunisere forholdet til styret.

PricewaterhouseCoopers AS, Postboks 748 Sentrum, NO-0106 Oslo
T: 02316, org.no.: 987 009 713 MVA, www.pwc.no
Statsautoriserte revisorer, medlemmer av Den norske Revisorforening og autorisert regnskapsførerselskap



Revisors beretning - Aktieselskapet Vinmonopolet

Styrets og daglig leders ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål med revisjonen er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i regnskapet, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll.
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimatene og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.
- konkluderer vi på hensiktsmessigheten av ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen ved avleggelsen av regnskapet, basert på innhentede revisjonsbevis, og hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape tvil av betydning om selskapets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det eksisterer vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i regnskapet, eller, dersom slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, at vi modifiserer vår konklusjon om årsregnskapet og årsberetningen. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet inntil datoen for revisjonsberetningen.

(2)



Revisors beretning - Aktieselskapet Vinmonopolet

Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapet ikke fortsetter driften.

- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet representerer de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettviseende bilde.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen og til hvilken tid revisjonsarbeidet skal utføres. Vi utveksler også informasjon om forhold av betydning som vi har avdekket i løpet av revisjonen, herunder om eventuelle svakheter av betydning i den interne kontrollen.

Uttalelse om øvrige lovmessige krav

Konklusjon om årsberetningen

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge.

Oslo 20. april 2018

PricewaterhouseCoopers AS

Leif Arne Jensen
Statsautorisert revisor

Nøkkeltall

Salg i 1 000 liter	2017	2016	2015	2014
Svakvin	65 744	66 402	65 899	66 773
Sterkvin	500	522	572	597
Brennevin	11 208	11 306	11 191	11 260
Øvrige produkter	3 228	3 074	2 812	2 516
SUM	80 680	81 304	80 474	81 146
INNTEKTER OG RESULTAT millioner kroner				
Brutto salgsinntekter	16 785,8	16 573,0	15 991,0	15 775,4
Driftsinntekter	13 444,4	13 269,4	12 805,7	12 634,2
Driftsresultat	147,2	179,2	139,5	252,0
Resultat før skatt	167,1	199,4	161,4	290,7
KAPITAL				
Total kapital i millioner kroner	3 695,9	3 791,6	3 723,4	3 610,9
Egenkapital i millioner kroner	796,1	828,6	552,7	461,4
Egenkapitalandel i prosent	21,5	21,9	14,8	12,8
LØNNSOMHET i prosent				
Bruttomargin ¹	12,6	12,7	12,8	13,0
Resultatgrad ²	1,2	1,5	1,3	2,3
Totalkapitalrentabilitet ³	4,5	5,4	4,4	8,5
Egenkapitalrentabilitet ⁴	24,8	30,9	31,8	57,1
LIKVIDITET				
Likviditetsgrad i prosent ⁵	159,1	151,6	152,5	151,9
Arbeidskapital i millioner kroner ⁶	1 175,8	1 119,7	1 074,8	1 017,6
PERSONALE				
Antall fast ansatte per 31.12.	1 815	1 812	1 857	1 825
Herav: Heltidsansatte	662	666	644	657
Deltidsansatte	1 153	1 146	1 213	1 168
Antall årsverk	1 143	1 152	1 152	1 156
Antall butikker per 31.12.	323	315	306	297

$$^1 \text{ Bruttomargin} = \frac{\text{driftsinntekt} - \text{vareforbruk}}{\text{driftsinntekt}} \times 100$$

$$^2 \text{ Resultatgrad} = \frac{\text{resultat før vinmonopolavgift} + \text{finanskostnader}}{\text{driftsinntekt}} \times 100$$

$$^3 \text{ Totalkapitalrentabilitet} = \frac{\text{resultat før vinmonopolavgift} + \text{finanskostnader}}{\text{gjennomsnitt av totalkapitalen 1.1. og 31.12.}} \times 100$$

$$^4 \text{ Egenkapital - Rentabilitet} = \frac{\text{resultat før vinmonopolavgift}}{\text{gjennomsnitt av egenkapitalen 1.1. og 31.12.}} \times 100$$

$$^5 \text{ Likviditetsgrad} = \frac{\text{omløpsmiddel}}{\text{kortsiktig gjeld}} \times 100$$

$$^6 \text{ Arbeidskapital} = \text{omløpsmiddel} - \text{kortsiktig gjeld}$$

Statistikk

SALGET 2017

Salget gikk ned med 625 000 liter eller -0,8 prosent i 2017 målt mot 2016. Nedgangen er uvanlig og har trolig flere forklaringer: Samtidig med en unormalt varm og snøfattig vinter opplevde Vinmonopolet markert salgsreduksjon. Dette hang antakeligvis sammen med at en rekke hytter ikke var i bruk grunnet manglende skiføre. Samtidig var det vekst i skjenket øl og flytrafikken til utlandet. Mange kan ha byttet ut hytteturen med en bytur eller storbyferie. Salgsnedgangen ble ytterligere forsterket av en kald og delvis vinteraktig maimåned. Fra midten av juni – da været var mer stabilt – og frem til september var det nullvekst. Fra oktober og ut året var det vekst, trolig som følge av at det var mer enn ett år siden åpningen av en nyutbygget og utvidet taxfreebutikk på Gardermoen. En relativt svak norsk krone kan også ha bidratt til å bremse veksten i grensehandelen på tampen av året.

FOTNOTER

- ¹ Drikk som inneholder tilvirket alkohol ublandet eller i blanding med andre produkter, og som ikke er vin. Enhver drikk som inneholder mer enn 22 volumprosent alkohol, regnes som brennevin.
- ² Drikk som er laget av druesaft ved alkoholgjæring og tilsatt tilvirket alkohol.
- ³ Drikk som er laget av druesaft, frukt, bær, plantesaft eller honning ved alkoholgjæring uten tilsetning av tilvirket alkohol.
- ⁴ Øl med alkoholstyrke over 4,75 volumprosent alkohol.
- ⁵ Drikk med alkoholstyrke til og med 0,7 volumprosent alkohol.

TABELL 1 SOLGTE VAREMENGDER 2007–2016, HOVEDVARETYPE (1 000 LITER)

År	Totalt	Brennevin ¹	Sterkvin ²	Svakvin ³	Øl ⁴	Alkoholritt ⁵
2008	73 828	12 797	895	59 278	755	102
2009	76 746	12 873	840	62 108	820	104
2010	77 960	12 601	784	63 436	1 000	139
2011	78 395	12 096	708	64 258	1 165	168
2012	79 869	11 852	670	65 692	1 433	223
2013	80 631	11 479	609	66 449	1 815	280
2014	81 160	11 254	569	66 804	2 215	318
2015	80 466	11 185	539	65 911	2 482	349
2016	81 303	11 300	519	66 407	2 641	436
2017	80 680	11 205	500	65 747	2 738	490

TABELL 2 SOLGTE VAREMENGDER STERKVIN, ULIKE VARETYPER (1 000 LITER)

Sterkvin ²	2013	2014	2015	2016	2017
Vermut	325	298	271	255	238
Portvin	135	137	143	146	153
Sherry	103	96	87	81	74
Madeira	12	12	13	12	12
Sterkvin, annen	33	26	26	25	24
TOTALSUM	609	569	539	519	500

TABELL 3 SOLGTE VAREMENGDER BRENNEVIN, ULIKE VARETYPER (1 000 LITER)

Brennevin ¹	2013	2014	2015	2016	2017
VODKA	3 499	3 446	3 398	3 392	3 359
Norge	1 323	1 244	1 186	1 284	1 145
Polen	679	626	612	565	624
Sverige	496	458	484	502	492
England	350	399	411	391	403
Finland	225	262	278	290	346
Andre land	427	457	427	360	349
DRUEBRENNEVIN	2 080	1 917	1 818	1 716	1 593
Frankrike	2 032	1 864	1 767	1 671	1 550
Cognac	1 498	1 373	1 310	1 225	1 133
Andre franske	534	491	458	446	417
Andre land	48	53	51	45	43
LIKØR	1 248	1 242	1 262	1 328	1 359
WHISKY	1 293	1 294	1 315	1 344	1 342
Skottland	867	864	887	903	908
Irland	192	200	205	220	215
USA	111	114	115	128	133
Canada	119	111	99	86	78
Andre land	4	6	8	8	9
AKEVITT	1 206	1 216	1 241	1 282	1 291
BRENNEVIN, ANNET	666	633	629	664	678
BITTER	642	638	654	673	661
GIN	463	475	469	480	501
BRENNEVIN, NØYTRALT < 37,5 %	142	151	165	177	179
ROM	152	157	155	163	165
FRUKTBRENNEVIN	67	67	62	65	62
GENEVER	18	17	16	16	15
TOTALSUM	11 479	11 254	11 185	11 300	11 205

TABELL 4 VINMONOPOLET SALG AV SVAKVIN, 2013–2017 (1 000 LITER)

Svakvin ³	2013	2014	2015	2016	2017
RØDVIN	42 857	41 742	41 099	40 573	39 780
Italia	17 430	17 720	17 496	16 567	15 651
Veneto	4 843	4 981	5 020	4 672	4 360
Piemonte	2 731	2 663	2 839	3 076	3 571
Puglia	4 837	4 203	3 792	3 267	2 636
Toscana	2 012	1 952	1 569	1 351	1 324
Abruzzo	1 470	1 468	1 286	1 014	864
Sicilia	282	382	759	853	721
Andre italienske	1 255	2 071	2 231	2 333	2 176
Spania	5 533	5 394	5 037	5 358	5 696
Valencia	1 845	1 928	1 941	1 886	1 618
Aragon	117	276	400	742	1 374
Rioja	1 263	1 204	1 192	1 186	1 213
Catalonia	809	636	484	557	510
Andre spanske	1 499	1 350	1 019	987	982
FRANKRIKE	5 383	4 953	4 367	4 167	4 566
Rhône Sør	1 221	1 319	1 383	1 505	2 008
Languedoc-Roussillon	2 845	2 497	2 030	1 660	1 426
Bordeaux	456	342	345	373	479
Burgund	289	273	243	244	300
Andre franske	572	522	365	384	352
Chile	3 961	3 844	4 021	4 259	3 970
USA	2 217	2 333	2 696	2 805	2 924
Portugal	2 055	1 900	2 262	2 534	2 567
Australia	3 566	3 222	3 004	2 672	2 449
Sør-Afrika	1 163	1 070	982	999	837
Argentina	1 313	1 069	969	888	741
Andre land	236	237	265	323	379
HVITVIN	17 436	18 055	17 501	17 958	17 881
Tyskland	5 501	5 502	5 142	5 076	5 031
Mosel	2 372	2 241	1 954	1 800	1 654
Rheinhessen	1 419	1 378	1 311	1 347	1 414
Pfalz	303	403	475	591	705
Nahe	426	512	562	576	539
Rheingau	750	759	676	560	457
Andre tyske	231	209	164	202	263
Frankrike	5 007	5 111	4 639	4 800	4 628
Burgund	1 417	1 386	1 180	1 214	1 198
Sørvest	1 042	1 225	1 053	1 122	1 056
Languedoc-Roussillon	841	891	901	951	938
Loire	746	679	647	500	555
Bordeaux	74	108	83	305	189
Alsace	246	235	211	204	181
Andre franske	641	586	563	505	512
Italia	1 901	1 994	1 941	1 973	1 979
Chile	818	960	1 184	1 406	1 462
Australia	1 088	1 090	1 164	1 296	1 347
Ungarn	721	731	652	634	613
New Zealand	387	497	517	537	576
Østerrike	314	370	441	429	481

Svakvin ³	2013	2014	2015	2016	2017
Spania	480	456	456	401	464
Sør-Afrika	319	397	354	422	460
Portugal	306	344	382	361	341
Argentina	449	433	361	329	301
USA	137	154	243	264	177
Andre land	10	16	26	29	20
MUSSERENDE VIN	3 636	4 150	4 456	4 797	4 846
Italia	1 539	1 997	2 354	2 522	2 428
Prosecco	375	654	1 045	1 265	1 317
Veneto	809	939	874	827	741
Piemonte	304	304	292	297	257
Andre italienske	52	100	142	133	113
Frankrike	847	902	941	1 008	1 113
Burgund	332	394	399	413	479
Champagne	383	388	393	388	389
Andre franske	133	120	149	207	245
Spania	981	990	933	1 063	1 086
Australia	181	181	154	136	123
Andre land	87	80	73	68	96
ROSÉVIN	1 711	1 984	1 964	2 104	2 215
Frankrike	630	821	848	942	1 063
Italia	292	299	266	345	453
USA	306	347	342	356	319
Spania	182	223	205	174	162
Chile	176	156	131	135	110
Andre land	125	138	172	152	109
PERLENDE VIN	419	499	520	591	609
Italia	278	319	320	344	351
Australia	24	44	61	73	72
Portugal	63	63	60	63	57
Østerrike	19	30	41	50	49
Andre land	35	43	38	61	80
AROMATISERT VIN	260	252	244	249	230
Norge	75	70	71	61	54
Irland	60	57	56	54	49
Italia	23	21	16	20	31
Andre land	102	104	101	115	96
SIDER	52	51	60	72	128
Norge	30	28	27	31	79
Hordaland	19	21	23	26	59
Andre fylker	11	7	4	5	20
Andre land	22	23	33	41	49
FRUKTVIN	78	70	66	63	58
TOTALSUM	66 449	66 804	65 911	66 407	65 747

TABELL 5 BUTIKKENS OMSETNING 2017 (KRONER OG LITER)

Butikknavn	Brutto omsentning i kroner	Vareliter totalt	Brennevin ¹	Sterkvinn ²	Svakvinn ³	Øl ⁴	Alkohol- fritt ⁵
Alta	76 692 564	354 872	66 384	1 255	272 890	12 559	1 785
Andebu	12 917 747	61 491	11 301	699	47 704	1 409	378
Andenes	16 896 770	79 466	15 537	294	60 504	2 444	688
Arendal	117 564 910	595 838	76 008	4 060	500 052	12 984	2 733
Asker	226 737 628	1 160 284	84 900	7 487	1 026 507	32 365	9 026
Asker sentrum	108 230 216	547 459	45 163	3 492	476 133	18 494	4 178
Holmen Senter	118 507 412	612 825	39 737	3 995	550 374	13 871	4 848
Askim	58 621 996	273 321	53 106	2 187	208 525	8 161	1 342
Askvoll	10 986 034	53 444	9 121	372	40 815	2 676	461
Askøy	54 021 284	272 099	36 865	1 122	224 834	7 614	1 664
Austevoll	13 664 105	66 890	9 277	224	55 971	1 020	398
Bagn	15 434 308	71 828	12 344	543	56 802	1 805	334
Bardufoss	29 690 161	136 028	26 658	423	103 823	4 556	568
Beitostølen	18 386 518	85 072	10 578	493	70 977	2 370	653
Bergen	1 043 338 721	5 206 939	587 236	25 295	4 367 966	194 393	32 049
Arna	48 675 463	240 247	34 957	823	195 800	7 249	1 418
Bergen Storsenter	130 349 661	636 226	77 307	3 436	504 929	46 634	3 919
Fyllingsdalen	95 151 841	490 466	55 035	2 531	413 686	16 214	2 999
Lagunen	120 491 764	612 619	59 373	2 879	527 620	18 754	3 994
Laksevåg	46 418 012	233 185	31 158	1 077	192 155	7 245	1 550
Nesttun	72 601 793	368 392	36 728	2 123	318 521	8 867	2 152
Sletten	106 162 598	543 228	50 579	2 836	466 019	20 042	3 752
Valkendorfs gate	142 971 288	646 617	72 742	3 137	542 388	25 065	3 286
Vestkanten	94 571 211	478 597	62 412	2 137	397 479	14 255	2 314
Åsane	95 708 037	492 793	54 888	2 340	419 194	13 275	3 096
Åsane Horisont	90 237 054	464 570	52 056	1 974	390 176	16 793	3 570
Bjugn	12 876 702	55 757	14 004	389	39 739	1 400	226
Bjørkelangen	26 670 694	114 402	27 842	1 003	81 848	3 033	675
Bodø	239 700 947	1 162 764	163 771	5 560	939 911	46 320	7 202
Bodø sentrum	73 666 653	353 140	49 924	1 657	286 011	13 485	2 064
City Nord	154 902 436	756 726	105 933	3 583	612 897	29 740	4 574
Hunstad, åpnet 26. oktober	11 131 858	52 898	7 915	320	41 004	3 094	564
Brattvåg	14 743 296	74 310	11 028	297	60 721	1 990	274
Brekstad	28 591 370	124 820	28 772	733	88 908	5 770	637
Brokelandsheia	19 114 558	96 062	14 118	388	79 588	1 654	315
Bruhagen	13 536 535	61 219	12 704	415	45 677	2 060	364
Bryne	52 381 847	256 264	36 536	1 129	203 025	13 899	1 675
Brønnøysund	37 794 685	167 271	35 674	1 027	123 867	5 846	857
Buskerud Storsenter	79 257 326	382 236	62 014	3 265	303 139	11 404	2 415
Bærum	470 324 520	2 380 761	183 090	16 931	2 100 537	62 943	17 259
Fornebu	59 034 506	284 213	15 837	1 606	256 998	7 639	2 133
Bekkestua	101 748 804	503 740	33 618	4 343	448 605	13 480	3 693
Bærums Verk, åpnet 6. april	21 687 115	113 077	7 687	622	99 413	4 125	1 230
Kolsås	104 442 056	543 055	47 761	3 572	474 740	13 710	3 271
Sandvika	110 350 049	558 125	52 057	3 403	483 403	15 829	3 433
Østerås	73 061 991	378 552	26 130	3 386	337 377	8 160	3 499

Butikknavn	Brutto omsentning i kroner	Vareliter totalt	Brennevin ¹	Sterkvinn ²	Svakvinn ³	Øl ⁴	Alkohol- fritt ⁵
Bø i Telemark	35 745 437	166 288	32 385	1 051	126 560	5 521	770
Bø i Vesterålen	7 777 960	34 984	8 025	191	26 007	664	97
Bømlo	22 193 230	112 445	17 355	529	90 615	3 144	801
Båtsfjord	9 496 954	39 369	10 928	148	27 198	973	122
Dokka	28 767 446	125 889	30 513	994	89 788	4 158	435
Dombås	18 227 984	83 833	16 169	513	64 137	2 634	380
Drammen	195 771 323	953 654	125 221	8 373	789 099	26 172	4 789
Bragernes	102 840 882	499 257	62 428	4 839	416 110	13 242	2 638
Strømsø	92 930 441	454 397	62 793	3 534	372 989	12 931	2 151
Drangedal	12 164 887	58 235	10 812	561	44 852	1 710	299
Drøbak	53 918 730	277 302	27 203	1 928	241 915	4 855	1 402
Egersund	45 458 526	217 056	38 868	1 081	169 301	6 632	1 174
Eidsvoll	47 083 481	218 081	41 005	1 607	165 293	8 479	1 697
Eidsvoll sentrum	39 376 251	185 226	34 293	1 276	142 236	6 096	1 326
Råholt, åpnet 16. november	7 707 230	32 855	6 713	331	23 057	2 383	371
Eikelandsosen	6 870 993	32 925	5 948	151	26 001	656	169
eLager	91 472 349	383 399	40 193	2 230	323 546	10 632	6 799
Elnesvågen	24 765 960	115 937	22 889	878	87 179	4 217	775
Elverum	71 651 582	330 794	63 232	2 680	253 227	9 982	1 672
Etne	16 282 734	80 760	12 599	306	65 419	2 064	373
Evenskjer	17 015 871	78 902	16 549	307	59 728	1 925	392
Evje	23 920 850	115 505	22 240	484	88 765	3 594	423
Fagernes	56 652 023	260 948	49 210	1 884	203 476	5 229	1 150
Farsund	27 545 049	137 578	21 206	634	110 087	4 517	1 135
Fauske	53 932 333	246 063	51 565	1 472	186 825	5 060	1 141
Fetsund, åpnet 16. mars	14 645 506	69 140	11 009	440	54 062	3 049	579
Finnsnes	57 593 869	265 356	51 994	1 013	204 291	6 921	1 137
Flekkefjord	24 909 772	124 760	20 903	551	99 581	3 044	682
Flisa	26 173 275	110 068	29 467	1 117	76 482	2 366	636
Florø	37 020 536	172 171	32 012	665	130 413	8 005	1 076
Flå	8 489 761	39 525	6 244	160	31 616	1 364	141
Fosnavåg	17 614 650	84 837	14 495	390	67 419	2 084	449
Fredrikstad	163 736 244	756 741	122 479	6 894	600 273	23 275	3 819
Torvbyen	99 956 257	466 305	72 441	4 308	372 575	14 565	2 415
Østsiden	63 779 987	290 437	50 038	2 587	227 698	8 710	1 404
Froland	22 560 946	110 805	20 166	580	87 414	2 268	378
Frosta, åpnet 4. mai	5 632 723	25 450	5 645	195	18 710	803	98
Frøya	18 211 459	74 205	20 696	461	51 056	1 517	474
Førde	74 777 585	355 931	62 339	1 657	276 525	13 542	1 869
Gausdal	18 371 840	83 502	16 296	510	64 949	1 459	289
Geilo	42 043 703	197 378	19 176	933	171 514	4 726	1 028
Gjerdrum	18 616 004	90 473	13 217	553	73 363	2 788	553
Gjøvik	109 779 862	513 362	87 719	4 456	406 165	12 589	2 432
Gol	37 210 179	175 177	29 476	1 116	138 781	4 949	854
Gran	58 169 421	267 012	51 223	2 407	204 897	7 210	1 274
Grimstad	57 661 174	296 178	37 073	1 728	247 954	7 749	1 674

Butikknavn	Brutto omsentning i kroner	Vareliter totalt	Brennevin ¹	Sterkvinn ²	Svakvinn ³	Øl ⁴	Alkohol- fritt ⁵
Grong	14 397 195	59 919	15 896	437	41 869	1 453	265
Halden	47 366 834	219 842	40 883	2 052	166 989	8 792	1 126
Hamar	158 419 346	749 430	106 668	5 617	607 592	25 230	4 323
Hammerfest	43 145 107	196 391	36 915	915	150 823	6 675	1 063
Harstad	101 581 343	486 377	76 383	2 171	388 912	16 298	2 613
Haugesund	113 676 571	564 056	80 076	3 198	464 034	14 221	2 526
Hemsedal	17 477 991	77 376	10 734	311	62 879	2 706	746
Herøy	7 388 729	31 775	8 084	146	22 838	665	42
Hitra	20 199 694	89 768	20 609	836	65 841	2 089	393
Hokksund	51 252 885	241 636	44 346	2 501	187 261	6 319	1 210
Holmestrand	35 025 948	171 754	26 001	1 300	139 556	4 001	896
Honningsvåg	16 445 015	75 046	16 501	233	56 315	1 677	321
Horten	100 504 094	502 410	67 560	3 640	417 490	11 048	2 672
Horten sentrum	63 349 566	310 095	46 318	2 323	252 177	7 736	1 541
Åsgårdstrand	37 154 529	192 314	21 241	1 317	165 314	3 312	1 131
Hov	12 862 675	60 825	11 097	567	47 275	1 544	341
Husnes	28 415 761	140 310	22 696	502	113 779	2 667	667
Hvaler	18 495 919	89 733	12 244	547	74 678	1 714	550
Hønefoss	88 221 378	427 081	67 360	3 772	341 966	11 687	2 297
Høyanger	9 767 509	44 589	9 211	279	33 301	1 595	203
Inderøy	10 816 155	46 315	10 468	220	33 859	1 510	259
Jevnaker	23 019 211	109 516	20 165	1 100	85 540	2 324	386
Jørpeland	33 879 633	166 467	26 922	844	130 832	6 969	899
Karmøy	141 494 972	707 681	108 733	3 182	572 207	19 850	3 710
Oasen	90 147 474	460 756	64 902	2 172	379 551	11 780	2 351
Kopervik	51 347 498	246 925	43 831	1 009	192 656	8 070	1 360
Kautokeino	2 276 385	9 774	2 572	28	6 879	261	34
Kirkenes	39 228 925	181 993	32 375	987	139 714	7 456	1 461
Kjøllefjord	6 018 542	24 525	7 253	148	15 609	1 441	74
Klepp	51 768 860	254 046	39 401	1 295	203 531	8 273	1 546
Knarvik	70 984 174	350 279	55 377	1 264	281 049	10 186	2 403
Kolbotn	75 887 809	382 773	33 765	2 275	329 475	13 955	3 302
Kolvereid	13 778 948	55 308	16 598	248	36 684	1 475	304
Kongsberg	87 417 568	424 360	61 462	2 643	342 314	15 747	2 194
Kongsvinger	35 519 597	146 907	37 176	2 195	102 232	4 496	807
Koppang	9 876 014	42 849	10 549	329	30 819	915	236
Korgen	11 054 736	46 237	11 324	274	32 958	1 442	239
Kragerø	52 274 928	268 037	31 672	1 569	228 930	4 330	1 536
Kristiansand	265 323 419	1 373 421	151 604	7 488	1 163 461	42 134	8 734
Lillemarkens	119 387 039	599 911	68 794	3 161	502 018	21 826	4 112
Sørlandssenteret	95 253 992	501 577	53 274	2 837	428 651	13 742	3 073
Vågsbygd	50 682 388	271 933	29 536	1 490	232 792	6 566	1 549
Kristiansund N.	103 122 716	487 663	84 592	2 778	382 139	15 591	2 563
Kvinesdal	10 563 448	48 433	11 822	255	34 863	1 313	180
Kyrksæterøra	17 418 571	76 560	18 201	673	55 521	1 906	259
Lakselv	20 583 229	89 895	19 283	335	63 540	6 314	424

Butikknavn	Brutto omsætni i kroner	Vareliter totalt	Brennevin ¹	Sterkvinn ²	Svakvinn ³	Øl ⁴	Alkohol- fritt ⁵
Langevåg	16 497 845	81 285	13 180	472	64 862	2 355	416
Larvik	96 347 070	480 185	63 358	4 054	400 814	9 619	2 340
Leknes	52 451 239	239 586	46 670	1 413	184 320	5 858	1 325
Lena	34 716 992	150 749	35 567	962	110 737	2 676	807
Levanger	51 680 113	238 562	45 661	1 868	182 590	7 319	1 124
Liertoppen	96 494 077	480 056	59 263	2 871	399 568	15 802	2 552
Lillehammer	102 431 953	497 430	70 002	3 133	407 234	14 094	2 967
Lillesand	38 219 511	201 406	22 595	930	171 396	5 473	1 013
Lom	12 817 913	54 738	12 859	348	40 234	1 115	182
Lonevåg	10 495 413	49 983	9 389	192	38 955	1 169	277
Luster	6 436 017	30 018	5 946	112	22 928	784	249
Lyngdal	25 347 623	125 888	22 470	670	98 712	3 476	560
Lyngen	7 452 991	33 559	6 659	238	24 599	1 933	129
Lødingen	9 418 682	42 067	8 986	165	31 765	932	218
Lørenskog	113 764 511	558 351	74 098	3 662	459 812	17 256	3 524
Løten	15 780 990	71 017	15 614	712	52 561	1 840	291
Malvik	36 449 929	171 449	30 020	743	131 971	8 024	691
Mandal	53 306 709	266 304	38 999	1 546	219 435	4 942	1 382
Melhus	47 559 651	213 683	43 757	1 235	158 218	9 576	898
Mo i Rana	107 062 155	473 868	99 266	2 818	353 216	16 049	2 519
Molde	124 528 171	617 750	84 728	3 276	493 176	32 757	3 812
Mosjøen	52 983 911	233 603	48 828	1 275	176 043	6 480	977
Moss	53 782 013	267 445	38 012	2 677	218 269	6 763	1 725
Myre	16 098 760	74 632	15 535	224	56 214	2 090	569
Mysen	27 575 949	118 833	28 807	1 041	85 592	2 668	724
Måløy	23 153 749	108 263	20 113	438	83 323	3 553	836
Namsos	68 786 014	302 951	68 375	2 001	221 660	9 515	1 399
Nannestad	17 641 815	85 044	15 579	598	66 133	2 329	404
Narvik	78 017 708	361 263	65 580	1 689	283 227	9 311	1 456
Nesbyen	16 440 136	75 901	12 798	394	60 935	1 415	360
Nesodden	57 273 083	295 041	22 871	2 293	259 036	8 086	2 756
Nittedal	48 646 542	244 375	30 776	1 730	199 296	10 812	1 760
Nordfjordeid	27 573 413	132 239	22 667	676	102 893	5 214	789
Norheimsund	26 678 101	134 668	17 962	544	111 607	3 718	836
Notodden	45 525 040	215 899	39 545	1 607	168 593	5 221	933
Nærbø	26 458 797	121 242	23 704	476	90 556	5 763	744
Nøtterøy	105 085 746	544 892	51 670	3 693	477 548	9 216	2 765
Odda	34 060 917	165 280	27 939	780	130 781	5 222	559
Oppdal	47 032 669	216 683	36 088	1 278	172 070	6 083	1 163
Orkanger	77 645 197	350 554	72 229	2 073	263 371	11 603	1 277
Os	57 757 541	293 188	36 414	1 047	246 300	7 886	1 541
Oslo	2 605 071 359	12 335 397	1 105 895	83 428	10 578 097	470 339	97 638
Aker Brygge	150 022 565	494 740	26 002	2 432	433 246	29 354	3 706
Alna	75 244 735	359 034	43 674	2 085	292 942	17 625	2 708
Briskeby	94 929 979	424 309	24 561	2 489	382 328	11 526	3 407
Bøler	38 552 579	199 746	22 221	1 450	167 034	7 527	1 515

Butikknavn	Brutto omsætning i kroner	Vareliter totalt	Brennevin ¹	Sterkvin ²	Svakvin ³	Øl ⁴	Alkohol- fritt ⁵
CC Vest	213 455 511	1 009 799	53 662	8 280	920 604	21 399	5 854
Frogner	79 439 794	377 899	23 916	2 606	340 205	8 808	2 364
Grorud	50 040 969	238 724	42 257	1 937	186 901	6 090	1 539
Grünerløkka	86 046 525	416 829	36 683	2 030	349 579	24 371	4 166
Grønland Basar	57 499 784	281 103	35 465	1 560	229 182	12 768	2 128
Hasle Torg	57 006 827	282 756	27 703	1 430	234 599	15 992	3 032
Holmlia	32 799 714	169 293	19 376	1 133	142 412	4 850	1 521
Kiellandsplass	61 996 436	312 769	25 465	1 682	268 466	14 271	2 886
Lambertseter	125 598 240	632 281	50 772	4 580	552 880	18 577	5 471
Linderud	61 299 360	300 996	38 116	2 195	247 080	11 279	2 326
Majorstuen	123 766 246	615 681	43 174	5 220	546 000	17 500	3 787
Manglerud	84 848 416	423 340	44 588	3 159	358 668	13 920	3 006
Mortensrud	31 919 074	157 339	21 934	1 104	126 909	6 161	1 231
Nydalen	25 994 703	131 166	9 728	584	111 478	7 861	1 515
Oslo City	152 933 125	739 871	86 842	4 630	603 756	38 708	5 936
Oslo S	95 453 447	462 171	63 058	2 600	375 590	18 655	2 269
Rosenkrantzgt.	61 894 971	307 871	23 508	1 572	265 032	14 896	2 862
Røa	104 999 169	515 868	32 463	4 913	461 606	12 551	4 336
Sandaker	96 035 831	474 068	48 887	3 352	396 844	20 543	4 442
Skøyen	126 217 470	512 853	29 728	2 765	460 235	16 553	3 572
Steen & Strøm	46 770 322	221 935	15 516	1 118	193 597	9 294	2 410
Storo	100 459 906	488 467	40 431	3 099	411 460	27 242	6 235
Stovner	61 663 298	290 994	52 354	2 320	225 934	8 572	1 814
Thereses gate	71 495 238	351 271	25 903	2 082	307 287	13 257	2 741
Tveita	84 733 925	417 228	55 527	3 876	338 132	16 988	2 705
Ullevaal Stadion	88 699 575	445 528	27 177	2 797	394 709	17 197	3 648
Vinderen	63 253 625	279 467	15 206	2 346	253 403	6 005	2 506
Otta	27 355 518	124 855	25 525	861	92 545	5 268	657
Porsgrunn	108 664 066	525 569	79 436	3 777	428 840	11 310	2 207
Radøy	8 847 329	43 662	7 456	192	34 754	998	262
Rakkestad	13 714 882	59 528	14 174	561	42 306	1 990	497
Randaberg	49 895 955	259 355	30 023	1 105	218 313	8 600	1 314
Raufoss	39 103 146	176 414	36 892	1 669	131 364	5 598	891
Re	41 533 648	199 166	31 703	1 414	160 114	4 976	960
Rena	17 772 144	79 715	16 883	479	60 352	1 583	418
Ringebu	23 099 758	107 446	18 411	725	85 370	2 405	534
Ringsaker	99 412 339	461 144	88 011	4 156	358 118	9 142	1 717
Brumunddal	42 840 746	202 466	37 837	1 905	157 933	4 027	764
Rudshøgda	56 571 593	258 678	50 174	2 251	200 185	5 115	953
Rissa	18 918 409	83 304	20 084	544	59 050	3 060	565
Risør	24 124 978	128 981	12 530	644	112 950	2 052	805
Rjukan	22 815 580	104 564	19 031	738	81 410	2 763	622
Rognan	17 890 852	79 621	18 236	432	58 794	1 643	515
Rygge	115 746 087	560 171	74 645	3 806	462 004	16 905	2 810
Rødberg	8 782 969	38 424	8 082	263	29 233	655	190
Røros	34 774 687	152 013	31 573	869	113 952	4 773	847

Butikknavn	Brutto omsætning i kroner	Vareliter totalt	Brennevin ¹	Sterkvinn ²	Svakvinn ³	Øl ⁴	Alkohol- fritt ⁵
Rørvik	22 714 747	92 190	26 998	452	61 843	2 303	592
Sandane	16 895 610	79 458	13 961	395	61 476	3 090	536
Sande	28 618 232	140 991	20 950	1 038	114 957	3 367	679
Sandefjord	160 002 493	781 333	87 132	6 439	668 069	16 212	3 480
Sandnes	269 323 014	1 290 760	154 877	6 708	1 035 712	86 212	7 252
Kvadrat	153 663 826	759 741	83 210	3 157	599 460	69 637	4 278
Sandnes sentrum	115 659 187	531 018	71 667	3 552	436 252	16 574	2 974
Sandnessjøen	42 795 317	193 911	38 721	979	148 167	5 125	920
Sarpsborg	95 474 870	425 256	82 750	4 377	315 736	19 801	2 592
Borg	52 127 669	238 691	42 635	2 268	182 503	9 913	1 373
Storbyen	43 347 201	186 564	40 115	2 109	133 233	9 888	1 220
Sauda	21 200 890	103 173	18 843	390	80 695	2 698	548
Selbu	10 414 160	43 434	11 568	415	30 189	993	270
Seljord	20 427 632	92 855	19 574	668	69 912	2 375	326
Setermoen	16 470 307	75 227	14 958	281	57 377	2 190	421
Sjøvegan	12 068 718	56 654	11 284	219	43 805	1 174	172
Skarnes	22 189 873	96 187	23 403	866	69 339	2 278	301
Skedsmo	205 566 309	977 159	143 956	6 704	780 222	40 053	6 223
Lillestrøm	82 064 442	380 450	57 124	2 888	304 814	13 273	2 352
Skedsmokorset, åpnet 16. november	9 655 279	44 090	6 006	343	33 966	3 276	499
Strømmen	113 846 588	552 619	80 826	3 473	441 442	23 505	3 373
Ski	90 379 088	444 948	52 374	2 992	368 801	17 371	3 410
Skien	121 636 586	614 033	81 622	5 687	511 234	12 668	2 821
Skjervøy	8 112 742	37 284	7 407	102	28 295	1 269	210
Slemmestad	71 552 218	363 522	41 894	2 189	307 175	10 458	1 806
Smøla	6 208 039	27 689	6 090	138	20 520	730	211
Sogndal	42 333 952	201 421	36 910	890	154 847	7 520	1 254
Sola	60 999 647	310 193	36 560	1 380	257 771	12 731	1 752
Sortland	62 394 622	294 628	54 107	1 342	227 312	9 665	2 202
Sotra	73 429 320	366 982	52 399	1 608	299 557	11 270	2 147
Stange	32 296 059	147 486	30 438	1 365	111 811	3 214	659
Stathelle	61 728 332	310 150	42 297	1 979	257 189	7 136	1 548
Stavanger	438 515 846	2 226 624	230 867	12 188	1 884 627	84 448	14 494
Madla	95 562 610	494 755	47 847	2 595	423 266	17 891	3 157
Hillevåg	113 345 192	593 457	60 924	3 251	507 422	18 299	3 560
Hinna	42 101 628	219 469	16 980	819	190 279	9 609	1 782
Straensenteret	95 085 696	471 618	47 491	2 807	401 836	16 840	2 645
Verkskata	92 420 719	447 326	57 625	2 716	361 825	21 810	3 350
Stavern	45 508 033	233 456	25 791	1 303	200 623	4 504	1 234
Steigen	10 981 211	50 414	10 467	304	37 476	1 971	196
Steinkjer	91 674 586	399 861	90 393	2 602	293 141	11 898	1 827
Stjørdal	72 787 523	331 190	68 041	2 107	243 967	15 321	1 755
Stokke	38 936 863	192 568	25 466	1 359	160 027	4 790	926
Stokmarknes	25 736 483	124 499	21 421	558	97 347	4 099	1 074
Stord	63 436 281	323 173	43 745	1 306	269 039	7 556	1 526
Storslett	24 137 903	107 291	23 204	434	79 200	3 884	569

Butikknavn	Brutto omsætning i kroner	Vareliter totalt	Brennevin ¹	Sterkvinn ²	Svakvinn ³	Øl ⁴	Alkohol- fritt ⁵
Storsteinnes	15 759 580	70 021	15 550	228	51 007	2 936	302
Stranda	13 505 305	65 638	10 609	231	51 981	2 482	334
Stryn	28 596 457	131 679	24 004	599	99 790	6 254	1 032
Støren	21 965 085	91 827	24 089	493	64 172	2 736	338
Sund, åpnet 28. september	2 858 027	12 907	2 559	50	9 644	571	84
Sunnalsøra	34 766 772	157 381	31 227	927	119 423	5 020	784
Surnadal	25 558 608	113 331	25 700	852	82 152	3 920	708
Svelvik	17 748 243	89 105	13 221	814	72 113	2 412	546
Svolvær	51 420 831	240 935	39 578	1 079	192 524	6 664	1 088
Sykkylven	17 967 257	87 111	14 318	275	69 325	2 825	366
Søgne	43 444 061	229 412	27 866	1 160	194 813	4 545	1 027
Sørumsand	24 730 878	117 649	18 955	894	91 595	5 418	788
Tjøme	35 354 931	182 796	16 504	1 228	161 548	2 736	780
Tofte	19 014 439	96 018	13 311	697	78 667	2 414	930
Tromsø	346 479 879	1 676 177	220 070	6 566	1 368 626	71 420	9 494
Langnes	160 017 919	778 317	97 942	3 050	635 312	37 746	4 267
Tromsø sentrum	101 027 492	480 718	64 299	2 228	390 468	20 757	2 968
Tromsdalen	85 434 468	417 142	57 830	1 289	342 846	12 918	2 260
Trondheim	715 175 777	3 425 410	485 515	22 152	2 718 947	180 326	18 471
Bankkvartalet	79 689 977	374 230	53 044	2 043	269 964	46 501	2 678
Byhaven	68 530 574	323 640	52 360	2 474	255 185	11 309	2 312
Byåsen	62 382 540	308 373	37 875	1 883	251 965	14 744	1 906
City Syd	135 461 265	645 499	108 567	3 911	501 523	28 832	2 665
Heimdal, åpnet 9. november	10 925 496	48 181	9 155	329	35 216	3 196	285
Lade	120 886 867	593 870	80 822	4 136	480 509	25 674	2 728
Nedre Elvehavn	82 132 622	393 154	50 725	2 180	320 758	17 065	2 427
Valentinlyst	155 166 436	738 463	92 967	5 196	603 827	33 004	3 469
Trysil	30 670 977	133 120	27 110	1 152	99 545	4 617	697
Tvedestrand	39 005 359	202 000	25 858	1 282	170 150	3 519	1 190
Tynset	34 660 494	154 568	34 015	868	114 405	4 547	734
Tysnes	7 325 999	36 099	6 079	151	29 022	697	151
Tønsberg	114 394 677	563 749	69 501	3 629	470 368	16 657	3 594
Ulefoss	12 016 219	57 065	11 382	302	43 912	1 332	137
Ullensaker	124 074 260	587 714	95 329	3 789	461 661	22 537	4 397
Jessheim	79 006 681	373 349	61 177	2 234	292 768	14 133	3 036
Kløfta	45 067 578	214 366	34 152	1 554	168 893	8 404	1 362
Ulsteinvik	41 554 784	196 310	34 239	857	152 990	6 972	1 253
Vadsø	21 402 022	102 776	16 692	471	80 523	4 406	683
Vanylven	4 770 096	21 773	5 194	88	16 046	388	57
Vardø	6 743 275	30 075	6 840	136	22 264	650	185
Vennesla	25 063 008	125 316	21 930	476	99 088	3 165	658
Verdal	36 493 150	155 374	39 187	1 094	109 658	4 887	548
Vestby	68 881 887	347 561	40 335	2 016	292 163	10 781	2 265
Vestby sentrum	48 699 167	241 973	30 968	1 492	199 547	8 323	1 644
Son	20 182 720	105 587	9 367	525	92 617	2 458	622
Vestnes	18 039 282	85 183	15 371	333	63 834	5 079	566

Butikknavn	Brutto omsætning i kroner	Vareliter totalt	Brennevin ¹	Sterkvinn ²	Svakvinn ³	Øl ⁴	Alkohol- fritt ⁵
Vik	5 980 035	28 970	5 358	136	21 604	1 816	56
Vikersund	37 060 910	174 434	32 915	1 562	134 520	4 364	1 073
Vinje	16 303 287	73 567	15 584	489	54 992	2 189	312
Vinstra	33 246 095	145 728	33 304	975	107 645	3 118	687
Volda	27 906 971	137 984	21 837	655	108 708	5 952	832
Voss	62 995 108	306 739	45 799	1 413	248 153	9 911	1 462
Vågå	11 467 585	50 240	11 095	217	37 205	1 479	244
Ytre Enebakk	17 595 402	84 326	14 389	607	66 427	2 464	439
Ølen	19 972 900	92 554	19 691	421	69 930	2 018	494
Ørnes	23 383 957	106 307	21 835	483	78 689	4 522	778
Ørsta	31 203 562	152 330	24 767	586	119 633	6 445	899
Øyer	29 325 060	139 475	20 858	832	112 510	4 283	992
Åfjord	13 647 301	58 971	14 350	346	42 801	1 208	266
Ål	13 777 834	66 816	10 048	430	54 400	1 523	414
Ålesund	236 879 531	1 165 567	156 562	5 519	953 687	44 357	5 442
Moa	163 716 015	812 918	105 723	3 955	666 340	33 197	3 703
Ålesund sentrum	73 163 515	352 649	50 839	1 564	287 346	11 160	1 740
Ålgård	38 456 214	191 613	27 716	661	154 553	7 436	1 247
Åndalsnes	26 412 522	125 001	22 228	628	96 271	5 110	765
Årdal	16 530 106	75 362	15 075	395	57 307	2 222	362
Årnes	37 287 181	171 545	33 186	1 518	130 485	4 996	1 360
Ås	110 075 944	554 356	63 805	3 558	465 191	18 012	3 790
Vinterbro	78 496 258	396 664	44 761	2 562	335 291	11 510	2 541
Ås	31 579 685	157 691	19 044	996	129 900	6 503	1 249
TOTALSUM	16 777 728 261	80 680 037	11 205 362	500 264	65 746 619	2 738 241	489 550

TABELL 6A GROSSISTENES MARKEDSANDEL 2017, TOTALT SALG (1 000 LITER)

Grossist	2017	Andel
Arcus Wine Brands	3 829	4,7 %
Arcus Norway AS	3 552	4,4 %
Pernod Ricard Norway AS	3 246	4,0 %
Einar A Engelstad AS	2 980	3,7 %
Fondberg AS	2 524	3,1 %
Treasury Wine Estates Norway AS	2 139	2,7 %
Symposium Wines AS	2 063	2,6 %
Excellars AS	2 057	2,6 %
Winepartners Nordic AS	1 883	2,3 %
VCT Norway AS	1 858	2,3 %
Robert Prizelius AS	1 680	2,1 %
Moestue Grape Selections AS	1 664	2,1 %
Diageo Norway AS	1 618	2,0 %
Autentico AS	1 599	2,0 %
Interbrands Norway AS	1 591	2,0 %
Andre	46 395	57,5 %
TOTALT	80 680	100,0 %

TABELL 6C GROSSISTENES MARKEDSANDEL 2017, SVAKVIN⁵ (1 000 LITER)

Grossist	2017	Andel
Arcus Wine Brands	3 829	5,8 %
Einar A Engelstad AS	2 968	4,5 %
Fondberg AS	2 503	3,8 %
Pernod Ricard Norway AS	2 316	3,5 %
Treasury Wine Estates Norway AS	2 115	3,2 %
Symposium Wines AS	2 062	3,1 %
Excellars AS	2 057	3,1 %
Winepartners Nordic AS	1 883	2,9 %
VCT Norway AS	1 858	2,8 %
Autentico AS	1 596	2,4 %
Interbrands Norway AS	1 591	2,4 %
Best Cellars AS	1 572	2,4 %
Moestue Grape Selections AS	1 536	2,3 %
Concha y Toro Norway AS	1 515	2,3 %
Red & White AS	1 501	2,3 %
Andre	34 843	53,0 %
TOTALT	65 747	100,0 %

TABELL 6B GROSSISTENES MARKEDSANDEL 2017, BRENNEVIN¹ (1 000 LITER)

Grossist	2017	Andel
Arcus Norway AS	3 511	31,3 %
Diageo Norway AS	1 618	14,4 %
Robert Prizelius AS	1 009	9,0 %
Pernod Ricard Norway AS	835	7,5 %
Altia Norway AS	613	5,5 %
Edrington Norway AS	345	3,1 %
Bacardi Norge AS	326	2,9 %
Vectura AS	312	2,8 %
Oplandske Spritfabrik ANS	286	2,5 %
Wiig Spirits AS	283	2,5 %
Interbev AS	214	1,9 %
Engelstad Spirits AS	190	1,7 %
Interbrands Spirits AS	180	1,6 %
Vinetum AS	123	1,1 %
Spivi AS	114	1,0 %
Andre	1 247	11,1 %
TOTALT	11 205	100,0 %



English summary

VINMONOPOLET IS 100% owned by the Norwegian State and has the exclusive right to sell beverages with an alcohol content greater than 4.75 volume percent through retail outlets in Norway. Vinmonopolet was established to ensure responsible sales and not to generate profit. Our goal is to run a chain of efficient and customer friendly stores that focus on social responsibility.

TOTAL SALES in 2017 was 80.7 million liters, a decrease of 0,8% versus 2016. The category “Non-Fortified wines” accounted for the largest decrease. Sales of both non-alcoholic beverages

and strong beers continues to increase, up from 53,000 to 101,000 liters, respectively, while spirits continue its downward trend.

THE NORWEGIAN consumption of wine continues to be dominated by red wines, even though there is a shift towards white and lighter wines, reflecting a move towards a “European” consumer behavior. This trend is especially noticeable in the Oslo area. The preference for red wines may be due to climatic factors. A recent trend is that rosé wines are sold throughout the year. Red wines from Italy continue to be our bestsellers,

though not as dominant as before, followed by wines from France and Spain.

SALES REVENUE in 2017 was 13,428 MNOK, excluding VAT. Net Profit Before Tax was 147 MNOK, compared to 179 MNOK in 2016. Vinmonopolet pays a dividend of 50% of the Profit After Tax to our owner, amounting to 64 MNOK in 2017. Payable Tax was 40 MNOK. As of 31 December 2017, Vinmonopolet had 323 retail outlets in operation, and employed 1,815 full- and part-time employees equivalent to 1,143 full-time employees. This is a reduction of 9 full-time employees from 2016. ■

Key figures

Sales (1,000 liter)	2017	2016	2015	2014
Table wine	65,744	66,402	65,899	66,773
Fortified wine	500	522	572	597
Spirits	11,208	11,306	11,191	11,260
Other products	3,228	3,074	2,812	2,516
TOTAL	80,680	81,304	80,474	81,146
REVENUE AND RESULTS (NOK mill)				
Gross sales revenue (incl VAT)	16,785.8	16,573.0	15,991.0	15,775.4
Operating revenues	13,444.4	13,269.4	12,805.7	12,634.2
Operating profit	147.2	179.2	139.5	252.0
Net profit before tax	167.1	199.4	161.4	290.7
CAPITAL				
Assets (NOK mill)	3,695.9	3,791.6	3,723.4	3,610.9
Shareholder's equity (NOK mill)	796.1	828.6	552.7	461.4
Equity to assets ratio (%)	21.5	21.9	14.8	12.8
PROFITABILITY (%)				
Gross profit ratio ¹	12.6	12.7	12.8	13.0
Operating margin ²	1.2	1.5	1.3	2.3
Return on assets ³	4.5	5.4	4.4	8.5
Return on shareholder's equity ⁴	24.8	30.9	31.8	57.1
LIQUIDITY				
Current ratio ⁵	159.1	151.6	152.5	151.9
Working capital (NOK mill) ⁶	1,175.8	1,119.7	1,074.8	1,017.6
EMPLOYEES				
Total permanent employees at Dec 31	1,815	1,812	1,857	1,825
Of which: Full time	662	666	644	657
Part time	1,153	1,146	1,213	1,168
Equivalent full time employees	1,143	1,152	1,152	1,156
Retail outlets at Dec 31	323	315	306	297

$$^1 \text{ Gross profit ratio} = \frac{\text{Sales revenue} - \text{Cost of goods sold}}{\text{Sales revenue}} \times 100$$

$$^4 \text{ Return on shareholder's equity} = \frac{\text{Profit before tax}}{\text{Average of shareholders equity as of Jan 1 and Dec 31}} \times 100$$

$$^2 \text{ Operating margin} = \frac{\text{Profit before tax} + \text{Financial expenses}}{\text{Sales revenue}} \times 100$$

$$^5 \text{ Current ratio} = \frac{\text{Current assets}}{\text{Current liabilities}} \times 100$$

$$^3 \text{ Return to asset} = \frac{\text{Profit before tax} + \text{Financial expenses}}{\text{Average of total capital as of Jan 1 and Dec 31}} \times 100$$

$$^6 \text{ Working capital} = \text{Current assets} - \text{Current liabilities}$$

