

”Vi MÅ måle resultater og fremgang”

*En casestudie av AS Vinmonopolets bruk av  
Balansert målstyring*

Mari Munkejord



Masteroppgave i Organisasjon, Ledelse og Arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15. mai 2015



**”Vi MÅ måle resultater og fremgang”. En  
casestudie av AS Vinmonopolets bruk av  
Balansert målstyring**

© Mari Munkejord

2015

”Vi MÅ måle resultater og fremgang”. En casestudie av AS Vinmonopolets bruk av  
Balansert målstyring

Mari Munkejord

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Activ print og kopi AS



# Sammendrag

Oppgaven drøfter følgende problemstilling:

*Hvordan brukes balansert målstyring i Vinmonopolet, og hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen?*

Problemstillingen besvares med utgangspunkt i drøftelse av tre forskningsspørsmål:

*Hva var årsaken til at balansert målstyring ble innført i år 2000?*

*Hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere prestasjoner og måloppnåelse?*

*Hvilke positive effekter oppleveres, og hvilke utfordringer finnes knyttet til balansert målstyring?*

Balansert målstyring karakteriseres som et av de mest populære organisasjonskonseptene de siste 75 årene. Mange bedrifter, både private og offentlige, har implementert konseptet. Balansert målstyring ble utviklet som et rammeverk for å kunne styre bedrifter etter mer enn finansielle parametere. Modellen vektlegger derfor fire perspektiver, henholdsvis Kundeperspektivet, Læring og vekst -perspektivet, Interne prosesser og det finansielle perspektivet. Dette rammeverket skulle balansere hensynet til de kortsiktige og de langsiktige målene til bedriften, og balansere hensynet til både resultat -og ytelsesmål samt til finansielle og ikke-finansielle parametere.

Vinmonopolet innførte balansert målstyring i år 2000. Denne oppgaven undersøker hvordan en statlig monopolist som Vinmonopolet kan nyttiggjøre seg av en slik målstyringsmodell. Oppgaven er en casestudie av Vinmonopolets bruk av organisasjonskonseptet balansert målstyring. Formålet har vært å utvikle en helhetlig forståelse for hvorfor det ble innført, hvordan det brukes, samt hvordan det oppleveres av ulike ansatte. Tolv informanter har blitt intervjuet i forbindelse med denne oppgaven, henholdsvis tidligere administrerende direktør, fem informanter fra kjedeledelsen og seks informanter fra butikker i Oslo.

Oppgaven tar utgangspunkt i teorien om balansert målstyring. Nyinstitusjonell teori brukes som et rammeverk for å forklare hvorfor Vinmonopolet implementerte denne målstyringsmodellen, og for å belyse ulike trekk ved bruken av konseptet i Vinmonopolet. Begreper som legitimitet, omdømme, myter, løse koplinger og organisasjonsoppskrifter vil være sentrale for å forstå både implementeringen av, og bruken av, balansert målstyring.

Analysen er inndelt i fire deler. De tre første delene besvarer hvert sitt forskningsspørsmål, og i den siste delen drøftes noen trekk ved balansert målstyring i Vinmonopolet i forhold til det teoretiske rammeverket.

Det fremheves at balansert målstyring ble implementert i Vinmonopolet på bakgrunn av et behov for å ivareta de ulike interessentene og dermed oppnå legitimitet i sine omgivelser.

De viktigste verktøyene som benyttes i forbindelse med målstyringen er årets butikkkonkurransen, der butikkene måles individuelt og konkurrerer med hverandre, samt mystery shopper hvor butikkene måles på alderskontroll og kundetilfredshet. Vinmonopolet benytter seg av disse verktøyene i fravær av ekstern konkurranse. De brukes aktivt som verktøy for å sammenligne butikkene, måle måloppnåelse og resultater samt korrigere underveis dersom ønskede resultater ikke oppnås.

De ansattes opplevelser av målstyringen presenteres med vekt på verktøyene årets butikkkonkurransen og mystery shopper. Av positive opplevelser fremkommer det at begge verktøyene sees som en styrke for Vinmonopolet, og at de bidrar til at Vinmonopolet når de overordnede målene sine. Av utfordringer fremheves det at butikkansatte spesielt opplever to målkonflikter. Deretter hevdes det at omdømme er avgjørende for Vinmonopolet som bedrift, og at spenninger mellom ulike mål kan påvirke omdømmet til Vinmonopolet.

Avslutningsvis drøftes noen likhetstrekk mellom bruken av balansert målstyring i Vinmonopolet, og teorien om balansert målstyring. Her fremkommer det at målstyringen i stor grad er tilpasset Vinmonopolet som bedrift, men at noen trekk kan identifiseres, om enn implisitt. Det fremkommer her at målstyringen brukes som et prestasjonsmålingssystem mer enn et strategisk ledelsessystem.





# Forord

Det er med en stolthet og ubeskrivelig glede at jeg endelig er ferdig med denne oppgaven.

Tusen takk til min veileder Hans Christian Sørhaug for nyttige innspill og interessante diskusjoner.

En stor takk skal også rettes til mine tolv informanter som åpent og hjertelig har delt sine erfaringer, tanker og opplevelser med meg. Denne oppgaven kunne ikke blitt til uten deres bidrag.

Jeg vil også takke min kontaktperson i Vinmonopolet, Linn Huse-Amundsen, som har gitt meg tilgang til dokumenter, ordnet alt det praktiske vedrørende intervjuer og som alltid tok alle mine forespørsler med et smil. All din hjelp var av veldig stor verdi.

Tusen takk til min samboer Håkon for korrekturlesing og kritisk gjennomgang av hele oppgaven, i tillegg til en fantastisk støtte gjennom hele masterskriveprosessen. Takk for at du minnet meg på at det kommer viktigere ting i livet enn å skrive masteroppgave!

Jeg vil også si tusen takk til mine fantastiske studievenninner for alle gode diskusjoner, trøstende ord og ikke minst for utrolig mye moro både på og utenfor lesesalen. Det hadde ikke vært det samme uten dere!

Til slutt tusen takk til min flotte familie og herlige venner for veldig god støtte gjennom mine år som student, og i livet generelt.

Disse to årene på OLA har vært utrolig lærerike og givende. Etter fem år på Blindern er det både rart og fint at et kapittel i livet avsluttes, og et nytt begynner.

Oslo, mai 2015

Mari Munkejord



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for temaet i oppgaven.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Oppgavens struktur .....	3
<b>2</b>	<b>Om caset: Vinmonopolet.....</b>	<b>4</b>
2.1.1	Historisk tilbakeblikk.....	4
2.1.2	Samfunnsoppdrag .....	5
2.1.3	visjon.....	6
2.1.4	Hovedmål .....	6
<b>3</b>	<b>Metode.....</b>	<b>9</b>
3.1	Valg av metode.....	9
3.1.1	Deduktiv tilnærming .....	10
3.2	Casestudie.....	10
3.3	Kvalitativt intervju .....	11
3.3.1	Semistrukturert intervju .....	11
3.3.2	Utvalget.....	11
3.3.3	Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.....	13
3.4	Andre relevante kilder .....	15
3.5	Analyse av data.....	15
3.6	Datakvalitet .....	16
3.6.1	Validitet.....	16
3.6.2	Reliabilitet.....	17
3.6.3	Generaliserbarhet.....	18
3.7	Begrensninger ved oppgaven.....	19
3.8	Etikk.....	19
<b>4</b>	<b>Teori.....</b>	<b>21</b>
4.1	Målstyring.....	21
4.1.1	Historisk .....	21
4.1.2	Generelt om ulike typer mål.....	22
4.2	Strategi .....	22
4.2.1	Hva er strategi.....	22
4.3	Balansert målstyring .....	23
4.3.1	Populært konsept .....	23
4.3.2	Opprinnelsen- The Balanced scorecard .....	23
4.4	Modellens kjernepunkter .....	25
4.4.1	Fire perspektiver som viktige i modellen.....	25
4.4.2	Hvordan modellen er videreutviklet .....	26
4.4.3	Kriterier til et balansert målstyringsystem .....	27
4.4.4	Årsak -og virkningsforhold.....	27
4.4.5	Ytelse og resultat.....	28
4.5	Balansert målstyring i offentlige organisasjoner .....	28
4.6	Institusjonell teori.....	29
4.6.1	Myter.....	31
4.6.2	Organisasjonsoppskrifter.....	32
4.6.3	Balansert målstyring som en oppskrift .....	32

<b>5</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>34</b>
5.1	<b>Innføringen av balansert målstyring.....</b>	<b>34</b>
5.1.1	Vinmonopolet er en del av et organisasjonsfelt.....	35
5.1.2	Ulike aktører i organisasjonsfeltet .....	35
5.1.3	Innføringen av balansert målstyring: Søken etter legitimitet som drivkraft.....	36
5.1.4	Balansert målstyring i Vinmonopolet i år 2000.....	39
5.1.5	Oppsummering: Innføringen av balansert målstyring.....	39
5.2	<b>Balansert målstyring i Vinmonopolet i dag.....</b>	<b>40</b>
5.2.1	Oppdragsbrev fra Helse-og omsorgsdepartementet .....	40
5.2.2	Hvorfor brukes balansert målstyring i Vinmonopolet i dag? .....	41
5.2.3	Oppskriften er tilpasset Vinmonopolet .....	42
5.2.4	Målekortet .....	43
5.2.5	Hvordan fastsettes de ulike målene?.....	44
5.2.6	Verktøy.....	45
5.2.7	Fra Corporator til SAP.....	45
5.2.8	Årets butikk.....	45
5.2.9	Mystery Shopper.....	47
5.2.10	Oppsummering: Balansert målstyring i Vinmonopolet i dag .....	48
5.3	<b>Hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen? .....</b>	<b>48</b>
5.3.1	Årets butikk: Ulike utfordringer og positive effekter .....	49
5.3.2	Mystery shopper: Ulike utfordringer og positive effekter .....	52
5.3.3	Målkonflikt: kravet til effektivitet versus kundeservice.....	54
5.3.4	Bevissthet rundt målene er viktig: butikkansatte ønsker involvering.....	57
5.3.5	Den balanserte målstyringens forankring i ledelsen .....	59
5.3.6	Omdømme .....	60
	Oppsummering: Hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen? .....	64
5.4	<b>Balansert målstyring - til en viss grad?.....</b>	<b>65</b>
5.4.1	Kritiske suksessfaktorer .....	65
5.4.2	Ytelsesindikatorer og resultatindikatorer - en implisitt tankegang.....	66
5.4.3	Prestasjonsmålingsystem eller strategisk ledelsessystem?.....	66
5.4.4	Løse koplinger eller et veltilpasset konsept?.....	67
5.4.5	Oppsummering: Balansert målstyring - til en viss grad? .....	69
<b>6</b>	<b>Oppsummering og avslutning.....</b>	<b>70</b>
6.1	<b>De viktigste funnene .....</b>	<b>71</b>
6.2	<b>Veien videre.....</b>	<b>73</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>74</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>82</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for temaet i oppgaven

AS Vinmonopolet (heretter kalt Vinmonopolet) har som statlig monopolist mange og noen tilsynelatende motstridende mål. Gjennom et regulert salg av alkohol skal Vinmonopolet bidra til et begrenset alkoholkonsum i befolkningen, samtidig som de skal være et utsalgssted for nettopp alkohol, hvor kundene skal få god hjelp til å finne de produktene de ønsker. Det at Vinmonopolet har mange mål, fordrer også at de må håndteres på en god måte for å sikre måloppnåelse. Hvordan ivaretar og balanserer Vinmonopolet de ulike målene i bedriften? Og hvordan håndteres eventuelle spenninger mellom de ulike målene?

Balansert målstyring er et av de mest populære organisasjonskonseptene som har blitt lansert de siste 75 årene (Sibbet 1997 i Madsen & Stenheim 2014). Ideen bak konseptet er at ledelsen må vektlegge ulike perspektiver i deres styring av bedriften, og at økonomiske måltall ikke er nok. Vinmonopolet innførte balansert målstyring i organisasjonen i år 2000, da dette konseptet hadde sin storhetstid. Det er interessant at en monopolbedrift innfører et organisasjonskonsept som i utgangspunktet ble utviklet for privat sektor, og som i tillegg er tilpasset organisasjoner hvor målet er økonomisk vekst. Vinmonopolet er ikke drevet av profitt; som alkoholpolitisk virkemiddel skal Vinmonopolet tjene en helt annen funksjon. Vinmonopolet har heller ingen konkurrenter å måle seg opp mot. Spørsmålet som dukket opp i mitt hode var; hvordan brukes et slikt konsept i en offentlig bedrift som Vinmonopolet?

Opgavens formål er å undersøke hvordan Vinmonopolet benytter seg av balansert målstyring, og på hvilken måte dette brukes i bedriften for å ivareta de ulike funksjonene som Vinmonopolet har. Jeg har lenge vært spesielt interessert i hvordan ulike konsepter som innføres i bedrifter oppleves på de operasjonelle nivåene, altså av de ansatte som i hverdagen blir påvirket av konseptene. Jeg var derfor også interessert i å undersøke hvordan de ansatte i Vinmonopolet opplever bruken av balansert målstyring. Hva synes de er bra, hva synes de fungerer? Opplever de noen utfordringer, og hva er i så fall disse? Dersom jeg kun skulle undersøkt hvordan Vinmonopolet bruker balansert målstyring, ville jeg gått glipp av interessante betraktninger av hvordan det fungerer i praksis. Dette sees som nyttig for å tilegne meg en helhetlig forståelse av balansert målstyring i Vinmonopolet.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er:

### **Hvordan brukes balansert målstyring i Vinmonopolet, og hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen?**

Jeg har operasjonalisert bruk av balansert målstyring til å være hvilke verktøy de benytter seg av i målstyringen. Leiv Opstad (2006) viser til balansert målstyring som "[...] en verktøykasse for ledelsen [...]" (Opstad 2006: 360). Dersom man ser på balansert målstyring som en verktøykasse, kan man si at de ulike virkemidlene innenfor målstyringen er verktøyene. Med verktøy menes i denne sammenheng ulike tiltak eller midler for å oppnå mål og vurdere måloppnåelsen i forbindelse med målstyringen.

Med de ansattes opplevelse menes hva de ansatte opplever å være positive effekter og utfordringer ved den balanserte målstyringen. Jeg fant ganske raskt ut at da jeg skulle undersøke hvordan Vinmonopolet bruker balansert målstyring, måtte jeg også få en forståelse av hvorfor balansert målstyring ble innført i utgangspunktet. Forståelsen av formålet og hensikten med å innføre og implementere dette systemet ville gi meg en bedre helhetsforståelse av hvordan bedriften nyttiggjør seg av denne styringsmodellen, og hvorfor de bruker nettopp denne.

Forskningsspørsmålene i denne oppgaven er derfor:

*Hva var årsaken til at balansert målstyring ble innført i år 2000?*

*Hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere prestasjoner og måloppnåelse?*

*Hvilke positive effekter oppleveres, og hvilke utfordringer finnes knyttet til balansert målstyring?*

Jeg hadde på forhånd en antakelse om at balansert målstyring ble innført på bakgrunn av at Vinmonopolet hadde et ønske om å oppnå legitimitet i sine omgivelser, basert på teori om hvordan organisasjonskonsepter, eller organisasjonsoppskrifter, spres og adopteres av mange organisasjoner (Meyer & Rowan 1977). Det at balansert målstyring har vært et svært populært konsept, fikk meg til å anta at Vinmonopolet kanskje hadde implementert konseptet for å fremstå som legitim i sine omgivelser.

Dag Øyvind Madsen (2012) påpeker at det har vært skrevet mye om hva balansert målstyring er, men at det i liten grad har vært undersøkt hva som skjer når bedrifter implementerer konseptet, altså hvordan det brukes. Med denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan en offentlig bedrift som Vinmonopolet kan nyttiggjøre seg av en slik modell. Jeg ønsker gjennom dette casestudiet å bidra til feltet organisasjonsstudier ved å undersøke hva som skjer når et slikt konsept implementeres i organisasjonen, samt hvordan det brukes og oppfattes.

### **1.3 Oppgavens struktur**

I kapittel 2 presenteres Vinmonopolet som bedrift. I kapittel 3 gjøres det rede for den metodiske fremgangsmåten for undersøkelsen. I kapittel 4 presenteres teori om balansert målstyring, samt institusjonell teori. Analysen, i kapittel 5, er del inn i fire deler. De tre første delene besvarer hvert av forskningsspørsmålene, og i den siste delen drøftes noen trekk ved balansert målstyring i Vinmonopolet i forhold til det teoretiske rammeverket som modellen springer ut fra. I kapittel 6 oppsummeres de mest sentrale funnene.

## 2 Om caset: Vinmonopolet

### 2.1.1 Historisk tilbakeblikk

Vinmonopolet ble stiftet 30. November 1922, og var da et halvprivat monopol (Hamran & Myrvang 1998: 43). Vinmonopolet ble i 1931 underlagt Lov om Aktieselskapet Vinmonopolet (vinmonopolloven), og har vært heleid av staten siden 1939 (Vinmonopolet udatert i). I 1994 ble det av ESA<sup>1</sup>, kontrollorganet underlagt EFTA, hevdet at Vinmonopolet var i strid med EØS-avtalen. Dette førte til at deler av monopolordningen ble opphevet. Vinmonopolet ble delt, i tillegg ble AS Arcus, som var et statlig selskap, stiftet. Arcus tok over importvirksomheten og grossistvirksomheten, og Vinmonopolet ble et detaljsalgsmopol. I 1997 ble det slått fast at dagens ordning ikke står i strid med EØS-avtalen (Vinmonopolet udatert i).

Vinmonopolet er i dag et statlig detaljmonopol, og de er underlagt Helse -og omsorgsdepartementet (heretter kalt HOD). Vinmonopolet har enerett på salg av alkohol som inneholder over 4,7 volumprosent alkohol til forbrukere (Helse –og omsorgsdepartementet 2014). Salg av alkohol er regulert av Lov om omsetning av alkohol m.v. (Alkoholloven).

Vinmonopolet har gjennomgått mange endringer siden etableringen. Av nyere endringer kan nevnes at selvbetjeningspol ble etablert som en fast ordning i 2001 (Vinmonopolet 2015c: 3). I 2011 ble den siste diskbutikken gjort om til selvbetjening (Henriksen 2011: 2).

Vinmonopolet har per mai 2015 300 butikker fordelt rundt om i landet (Vinmonopolet udatert a). Antall ansatte (per 31.12.12) er 1802 (Vinmonopolet 2013). Vinmonopolets butikker er delt inn i kategorier fra 1 til 7 i forhold til størrelse og vareutvalg. I vinmonopolets styringspyramide <sup>2</sup> reflekteres Vinmonopolets formål og funksjon. Øverst står samfunnsoppdraget, deretter visjonen, hovedmålene til bedriften, hovedstrategier og verdigrunnlag.

---

<sup>1</sup> ESA står for EFTA Surveillance Authority, og er et kontrollorgan underlagt EFTA. EFTA er forkortelse for European Free Trade Association.

<sup>2</sup> Se figur 1.



### 2.1.2 Samfunnsoppdrag

Vinmonopolet har som funksjon å være et alkoholpolitisk virkemiddel. Dette kommer til uttrykk gjennom HOD:

”Vinmonopolet er ett av de viktigste virkemidlene i norsk alkoholpolitikk og skal bidra til å begrense alkoholforbruket gjennom regulering av tilgjengeligheten. Det alkoholpolitiske ansvaret kommer til uttrykk gjennom effektiv sosial kontroll, holdningsskapende tiltak, effektiv drift og fravær av kjøpepress” (Helse –og omsorgsdepartementet 2014a).

Det alkoholpolitiske ansvaret reflekteres i Vinmonopolets samfunnsoppdrag: ” Vinmonopolet er samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol”. I følge Larsen (2014) er det vanlig at offentlige organisasjoner og foretak kommuniserer at de forvalter et samfunnsoppdrag (Larsen 2014: 11). De offentlige foretakene viser gjennom samfunnsoppdraget at de har fått et oppdrag fra samfunnet og viser at de jobber for noe større enn seg selv, i følge Larsen (2014:11). Samfunnsoppdraget til Vinmonopolet er ikke kun et overordnet oppdrag, det utgjør også selve kjernen i deres drift; oppgaven om et ansvarlig salg av alkohol gjennomsyrrer mange av aktivitetene i bedriften. Vinmonopolet selv beskriver samfunnsoppdraget sitt slik:

”Vinmonopolet har et særlig ansvar for å rette sin virksomhet i tråd med alkoholpolitiske målsetninger og i samsvar med vinmonopolloven og alkoholloven. Vinmonopolet skal bidra til å begrense alkoholkonsumet og derigjennom skadevirkningene av alkohol gjennom omsetning i kontrollerte former” (Vinmonopolet, udatert b).

Samfunnsoppdraget har vært uendret siden 1922, og er en av Vinmonopolets viktigste oppgaver (Vinmonopolet 2014). Samfunnsoppdraget til Vinmonopolet reflekteres gjennom *sosial kontroll* og gjennom en begrenset tilgang til alkohol. Vinmonopolet utfører sosial kontroll i form av at de skal forhindre salg av alkohol til mindreårige og forhindre videresalg av alkohol til mindreårige, såkalt langing. De skal også nekte salg av alkohol til berusede personer. I tillegg handler et ansvarlig salg av alkohol om at Vinmonopolet ikke skal drive mersalg (Henriksen 2014b).

### 2.1.3 Visjon

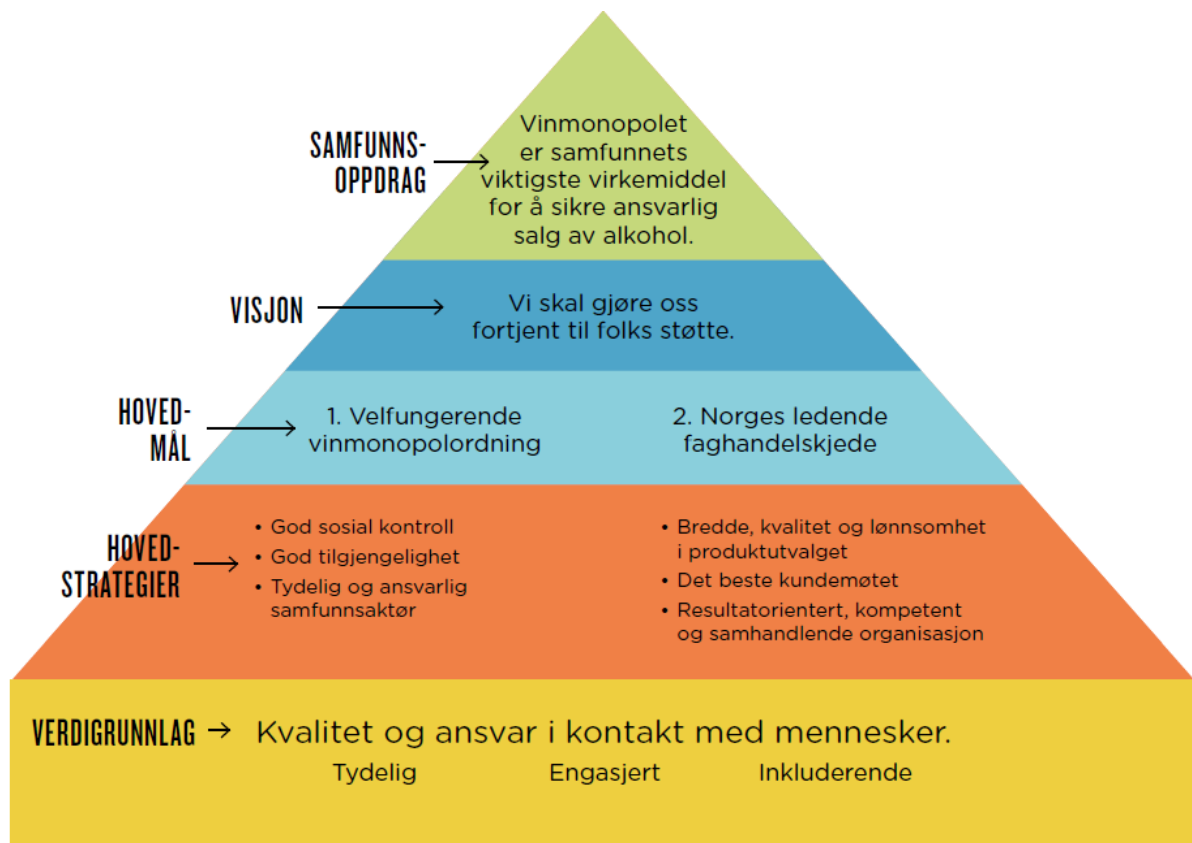
Vinmonopolets visjon ”*Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte*” gjenspeiler viktigheten av en bred støtte rundt vinmonopolordningen. I følge Vinmonopolet skal visjonen være styrende i hvert eneste kundemøte, og de ansatte skal hver dag bidra til at Vinmonopolet fortjener folks støtte (Vinmonopolet udatert c).

### 2.1.4 Hovedmål

Vinmonopolet har to hovedmål, og disse er henholdsvis å ha en *velfungerende vinmonopolordning* og å være *Norges ledende faghandelskjede*. Det første målet handler om at Vinmonopolet skal ha en bred støtte i befolkningen, og det andre målet viser til at Vinmonopolet ønsker å være den beste faghandelskjeden. Disse to målene skal sikre at Vinmonopolet oppfyller både samfunnsoppdraget sitt og visjonen sin (Vinmonopolet 2014).

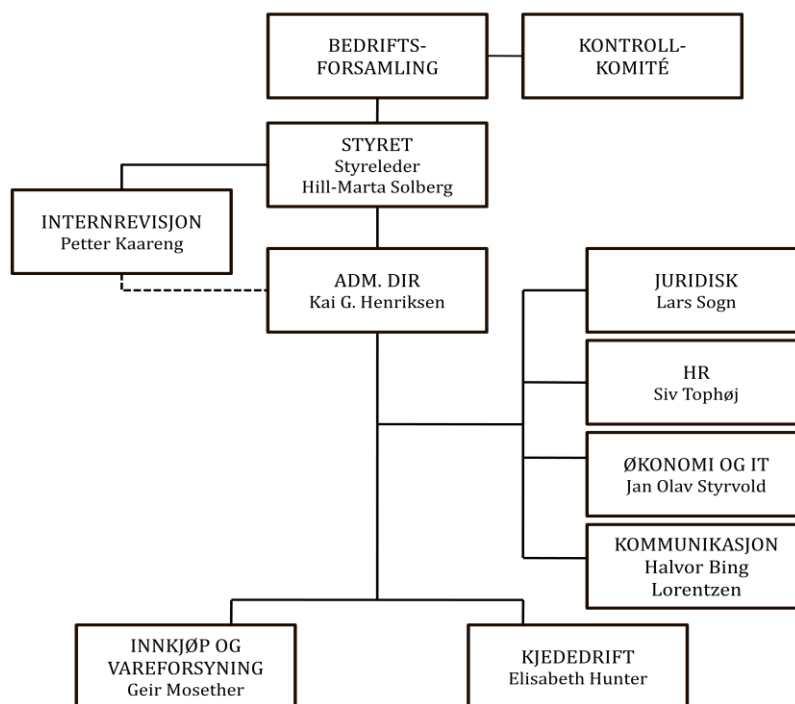
Vinmonopolet identifiserer i sin styringsmodell seks hovedstrategier som skal sørge for at Vinmonopolet oppfyller hovedmålene, samfunnsoppdraget og visjonen. De handler om *sosial kontroll, god tilgjengelighet, tydelig og ansvarlig samfunnsaktør, bredde, kvalitet og lønnsomhet i produktutvalget, det beste kundemøtet* samt *resultatorientert, samhandlende og kompetent organisasjon*. Verdigrunnlaget til Vinmonopolet er *kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker*.

Vinmonopolet har dermed flere ulike mål som organisasjonen skal jobbe etter og etterleve. De skal sikre et ansvarlig salg, samtidig som at de skal yte god service og ha høy faglig kvalitet. I tillegg kjennetegnes Vinmonopolet av at bunnlinjen ikke handler om overskudd. ”I motsetning til normale mål for private handelsvirksomheter skal Vinmonopolet ikke bidra til økt omsetning ut fra økonomiske motiver” (Vinmonopolet 2000: 6). Dette viser til at Vinmonopolet ikke skal forsøke å øke omsetningen eller bedrive mersalg.



Figur 1: Vinmonopolets styringspyramide.

# ORGANISASJONSKART



Figur 2: Organisasjonskart Vinmonopolet.

Som det fremkommer av bedriftens organisasjonskart, har Vinmonopolet fire avdelinger på kjedenivå, som består av Juridisk avdeling, HR, økonomi- og IT og kommunikasjon. I tillegg er det avdelinger for innkjøp og vareforsyning, og kjededrift.

# 3 Metode

## 3.1 Valg av metode

Jeg har valgt å gjøre en casestudie av Vinmonopolet. Valg av passende forskningsmetode er viktig for å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte (Yin 2009: 10). Oppgavens problemstilling legger dermed føringer på valg av metode. Da jeg i min problemstilling fokuserer på å finne ut hvordan balansert målstyring brukes som et verktøy i Vinmonopolet, samt hvordan de ansatte opplever dette, måtte jeg tenke gjennom hvilken metode som var mest formålstjenelig for å få den informasjonen jeg ønsket.

For det første så ønsket jeg å undersøke hvordan Vinmonopolet bruker balansert målstyring; altså hvilke verktøy de bruker til å identifisere, måle og vurdere prestasjoner og måloppnåelse. Da jeg skal undersøke *hvordan* de bruker det er jeg avhengig av å få et helhetlig bilde. For å få en helhetlig forståelse hadde jeg behov for å innhente så mye informasjon som mulig. Kvalitative studier gir større mulighet til å få uttømmende informasjon om analyseenhetene, i motsetning til i kvantitative studier der formålet er å få sammenlignbar informasjon om analyseenhetene (Grønmo 2010: 110). I tillegg var jeg avhengig av å innhente informasjon som jeg på forhånd ikke kunne velge ut eller kategorisere, da jeg ikke visste særlig mye om hvilke verktøy de bruker eller hvordan de bruker det. I kvantitative undersøkelser foregår utvelgingen av informasjonen forut for innsamlingen av data, mens det i kvalitative undersøkelser vil kunne foregå underveis i datainnsamlingen (Grønmo 2010: 111). Det var derfor helt avgjørende for meg å gjøre en kvalitativ undersøkelse for å kunne besvare første del av problemstillingen.

Jeg ønsket også å undersøke hva de ansatte synes om målstyringen, hvordan de opplever den i form av positive effekter og hva de ser som utfordrende med denne styringen. Jeg ønsket å tilegne meg det Clifford Geertz (1973) kaller for *tykke beskrivelser*, altså utdypende informasjon om de ansattes opplevelser. For å kunne besvare problemstillingen var det avgjørende å kunne innhente mye informasjon om de ulike analyseenhetene gjennom et fleksibelt forskningsopplegg. Valget falt derfor på å gjennomføre kvalitative intervjuer.

### 3.1.1 Deduktiv tilnærming

Forskning med vekt på problemformulering og teoritestning er basert på det man kaller en *deduktiv* tilnærming. I deduktiv tilnærming avleder man problemstillinger fra teorien som skal testes. I *induktiv* tilnæringsmåte derimot, starter man med empirien og således utleder teori fra empirien, såkalt teorigenerering (Grønmo 2010: 36-37). I min undersøkelse har utgangspunktet vært at jeg skal undersøke hvordan Vinmonopolet bruker balansert målstyring, og det har derfor vært naturlig for meg å ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket da jeg skulle utforme undersøkelsen. Undersøkelsen er i stor grad teoridrevet.

## 3.2 Casestudie

Jeg har valgt å gjøre en casestudie. Et casestudie innebærer at man studerer et kasus, eller case, i en virkelig og samtidig eller pågående kontekst (Creswell 2013: 97). John W. Creswell definerer case på denne måten:

”Case study research is a qualitative approach in which the investigator explores a real-life, contemporary bounded system (a case) or multiple bounded systems (cases) over time, through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information [...]” (Creswell 2013: 97).

I casestudier er analyseenheten enten en eller flere case (Creswell 2013: 97). Et case kan for eksempel være et individ, en gruppe, et program eller en organisasjon (Creswell 2013: 98-99). I denne undersøkelsen er Vinmonopolet analyseenheten, og jeg har gjort det Creswell (2013) kaller for et *within-site study*. Dette innebærer at det er et enkeltstående case som er gjenstand for forskning (Creswell 2013: 97). Et av formålene med å gjennomføre en caseundersøkelse kan være at man ønsker å utvikle en helhetlig forståelse av den enheten man studerer. Enheten sees som interessant i seg selv, og den er ikke en del av et større univers (Grønmo 2010: 90). Spørsmål som er formulert som ”hvordan” eller ”hvorfor” er av forklarende art, og slike spørsmål leder ofte til bruk av case studie som metode (Yin 2009: 9).

Som det fremkommer av definisjonen er det i en casestudie vanlig å benytte seg av flere ulike kilder av informasjon. De ulike kildene kan for eksempel være observasjon, intervju, audiovisuelt materiale eller dokumenter (Creswell 2013: 98). Jeg har i min undersøkelse benyttet meg av flere kilder, da jeg fant dette svært hensiktsmessig for å belyse

problemstillingen min. Jeg har i hovedsak gjennomført intervjuer, og har i tillegg benyttet meg av ulike dokumenter samt en video av et foredrag som et supplement til dataene fra intervjuene.

### **3.3 Kvalitativt intervju**

Formålet ved det kvalitative forskningsintervjuet er at man skal forstå ulike sider ved den intervjuedes verden fra informantens perspektiv (Kvale & Brinkman 2009: 43). I forskningsintervjuet produseres kunnskap i samspillet mellom individer. Intervjuet er altså en aktiv kunnskapsproduksjonsprosess der intervjueren og informanten sammen produserer kunnskap (Kvale & Brinkman 2009: 37). Det at kunnskapen produseres i interaksjonen mellom individene, gjør at det kan skapes et annet samspill mellom andre personer og at en annen type kunnskap vil kunne produseres dersom det er en annen intervjuperson (Kvale & Brinkman 2009: 51).

#### **3.3.1 Semistrukturert intervju**

Det finnes forskjellige former for intervju. *Ustrukturerte* intervju kjennetegnes av at de er friere i formen enn *strukturerte* intervju, som ofte innebærer detaljerte spørsmål og svarkategorier (Befring 2007: 124). I ustrukturerte intervjuer har man klare temaer man ønsker å snakke om, men hvordan intervjuet utarter seg avhenger av hva informanten forteller og hvordan kommunikasjonen er mellom informanten og forskeren (Grønmo 2010: 159). Mine intervjuer bar preg av å være en mellomting mellom ustrukturert og strukturert design. Kvale & Brinkman (2009: 45) kaller dette for et *semistrukturert* intervju. Det semistrukturerte intervjuet gjennomføres med en intervjuguide som inneholder fastlagte temaer og forslag til spørsmål (Kvale & Brinkman 2009: 47). På denne måten har man mulighet til å følge opp interessante momenter underveis, samtidig som man sikrer at man kommer igjennom viktige spørsmål.

#### **3.3.2 Utvalget**

Mitt valg av informanter ble bestemt på bakgrunn av flere forhold. For å komme tett innpå en person som deltar i de viktigste beslutningsprosessene, ønsket jeg å snakke med noen som sitter i ledelsen. Jeg ville i tillegg snakke med flere som jobber i kjedeleddet, det vil si de som jobber på kjedekontoret. Dette ønsket jeg for å få mye og variert informasjon om hvordan de jobber med balansert målstyring. Mitt ønske var å finne ut hvordan de ulike

informantene snakket om balansert målstyring, hva de hadde av kunnskap om dette styringsverktøyet og hva de opplevde som formålet med målstyringen. I tillegg ville jeg snakke med disse fordi jeg ville undersøke hvordan ansatte på ulike nivåer i bedriften opplevde målstyringen. De butikkansatte ville jeg intervjuer fordi de tilhører den operative delen av bedriften, og min antakelse var at det var de som møtte dette styringssystemet i hverdagen.

Jeg delte informantene i to grupper, der informantene fra kjedekontoret var kategorisert som informantgruppe 1 og de butikkansatte ble kategorisert som informantgruppe 2<sup>3</sup>. Informantene i denne studien er HR-direktøren, opplæringsansvarlig, personalsjefen, en fra økonomiavdelingen (business controller), en distriktssjef, tre butikksjefer og tre butikkekspeditorer fra tre butikker lokalisert i Oslo. HR-direktøren sitter i ledelsen, og er slik sett en person som sannsynligvis sitter på nyttig informasjon om hvordan balansert målstyring brukes, og hva formålet med målstyringen er. Business controlleren jeg snakket med har mye kontakt med alle distriktssjefene og butikkene. I tillegg er en av hovedoppgavene til business controller Årets butikk-rapportering. Det var derfor avgjørende å snakke med denne personen for å få utfyllende informasjon rundt de ulike prosessene. Personalansvarlig ble intervjuet fordi jeg ønsket kunnskap om hvordan de måler prestasjoner til hver enkelt ansatt, og hadde en antakelse om at personalsjefen kunne belyse dette<sup>4</sup>. Opplæringsansvarlig ville jeg intervjuer fordi kompetanseutvikling er et viktig satsningsområde i Vinmonopolet, og jeg ønsket derfor informasjon om hvordan det spiller inn i forhold til den balanserte målstyringen. I tillegg til de elleve planlagte intervjuene, gjennomførte jeg et intervju med tidligere administrerende direktør (heretter kalt tidligere adm. dir.) for å få mer bakgrunnskunnskap om balansert målstyring og for å forstå hensikten med innføringen. Dette intervjuet gjennomførte jeg etter de andre intervjuene da det viste seg at jeg trengte mer informasjon for å få en helhetlig forståelse. Til dette intervjuet ble det laget en forenklet versjon av intervjuguiden<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Se vedlegg 1.

<sup>4</sup> Det viste seg imidlertid at Vinmonopolet ikke måler prestasjoner ned på ansattnivå, slik jeg trodde de gjorde. Unntaket er at de måler sosial kontroll på ansattnivå (se punkt 2.1.2 for forklaring av sosial kontroll).

<sup>5</sup> Se vedlegg 8.



Det er viktig å nevne at informantene ikke er tilfeldig trukket, de er valgt ut. Når det gjaldt informantene fra kjedekontoret, hadde jeg et forslag til hvem jeg kunne tenke meg å intervju. Min kontaktperson i Vinmonopolet spurte deretter disse personene om de kunne tenke seg å bli intervjuet, og alle de spurte sa ja. Når det gjelder de butikkansatte så hadde jeg ytret et ønske om å få snakke med tre butikksjefer og tre butikkansatte fra butikker lokalisert i Oslo. Å intervju informanter i Oslo ville av praktiske årsaker gjøre det lettere å gjennomføre innen det gitte tidsperspektivet. Jeg stilte som krav at det skulle være butikker i ulike kategorier for å få variasjon i utvalget. De butikkansatte jeg skulle intervju måtte være fast ansatte, samt ha jobbet i Vinmonopolet i minimum et år. Dette ønsket jeg fordi jeg ville at informantene skulle ha god kjennskap til Vinmonopolet, samt erfaring med å jobbe i Vinmonopolet. Alle informantene hadde jobbet i Vinmonopolet i flere år, og flere av de hadde jobbet i Vinmonopolet i mange år.

### **3.3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene**

Det er viktig å utforme en god intervjuguide, da intervjuguiden skal være rettesnoren for selve intervjuet. Intervjuguiden skal være detaljert nok til at intervjueren får den informasjonen som er relevant for studien, men det er viktig at den er generell nok til at intervjuet kan gjøres på en fleksibel måte (Grønmo 2010: 161).

Jeg har en deduktiv tilnærming i undersøkelsen, og intervjuguidene var derfor forankret i teori. De ulike temaene i intervjuguidene<sup>6</sup> var basert på viktige momenter innenfor teorien om balansert målstyring. Intervjuguiden var utformet med konkrete spørsmål, men jeg var hele tiden bevisst på at jeg kunne følge opp nye interessante momenter underveis, stille oppklarende spørsmål dersom jeg hadde behov for det, samt stille oppfølgingsspørsmål for å få utdypende informasjon.

Det er viktig at spørsmålene er lett forståelige, og at de er ”[...] korte og frie for akademisk språk” (Kvale & Brinkmann 2009: 144). Dette bidrar til et positivt samspill og skaper god dynamikk i samtalen (Kvale & Brinkmann 2009: 144). Det var derfor viktig for meg å formulere lett forståelige og mindre teoretisk formulerte spørsmål. For å ivareta dette utformet jeg først en oversikt med spørsmål jeg ville ha svar på, og deretter tok jeg

---

<sup>6</sup> Se vedlegg 2 til 8.

utgangspunkt i spørsmålene og omformulerte de til intervju spørsmål. Dette er i følge Kvale & Brinkmann (2009: 144-145) en god måte å sørge for at intervju spørsmålene blir formulert i et lettfattelig og lett forståelig språk. Dette sikret også at jeg fikk undersøkt det jeg ønsket, uten at meningen forsvant i spørsmålsformuleringen.

I tillegg var jeg opptatt av å stille åpne og ikke ledende spørsmål. Dette er viktig for å unngå å påvirke informantene i svarene de gir (Befring 2007: 125-126). I spørsmålene som omhandlet hva den ansatte synes eller opplever, var jeg opptatt av å stille spørsmål som reflekterte at jeg ønsket deres opplevelse av målstyringen. Jeg har hele tiden vært opptatt av å undersøke de ansattes opplevelse av målstyringen, og da var det viktig å stille spørsmål som gjenspeilet at jeg var interesserte i deres personlige mening.

I kvalitative studier er man ikke ferdige med å bestemme hva slags informasjon som skal innhentes når datainnsamlingen begynner. Det er en prosess hvor utvelgning av informasjon også skjer underveis i undersøkelsen, og den skjer parallelt med innsamlingen og analysen av dataene (Grønmo 2010: 111). Det kan dukke opp nye momenter underveis og man kan få ny innsikt som gjør at man revurderer eller endrer den type informasjon som man er ute etter (Grønmo 2010: 161). De første intervjuene dannet grunnlaget for hva jeg ville undersøke videre, da det dukket opp nye og interessante momenter i disse intervjuene. Noen temaer ble forkastet, mens nye temaer ble fulgt opp videre. Noen spørsmål ble revidert, jeg utformet noen nye spørsmål og beholdt en del av spørsmålene jeg opprinnelig hadde. Da jeg hadde gjennomført alle intervjuene med informantgruppe 1, hadde jeg fått veldig mye informasjon som jeg kunne undersøke videre. Jeg måtte derfor velge ut de viktigste punktene og de momentene jeg syntes var mest interessante å undersøke videre, og lage spørsmål ut fra det til intervjuene i butikk.

Jeg fikk cirka 30 minutter på hvert intervju i butikk, noe som gjorde at jeg måtte være særdeles kritisk til de spørsmålene jeg til slutt valgte å stille. Det var viktig å sørge for at jeg fikk spurt om det jeg anså som viktigst, og mest relevant for å besvare problemstillingen min. Intervjuguidene til informantgruppe 2 ble ikke revidert underveis, da jeg ville stille de samme spørsmålene til alle, men også i disse intervjuene var jeg opptatt av å hele tiden være fleksibel nok til å stille oppfølgingsspørsmål, samt endre rekkefølge på spørsmålene for å få god flyt i samtalen. I og med at en del momenter ble utelatt å undersøke videre, er jeg klar over at jeg

kan ha valgt bort eller oversett interessant og viktig informasjon. Jeg tror likevel at jeg fikk undersøkt det jeg opplever som det viktigste i forhold til temaet for oppgaven.

De første Intervjuguidene ble testet ut på to medstudenter, og tilbakemeldinger fra disse førte til noen mindre endringer der spørsmålene enten var uklare eller kronglete formulert.

### 3.4 Andre relevante kilder

Jeg har sett på årsrapporter fra 1999 til og med 2013. Her har jeg spesielt fokusert på beskrivelser av balansert målstyring, og jeg har vært på utkikk etter informasjon om formålet med innføringen av balansert målstyring, informasjon om hvordan de bruker det og hva de ser for seg skal være utbyttet eller resultatet av denne strategien. Jeg har også sett på ulike dokumenter, slik som dokumentet som beskriver Årets butikk-konkurransen. Dette dokumentet beskriver hvilke måleparametre butikkene blir målt opp mot, og altså hva slags krav som stilles til de ulike butikkene. Jeg har i tillegg lest virksomhetsplanen, som er et strategidokument, for å få en oversikt over hvordan de ulike målene til Vinmonopolet nedfelles, samt øvrige strategidokumenter. I tillegg til disse kildene har jeg benyttet meg av en video av et foredrag holdt av administrerende direktør (heretter kalt adm. dir. ) Kai G. Henriksen.

### 3.5 Analyse av data

Jeg tok opp alle intervjuene på lydopptaker. Jeg valgte å transkribere alle intervjuene<sup>7</sup> fullt ut, altså alt informanten sa ble skrevet ned. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket en fullstendig oversikt over alt som ble sagt, og for å gjøre det unødvendig å måtte gå tilbake til opptakene senere. Jeg har benyttet meg av *meningsfortetting* i analysen av dataene. Meningsfortetting betyr at man forkorter intervjupersonens uttalelser til kortere formuleringer, og hvor meningen i utsagnet blir gjengitt med noen få ord (Kvale & Brinkman 2009: 212). Først leste jeg intervjuet i sin helhet, deretter leste jeg igjennom igjen med tanke på å finne frem til meningen i utsagnene, kalt *meningsenhetene*. Deretter gikk jeg igjennom de ulike meningsenhetene for å tematisere og kategorisere utsagnene. Kategoriseringen ble gjort både med utgangspunkt i teori om balansert målstyring, og med utgangspunkt i de ulike

---

<sup>7</sup> Med unntak av intervjuet med tidligere administrerende direktør, da dette ble gjennomført på et senere tidspunkt. Intervjuet ble tatt opp på lydopptaker.

momentene som dukket opp underveis. Jeg valgte også å ta vare på interessante sitater fra informantene som kunne belyse de ulike temaene. En slik form for meningsfortetting kan være nyttig når man har lange intervjuetekster (Kvale & Brinkman 2009: 212). I tillegg til dette har jeg også ved flere anledninger gått tilbake til transkripsjonene for å få en større forståelse for utsagn og meninger som jeg hadde behov for mer informasjon om etter hvert i analyseringen av dataen.

## 3.6 Datakvalitet

For å vurdere kvaliteten på de innsamlede dataene, må man ta utgangspunkt i ulike kriterier for kvalitetsvurderinger. Det er i hovedsak to overordnede kriterier for å vurdere kvaliteten på dataene. Disse er *validitet* og *reliabilitet*.

### 3.6.1 Validitet

Validitet handler om datamaterialets gyldighet i forhold til det problemstillingen skal belyse (Grønmo 2010: 231). Validitet viser til i hvilken grad en metode undersøker det den skal undersøke, altså om det man undersøker reflekterer de fenomenene man vil ha informasjon om (Kvale & Brinkman 2009: 251). Dette betegnes som *åpen validitet*<sup>8</sup> i følge Grønmo (2010: 231). ”Validiteten vurderes som tilfredsstillende dersom det er åpenbart at de innsamlede data er gode og treffende i forhold til studiens intensjoner” (Grønmo 2010: 231). Gjennom åpen validitet kan man blant annet undersøke om informantene kjenner seg igjen i informasjonen som er innhentet (Jacobsen 2005: 215). For å styrke validiteten i undersøkelsen har flere hensyn blitt tatt. Tidligere adm. dir hadde et ønske om sitatsjekk. Da første del av analysen bygger på informasjon fra kun et intervju var det viktig også for meg å kontrollere at informanten kjente seg igjen og var enig i tolkningen og fremstillingen av informasjonen. Dette bidrar til høy validitet. En annen informant ble spurt om sitatsjekk, da jeg ville være sikker på at min tolkning av informasjonen stemte overens med virkeligheten. En slik gyldighetskontroll bidrar til god validitet (Jacobsen 2005: 215). Validiteten vil knytte seg til forholdet mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner av fenomener. Operasjonaliseringen av problemstillingen i form av forskningsspørsmålene i undersøkelsen bidrar til å gjøre det lettere å undersøke konkrete sider ved den balanserte målstyringen i bedriften.

---

<sup>8</sup> Opprinnelig kalt face validity (Grønmo 2010: 231).

Spørsmålsformuleringer som fremhever at jeg er ute etter informantenes personlige mening vil bidra til at jeg får informasjon om hva den enkelte ansatte opplever. Dette styrker validiteten. En utfordring for validiteten i denne undersøkelsen er at jeg ikke hadde en fullstendig oversikt over hva balansert målstyring innebar da jeg startet intervjuene<sup>9</sup>. Dette kan påvirke dataene i den forstand at jeg kan ha gått glipp av relevant informasjon. Likevel innebar min problemstilling først og fremst en undersøkelse av hvordan Vinmonopolet bruker balansert målstyring, og svarene vil først og fremst knytte seg til hvordan det brukes i den spesifikke bedriften. Sannsynligvis ville ikke en fullstendig oversikt over litteraturen på feltet ført til spørsmål som ga større klarhet i hvordan Vinmonopolet bruker denne modellen. For å sikre god validitet har jeg i tillegg benyttet meg av flere ulike kilder til informasjon. Dette styrker validiteten i undersøkelsen (Jacobsen 2005: 218). Basert på dette mener jeg å kunne hevde at validiteten er tilfredsstillende høy i denne undersøkelsen.

### **3.6.2 Reliabilitet**

Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsen og datainnsamlingen gir oss pålitelige data (Grønmo 2010: 222). I kvalitative studier er det som regel vanskelig, eller nærmest umulig, å teste reliabiliteten gjennom standardiserte metoder. Det er ulike grunner til dette, men noen av årsakene handler om at man benytter mindre strukturerte og mer fleksible undersøkelsesopplegg i kvalitative studier enn i kvantitative studier. Et annet viktig aspekt er, som tidligere nevnt, at innsamlingen av data ikke foregår som en utskilt fase i undersøkelsen, men den foregår nært tilknyttet analysen og tolkningen av dataene (Grønmo 2010: 228). Det er vanlig at vurderingen av reliabilitet ikke bygger på undersøkelser av stabilitet og ekvivalens<sup>10</sup> i kvalitative undersøkelser. Reliabiliteten vil da vurderes "[...] ut fra en systematisk og kritisk drøftning av datamaterialet" (Grønmo 2010: 230). Det er derfor viktig å vurdere de ulike forholdene ved undersøkelsen slik som selve undersøkelsesopplegget, kildenes troverdighet, hvordan datainnsamlingen er gjennomført, forskerens rolle i undersøkelsen og konteksten studien gjennomføres innenfor, når man vurderer reliabiliteten til kvalitative data. Det er viktig å være bevisst ulike forhold som kan påvirke informantenes

---

<sup>9</sup> Dette var, som det senere nevnes, på grunn av den enorme mengde litteratur som eksisterer på feltet om balansert målstyring, og at ulike forfattere fremhever ulike sider ved teorien. I tillegg eksisterer det ulike forståelser av hva selve rammeverket balansert målstyring skal være; et strategisk styringssystem eller et prestasjonsmålingssystem. Dette drøftes senere i oppgaven.

<sup>10</sup> Reliabilitet vurderes ofte ut fra stabilitet og ekvivalens i kvantitative studier (Grønmo 2010: 223).

svar i intervjuene, og slik påvirke troverdigheten. For å sikre høy reliabilitet i undersøkelsen har jeg utformet ikke-ledende spørsmål<sup>11</sup>, og jeg har utformet spørsmål som har vært lett forståelige og lite teoretiske for å unngå misforståelser. Det at jeg testet intervjuguiden på medstudenter bidrar også til å sikre høy reliabilitet. I tillegg har jeg stilt oppklarende spørsmål der jeg har vært i tvil om hva meningen med utsagnet har vært<sup>12</sup>. Bruk av båndopptaker og transkribering av intervjuene vil også bidra til høy reliabilitet, da det sikrer en riktigere gjengivelse av det som er blitt sagt. I tillegg skaper det en mer uavhengig tolkning av dataene enn gjennom notatskriving (Thagaard 2002: 178). I tillegg har jeg som nevnt under punkt 3.6.1 i to av intervjuene gjennomført sitatsjekk. Dette kan bidra til å sikre reliabiliteten i undersøkelsen. Direkte sitater er brukt i teksten for å underbygge min tolkning og gjengivelse av dataene.

Kildenes troverdighet kan også påvirke reliabiliteten i form av at informanten har et ønske om å fremstå på en bestemt måte, som kan gjøre at informanten gir uriktige opplysninger, såkalt *selvrepresentasjon* (Grønmo 2010: 165). Dette har jeg forsøkt å motvirke ved å tolke ulike svar opp mot hverandre, og gjennom å stille ulike oppfølgingsspørsmål der informanten kan utdype informasjonen (Grønmo 2010: 165). I tillegg har jeg benyttet meg av flere kilder til informasjon og sammenlignet disse, både intervjuer, dokumenter og video.

Som nevnt vil ulike forhold ved intervjukonteksten kunne påvirke undersøkelsens reliabilitet i negativ retning. Jeg mener likevel at jeg gjennom å ta de forbehold som er beskrevet, har sikret en høy reliabilitet, slik at undersøkelsen kan tillegges høy grad av pålitelighet.

### **3.6.3 Generaliserbarhet**

Som nevnt er formålet med dette casestudiet å utvikle en helhetlig forståelse av Vinmonopolets bruk av balansert målstyring. Caset sees som interessant i seg selv, og studiens univers er derfor begrenset til dette caset (Grønmo 2010: 90). Vinmonopolet har monopol på salg av sitt produkt, og det finnes ingen bedrifter som naturlig kan sammenlignes med denne. I tillegg er temaet jeg har undersøkt, og dataene som er fremkommet, så nært knyttet til nettopp dette caset, at det ikke kan ha noen overføringsverdi til andre studier av balansert målstyring. For at generalisering skal være mulig kreves høy reliabilitet og høy

---

<sup>11</sup> Befring (2007: 125-126); Grønmo (2010: 165).

<sup>12</sup> Dette kalles for meningsavklaring (Kvale og Brinkman 2009: 127). Se vedlegg 9 for oversikt over ulike formuleringer til oppfølgingsspørsmål.

validitet, og et sannsynlighetsutvalg (Grønmo 2010: 323). En statistisk generalisering i casestudier er i følge Kvale & Brinkman (2009: 266) mulig dersom intervjuene er basert på representative informanter som er tilfeldig valgt fra befolkningen (universet) og dersom resultatene kan kvantifiseres. Som nevnt tidligere er ikke informantene i denne undersøkelsen tilfeldig trukket. Utvalget er begrenset til Oslo, og funnene i denne studien kan derfor ikke statistisk generaliseres til resten av landets butikker. Det var heller ikke hensikten med studien. Hensikten var heller å kunne se om man kunne avdekke interessante aspekter ved målstyringen, og hvordan dette oppleves.

### **3.7 Begrensninger ved oppgaven**

Det er noen begrensninger ved oppgaven jeg vil trekke frem. Ideelt sett skulle jeg ha intervjuet nåværende adm. dir., men da han er utilgjengelig på grunn av sykdom lot det seg ikke gjøre. Dette kan ha ført til at jeg har gått glipp av vesentlig informasjon vedrørende målstyringen. Jeg har imidlertid forøkt å veie opp for det ved å snakke med en fra ledelsen. I tillegg baserer mitt utvalg seg på utvalgte informanter. Det må tas i betraktning at dersom jeg hadde snakket med noen andre, kunne jeg ha fått annen informasjon som kunne vært relevant for undersøkelsen, og andre aspekter kunne ha fremkommet. Som nevnt er man i kvalitative intervjuer deltaker i samtalen, og påvirker slik kunnskapsproduksjonen (Kvale & Brinkman 2009: 37). Det at man selv påvirker situasjonen, og slik også dataene som blir samlet inn, kan være en begrensning ved undersøkelsen. Det er likevel tatt ulike hensyn til dette. I tillegg er kvalitativ forskning kontekstavhengig, og dette vil kunne sees som en begrensning.

### **3.8 Etikk**

Kvale og Brinkman (2009: 86) påpeker at det er viktig å reflektere underveis i prosjektet rundt de etiske retningslinjene man har å forholde seg til. Det er flere viktige momenter man må ta i betraktning. Det er viktig med informert samtykke fra informantene (Kvale & Brinkmann 2009: 88). Alle informantene fikk tilsendt samtykkeskjemaet<sup>13</sup> forut for intervjuet. Her ble det opplyst om prosjektets formål, at deltakelsen var anonym<sup>14</sup>, hva som

---

<sup>13</sup> Se vedlegg 10 og 11

<sup>14</sup> Deltakelsen var anonym for informantgruppe 2. I Informantgruppe 1 var det ønskelig å kunne henviser til utsagn med stillingstittel, og alle informantene samtykket til det.

ville skje med den innsamlede dataen og at de når som helst kunne velge å trekke seg fra intervjuet. Dette skjemaet ble underskrevet før intervjuet startet. Noen av informantene ønsket å vente til intervjuet var ferdig før de skrev under, og skrev da under etterpå. Det har vært viktig å påse at anonymiteten til informantene ble ivaretatt. Alle dialekter har blitt omgjort til bokmål for å unngå gjenkjenning av informantene i sitatene jeg har brukt. Samtidig skal det sies at temaene for intervjuene i utgangspunktet ikke var særlig sensitive, og dette har blitt tatt med i betraktningen når jeg har overveid hvilken type informasjon jeg kunne benytte meg av.

Det har også vært viktig å være bevisst mitt ansvar som forsker. Jeg har fått innpass i organisasjonen, og har fått tilgang på dokumenter og informanter. Det at jeg har blitt kjent med organisasjonen, og det at jeg skriver om de, gjør at jeg må være bevisst på at jeg beholder objektiviteten og ikke lar meg påvirke av noe som kan utfordre min objektivitet. Forskerens uavhengighet kan påvirkes på ulike måter, dette være seg av deltakere i prosjektet eller av andre som er tilknyttet prosjektet (Kvale & Brinkman 2009: 92). Dette kan påvirke forskningens nøytralitet. Det har derfor vært viktig å hele tiden reflektere rundt de etiske utfordringene underveis, både i forberedelsen og gjennomføringen av undersøkelsen (Kvale & Brinkman 2009: 93).

Prosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og godkjent.



# 4 Teori

I dette kapittelet vil først målstyring beskrives, da det kan sees mange likheter mellom denne retningen og den balanserte målstyringsmodellen. Det vil utdypes hva målstyring handler om, og hva det vil si at organisasjoner setter seg mål. Det vil kort forklares hva strategi er, og hva denne definisjonen innebærer, da det er hensiktsmessig for bedre å forstå rammeverket som presenteres. Deretter vil hovedtrekk ved balansert målstyring presenteres. Det skal herunder forklares hvordan modellen opprinnelig var, og hvordan denne modellen har blitt utviklet gjennom årene. Det skal også forklares hvordan balansert målstyring kan tilpasses til bruk i offentlig sektor. Deretter vil nyinstitusjonell teori presenteres, da nyinstitusjonell teori kan brukes som et rammeverk for å forstå hvorfor balansert målstyring ble innført i Vinmonopolet.

## 4.1 Målstyring

### 4.1.1 Historisk

Det kan være vanskelig å datere når ulike organisasjonskonsepter, eller organisasjonsmodeller, ble utviklet. Dette kan være fordi mange organisasjonskonsepter og ideer ofte bygger på mer tidløse og universelle ideer. Røvik (2007: 17-18) påpeker at *målstyring* er et slik konsept som kan være vanskelig å datere.

En av de mest kjente målstyringsmodellene er modellen *målstyring og selvkontroll* til Peter E. Drucker som utkom i 1954 (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2009: 85; Johnsen 2007, s. 134). En beslektet målstyringsmodell er mål –og resultatstyring, og denne sees i sammenheng med New Public Management-bølgen<sup>15</sup> som kom på 1980-tallet (Christensen 2006: 215). Mål -og resultatstyring ble innført i offentlig sektor på 1990-tallet, og dette skulle øke operasjonaliseringen av mål for offentlige organisasjoner, gjøre det lettere å velge blant ulike handlingsalternativer samt evaluere resultatene (Christensen et al. 2009: 110).

---

<sup>15</sup> New Public Management var en reform som var ment å effektivisere offentlig sektor gjennom en rekke ulike tiltak slik som økt vekt på marked og konkurranse og mer autonomi til byråkratene (Christensen 2006: 215; Aars, Christensen, Egeberg & Lægreid 2014: 202).

## 4.1.2 Generelt om ulike typer mål

For å definere hva mål i formelle organisasjoner er, kan man kort forklart si at de er ” [...] begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden” (Christensen et al. 2009: 99). Det finnes mange ulike typer mål. Målene kan være preget av å være visjoner og disse målene er ofte mer abstrakte. Slike mål har til hensikt å fungere som en generell rettesnor for organisasjonen. Målene kan også være konkrete, for eksempel eksplisitte og spesifikke mål som kan fungere som et verktøy til å utforme organisasjonen. Disse målene er mer operasjonelle, og organisasjonens medlemmer kan bruke disse målene for å velge mellom ulike konkrete handlinger (Christensen et al. 2009: 100). Målene kan også være enten enkle, eller komplekse og flerdimensjonale. At de er komplekse er for eksempel fordi de skal ta høyde for mange ulike faktorer, eller at mange aktører er med i bildet (Christensen et al. 2009: 102). Målene skal påvirke hvordan organisasjonen organiseres, og være retningsgivende for organisasjonens aktiviteter (Christensen et al. 2009: 99). I følge Johnsen (2007) brukes målstyring fordi ” [...] det forventes å påvirke atferd, resultater og virkninger (Johnsen 2007: 135). Det er viktig å påpeke at det i realiteten vil variere i hvor stor grad en organisasjons mål er koplet til måter å utforme organisasjonen på. Det varierer også i hvilken grad målene påvirker aktivitetene eller den faktiske beslutningsatferden i organisasjonen (Christensen et al. 2009: 99).

## 4.2 Strategi

### 4.2.1 Hva er strategi

Mens mål handler om hva man ønsker å oppnå, omhandler *strategi* det man skal gjøre for å oppnå de målene man har satt. For å kunne utvikle en strategi, er det behov for informasjon om endringer i omgivelsene rundt, og man er nødt til å analysere ulike forhold. I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) omfatter strategiske analyser ofte tre forhold. Det første handler om hvilke muligheter og trusler omgivelsene representerer for organisasjonen. Det andre handler om hva slags ressurser organisasjonen har, og dermed hvilke muligheter man har. Det tredje handler om hvilken retning organisasjonen ønsker å bevege seg mot, altså de verdiene og målene organisasjonen har satt seg (Jacobsen & Thorsvik 2002: 44).

## 4.3 Balansert målstyring

### 4.3.1 Populært konsept

Balansert målstyring ble av *Harvard Business Review* kåret til en av de mest innflytelsesrike ledelsesideene de siste 75 årene (Sibbet 1997 i Madsen & Stenheim 2014: 22). Balansert målstyrings popularitet vises blant annet ved at de i følge konsultentselskapet Bain og Company er et av de ledelsesverktøyene som brukes mest. Dets popularitet vises også gjennom den omfattende litteraturen som eksisterer på feltet (Madsen & Stenheim 2014: 22). Det at konseptet er så populært som det er, og at det er skrevet så mye om det, gjør at det kan være vanskelig å definere hva som ligger i konseptet, hva modellen innebærer og hvordan ulike organisasjoner bruker modellen (Madsen & Stenheim 2014: 22). Dette har også jeg fått oppleve i mitt arbeid med denne oppgaven. Da det eksisterer mange ulike forklaringer av konseptet og definisjoner av det, har vært en utfordring å få en helhetlig oversikt og få taket på hva denne modellen egentlig er, og hva som kjennetegner den. Det eksisterer ulike modeller av balansert målstyring, fordi modellen har blitt utviklet gjennom de årene den har eksistert. Oppgavens beskrivelse og fremstilling av balansert målstyring bygger således på en sammenfatning av ulike teoretikers beskrivelser, samt det forfatterne av konseptet selv skriver i sine bøker. Det har til sammen blitt det rammeverket som presenteres i denne oppgaven.

### 4.3.2 Opprinnelsen- The Balanced scorecard

Balansert målstyring, eller *The Balanced scorecard* som den opprinnelig heter, ble for første gang presentert i *Harvard Business Review* i 1992. Forfatterne av artikkelen, og de som utviklet konseptet, er Robert Kaplan og David Norton (Hoff & Holving 2002: 133). Artikkelen baserer seg på funn fra en undersøkelse gjennomført av forskningsinstituttet Nolan Norton Institute, som lå under KPMG. Undersøkelsen strakk seg over et år, og Norton og Kaplan ledet undersøkelsen. Undersøkelsen var initiert på bakgrunn av antakelser om at finansielle målemodeller ikke lenger var nok (Kaplan & Norton 1996: Preface vii). De hevdet at det i lang tid hadde vært et altfor stort fokus på økonomistyring i bedrifter, og at ledere hadde vært altfor opptatt av å styre etter finansielle og økonomiske mål (Kaplan & Norton 1996: 6-7). De mente at dette ikke lenger var fruktbart. Fremveksten av informasjonssamfunnet på slutten av det 20. århundre stilte nye krav til organisasjoner, og de mente at nye tider krevde noe annet for at organisasjoner skulle være konkurransedyktige (Kaplan & Norton 1996: 3). For å kunne rette seg mot en mer teknologisk og

kunnskapsdrevet fremtid mente de at organisasjonene ikke lengre kunne styres kun etter økonomiske resultater. Organisasjoner måtte også ta høyde for verdiene av organisasjonens immaterielle og intellektuelle ressurser, slik som de ansattes kompetanse og kunnskap, interne prosesser og fornøyde og lojale kunder (Hoff & Holving 2002: 26; Kaplan & Norton 1996: 6-7).

I tillegg til at finansielle målinger ikke ivaretok dette, var finansielle målinger basert på resultater fra fortiden, og ga kun informasjon om organisasjonens tidligere resultater, og ikke noe om hva som kunne komme i fremtiden (Nørreklit 2000: 65). De kunne derfor ikke være en rettesnor for organisasjoner og deres fremtidige resultater (Kaplan & Norton 1996: 7). I følge Kaplan og Norton (1996) ble balansert målstyring en syntese av tradisjonelle finansielle målinger og målinger basert på såkalte fremtidige drivere av resultater. ”The balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers off future performance” (Kaplan & Norton 1996: 8).

## **Definisjon**

Kaplan og Norton (1996) beskriver balansert målstyring med disse ord:

”The balanced scorecard translates an organization’s mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system” (Kaplan og Norton 1996: 2).

Balansert målstyring kan også defineres på denne måten:

”Et balansert målstyringssystem er et formelt, informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og atferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse, rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre” (Hoff & Holving 2002: 70).

Den balanserte målstyringsmodellen ble altså utviklet som et rammeverk som skulle gi ledelsen i bedrifter mulighet til å styre etter flere indikatorer, eller *styringsparametere* (Hoff & Holving 2002: 133). Med styringsparametre menes ”(...) målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål” (Hoff & Holving 2002:

81). Rammeverket skulle hjelpe lederne til å transformere organisasjonens visjon og strategi til målbare enheter. ”The Balanced scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company`s vision and strategy into a coherent set of performance measures” (Kaplan & Norton 1996: 24). Ledere skulle fokusere på noen få, kritiske styringsparametere som var utviklet i tråd med organisasjonens langsiktige strategi (Hoff & Holving 2002: 26; Kaplan & Norton 1992: 2 )<sup>16</sup>.

## 4.4 Modellens kjernepunkter

### 4.4.1 Fire perspektiver som viktige i modellen

Kaplan og Norton sin Balanserte målstyringsmodell vektlegger fire perspektiver som viktige i deres modell. Disse er henholdsvis *kundene*, *det finansielle*, *interne forretningsprosesser* samt *læring og vekst*<sup>17</sup> (Hoff & Holving 2002: 133; Kaplan & Norton 1996: 25). Balansert målstyring skal gi svar på fire spørsmål, og hvert av spørsmålene knytter seg til et av perspektivene. Disse spørsmålene er:

- 1) Hvordan ser kundene på oss? (Kundeperspektivet)
- 2) Hva kan vi forbedre oss på? (Interne prosesser)
- 3) Kan vi fortsette å forbedre oss og skape verdi? (Læring og vekst-perspektivet)
- 4) Hvordan oppfatter aksjonærer oss? (Finansielt perspektiv) (Kaplan & Norton 1992: 2-3).

Kundeperspektivet omhandler de kundekravene som virksomheten må tilfredsstille for å nå sine mål. Innenfor kundeperspektivet ser man på bedriftens *verditilbud til kunden*<sup>18</sup>. Dette handler om det virksomheten tilbyr, eller leverer til sine kunder, gjennom produkter og tjenester for å oppnå tilfredshet og lojalitet hos kundene (Hoff 2009: 320). Det finansielle perspektivet representerer eierne eller aksjonærene og deres oppfatning av virksomheten. Innenfor dette perspektivet handler det om å skape størst mulig verdi for eierne og aksjonærene, og fokuset rettes mot hva det er som må til for å sikre vekst og maksimere verdier for eierne (Hoff 2009: 316). Det interne perspektivet handler om de innovative og operative prosessene som bedriften må beherske. Innovasjon handler om å være nyskapende

---

<sup>16</sup> Artikkelen mangler sidetall. Referansene til sidetall gjelder derfor ved normal utskrift.

<sup>17</sup> Disse perspektivene oversettes litt ulikt av ulike forfattere, men innholdet er likevel det samme.

<sup>18</sup> Av Kaplan og Norton kalt Customer value proposition.

og nytenkende, og Hoff (2009) påpeker at innovasjon for mange bedrifter er nært tilknyttet kundenes fremtidige behov og forventninger (Hoff 2009: 322). Med operative prosesser menes de prosessene som skjer i bedriften fra kundeordre til levering, altså det virksomheten har lovet kunden gjennom verditilbudet. Effektivisering av interne prosesser er viktig her, i følge Hoff (2009: 323). Læring og vekst-perspektivet handler om at det fokuseres på kunnskap og kompetanse. Det må legges til rette for kontinuerlig læring, og de ansatte må kunne utvikle sin kunnskap og kompetanse. I tillegg til læring og utvikling, legges det her vekt på trivsel blant medarbeiderne.

Disse perspektivene skal bidra til å oversette strategiene til operasjonelle styringsparametere (Hoff 2009: 316). Det er et poeng at det ikke skal være for mange mål innenfor hvert perspektiv, gjerne ikke mer enn tre eller fire (Johnsen 2007: 146). Målingen skal ikke være et kontrollsystem for bedriften, men det skal i stedet bidra til å artikulere og kommunisere bedriftens strategi og den skal bidra til at alle i bedriften jobber mot noen felles mål (Kaplan & Norton 1996: 25).

#### **4.4.2 Hvordan modellen er videreutviklet**

Kaplan og Nortons balanserte målstyringsmodell har blitt videreutviklet flere ganger siden den opprinnelige modellen ble presentert i 1992. De har også gitt ut en rekke bøker hvor disse endringene synliggjøres og vektlegges. I 1996 utga Kaplan og Norton boken *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. I denne boken fremkommer det at modellen kan brukes til mer enn et målesystem, den kan også brukes som et strategisk styringsverktøy. Denne endringen kom da de ble oppmerksomme på at ledelsen i noen av bedriftene brukte balansert målstyring til mer enn måling og rapportering. Etter denne erkjennelsen ble det derfor vektlagt at rammeverket også kunne brukes til å kommunisere strategiene ut i organisasjonen, og brukes som et verktøy til å styre virksomheten mot målene (Hoff & Holving 2002: 134). Dette hadde de ikke tenkt på da den opprinnelig modellen ble lansert (Kaplan & Norton 2001: preface viii).

I 2000 utga Kaplan og Norton boken *The strategy focused organization- how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Igjen er teorien videreutviklet, og her er det enda større vekt på balansert målstyring som et strategisk styringsverktøy. I tillegg vektlegges det at bedrifter burde benytte seg av *strategiske kart*. De strategiske kartene

skal gjøre det lettere å beskrive årsaks-og virkningssammenhenger som er viktig for å etablere styringsparametre (Hoff & Holving 2001: 135-136). Årsaks –og virkningssammenhenger vil bli presentert nedenfor.

#### **4.4.3 Kriterier til et balansert målstyringssystem**

Hoff (2009) påpeker fire generelle krav til balansert målstyring som et rammeverk. Det må ha en fastsatt og logisk struktur for å kunne kommunisere strategien ut i organisasjonen. Det skal være en kommunikasjonskanal som organisasjonen kan formidle visjon, strategi, og mål til organisasjonens medlemmer på ulike nivåer. Dette innebærer formelle rutiner, og at rutinene følger en fast rytme for rapportering og analyser. Systemet skal formidle og tilbakekoble informasjon om måloppnåelse gjennom data, og det skal gi grunnlag for beslutninger om å endre eller fortsette med aktiviteter og handling; altså si noe om strategiene virker eller ikke. Det skal muliggjøre læring slik at de ansatte kan påvirke og endre innsatsen de legger ned og resultatene sine i forhold til nedbrutte mål (Hoff 2009: 295-296, Hoff & Holving 2002: 70-71). For det andre må det etableres såkalte *kritiske suksessfaktorer*. Her identifiseres de aktiviteter som er nødvendige, eller kritiske, for å nå målene og lykkes med strategien. Tilhørende til disse utvikles styringsparametre. Det tredje kriteriet handler om å etablere taktiske mål og planer, samt å undersøke hvilke ressurser man har tilgjengelig. Målene må brytes ned og operasjonaliseres, slik at hver enkelt ansatt vet hvordan han/hun kan bidra til måloppnåelse. Det siste generelle kriteriet handler om at man skal foreta målinger underveis slik at man kan korrigere kursen og legge til rette for kontinuerlig læring (Hoff 2009: 296-306).

#### **4.4.4 Årsak -og virkningsforhold**

I modellen vektlegges det at strategien er et sett med årsak -og virkningsforhold (Kaplan & Norton 1996: 30). Læring og vekst skal påvirke interne prosesser, og disse prosessene skal påvirke kundene som igjen påvirker finansielle resultater (Johnsen 2007:146; Nørreklit 2000: 68). Vektleggingen av disse årsak –og virkningsforholdene er viktige da tanken er at målingene i de ikke-finansielle områdene skal kunne forutsi fremtidige finansielle resultater (Nørreklit 2000: 68). Nørreklit (2000) er skeptisk til om det i det hele tatt er mulig å påpeke slike kausale forhold, og stiller seg kritisk til denne delen av teorien til Kaplan og Norton. Johnsen (2007) påpeker i tillegg at det er vanskelig å påpeke kausale forhold, da det kan være en gjensidig påvirkning mellom de ulike perspektivene (Johnsen 2007: 146).

#### 4.4.5 Ytelse og resultat

Som nevnt formuleres det styringsparametre innenfor hvert av de fire perspektivene. Disse styringsparametrene kan være både *ytelsesindikatorer* og *resultatindikatorer*, av Kaplan og Norton (1996: 32) formulert som *lead indicators* og *lag indicators*. ”A good Balanced Scorecard should have a mix of outcomes (lagging indicators) and performance drivers (leading indicators) of the business unit’s strategy” (Kaplan & Norton 1996: 32). Ytelsesindikatorerne er såkalte *drivere* som viser det som driver fremtidig ytelse, og resultatindikatorer viser resultater av de tidligere ytelsene (Hoff og Holving 2002: 134). Ytelsesindikatorerne forteller om de fortløpende effektene av aktivitetene eller prosessene som er satt i gang, de måler altså utviklingen i en prosess. Disse indikatorerne kan varsle om man er på rett vei eller ei, slik at man kan sette i gang korrigerende tiltak (Hoff 2009: 301). Resultatindikatorerne måler effekten av hvordan en organisasjon har prestert på ulike områder, og de forteller om det som er oppnådd i den tilbakelagte perioden (Hoff 2009: 301, Hoff & Holving 2002: 84). Dette skillet mellom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer er ikke alltid entydig, men Hoff (2009) påpeker at inndelingen kan være nyttig for å fokusere på kritiske prosesser som skjer i forkant av resultatene, som det fortsatt er mulig å gjøre noe med (Hoff 2009: 301).

### 4.5 Balansert målstyring i offentlige organisasjoner

Balansert målstyring ble i utgangspunktet utviklet med tanke på organisasjoner i privat sektor (Johnsen 2007: 144). Likevel har balansert målstyring i stor grad blitt adoptert og implementert i offentlige virksomheter<sup>19</sup> og har således blitt et særdeles populært konsept (Johnsen 2007: 146). Dette krever tilpasning, da offentlige virksomheter vil ha andre behov og andre mål enn virksomheter innenfor privat sektor, hvor hovedmålet ofte er å generere vekst og verdi i form av økt kapital for eierne.

I den opprinnelige balansert målstyringsmodellen vektlegges som nevnt fire perspektiver (Johnsen 2007: 144). I offentlige organisasjoner kan det være hensiktsmessig å bytte ut noen

---

<sup>19</sup> Offentlige foretak er markedsbaserte virksomheter som eies eller kontrolleres av det offentlige. For at foretaket skal være under offentlig kontroll må forvaltningen eie mer enn femti prosent av foretaket (Statistisk Sentralbyrå 2013).



av perspektivene, altså å tilpasse modellen til organisasjonen og organisasjonens formål (Johnsen 2007: 144-145). Dette vektlegges også av Hoff (2009: 326) som påpeker at bedriften bør velge de perspektivene som reflekterer organisasjonens strategi, og som skaper den balansen som er nødvendig for at organisasjonen når målene sine.

I offentlig virksomheter kan det være nyttigere å vektlegge for eksempel brukere, myndigheter, media eller innbyggere som viktige. Man kan da bytte ut det finansielle perspektivet med for eksempel samfunnet (Johnsen 2007: 145). Man kan også bytte ut finans med økonomi, slik at de finansielle perspektivene omhandler økonomistyring og eierkontroll, og ikke aksjeeiere som det er i den opprinnelige modellen (Johnsen 2007: 145). Det er mange ulike måter å gjøre dette på, men det viktigste er at målesystemet skal ha en balanse mellom de faktorene som er viktigst for den enkelte bedrift (Johnsen 2007: 145). Vinmonopolet er som nevnt en virksomhet som er heleid av staten. Det er derfor naturlig å tenke seg at Vinmonopolet vil ha behov for å vektlegge andre perspektiver, eller at innholdet i perspektivene vil se annerledes ut enn perspektivene innenfor private virksomheter. I tillegg har Vinmonopolet et *monopol*. Monopol viser til at markedet kun har en tilbyder av en vare eller et produkt (Bernheim & Whinston 2008: 624). At Vinmonopolet er en monopolist vil sannsynligvis legge ytterligere føringer på hvordan de handler. Dette skal senere diskuteres.

Som nevnt er balansert målstyring en organisasjonsmodell som har blitt veldig populær, og den har blitt implementert i mange organisasjoner, både i private og offentlig. Det kan være ulike årsaker til at slike konsepter og organisasjonsmodeller blir adoptert og implementert i stor skala. En måte å forstå hvorfor organisasjoner handler slik de gjør er å se det i lys av nyinstitusjonell teori. Det skal herunder argumenteres for at balansert målstyring kan sees som en oppskrift, og at det kan være nyttig å se modellen i lys av teori om organisasjonsoppskrifter. Nyinstitusjonell teori vil benyttes for å belyse årsaken til hvorfor balansert målstyring ble innført i bedriften.

## **4.6 Institusjonell teori**

Innenfor institusjonell teori har man både en ”gammel” og en ”ny” retning, henholdsvis institusjonalisme og nyinstitusjonalisme. Institusjonalismen kan dateres tilbake til 1940-tallet, mens nyinstitusjonalismen har røtter tilbake til 1970-tallet (DiMaggio & Powell 1991: 11).

Innenfor organisasjonsteori kan *institusjoner* forstås som "[...] et mønster for kollektiv handlig" (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2014: 247). Både institusjonalismen og nyinstitusjonalismen er kritiske til at organisasjoner sees som rasjonelle aktører, og de er begge opptatte av at institusjonaliseringen gjør organisasjoner mindre rasjonelle ved at organisasjonens muligheter og handlingsrom begrenses (DiMaggio & Powell 1991: 12). Institusjonalisering er "[...] en prosess hvor igjennom visse sosiale relasjoner og handlinger blir tatt for gitt" (Eriksson-Zetterquist et al. 2014: 250). Begge retningene er opptatte av organisasjoners forhold til sine omgivelser. Institusjonalismen er opptatt av at organisasjoner befinner seg i lokale omgivelser og påvirkes av dette, mens nyinstitusjonalismen vektlegger at organisasjoner befinner seg i sektorer eller felt (DiMaggio & Powell 1991: 13). Både institusjonalismen og nyinstitusjonalismen er opptatt av struktur. Institusjonalismen vektla hvordan den uformelle strukturen i organisasjonen skilte seg ut fra den formelle strukturen, mens nyinstitusjonalismen er opptatt av irrasjonalitet og løse koplinger i den formelle strukturen i seg selv (DiMaggio & Powell 1991: 13). I nyinstitusjonalismen skjer institusjonaliseringen på et interorganisasjonelt nivå gjennom regler, oppskrifter og klassifikasjoner (DiMaggio & Powell 1991: 14-15), og man ser at organisasjoner blir likere gjennom institusjonalisering.

Ifølge Røvik (2007: 26) var sosiologen Talcott Parsons den første som påstod at organisasjoner ikke bare er opptatt av effektivitet. Organisasjoner er også opptatt av, og søker etter, legitimitet fra omgivelsene sine (Røvik 2007: 26). Legitimitet handler om grad av aksept av organisasjonen, samt tilliten ulike aktører har til organisasjonen (Røvik 2007: 196). DiMaggio & Powell (1983) refererer til en organisasjons omgivelser som et organisasjonsfelt, og de hevder at alle organisasjoner er en del av, og tilhører, et organisasjonsfelt. DiMaggio & Powell (1983) definerer organisasjonsfelt slik:

"By organizational field we mean those organizations that aggregate, constitute a recognized area of institutuonal life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products" (DiMaggio & Powell 1983: 148).

Med organisasjonsfelt menes altså det feltet en organisasjonen er en del av og de ulike aktørene som befinner seg i dette feltet som påvirker hverandre. Organisasjoner er avhengig av legitimitet fra slike ulike aktører (Christensen et al. 2009: 76). Andre innenfor nyinstitusjonalismen omtaler organisasjoners omgivelser for *institusjonelle omgivelser* (Meyer & Rowan 1977).

#### 4.6.1 Myter

Meyer og Rowan (1977) hevder at organisasjoner er en del av, og må forholde seg til, institusjonelle omgivelser. I de institusjonelle omgivelsene blir organisasjoner konfrontert med ulike normer for hvordan organisasjonen bør utformes (Christensen et al 2009 :75; Meyer & Rowan 1977: 340). Disse normene er institusjonalisert, det vil si at de blir tatt for gitt for å være effektive og riktige måter å handle og å utforme organisasjonen på. De blir derfor oppfattet som legitime (Meyer & Rowan 1977: 344-345).

” [...] *organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures*” (Meyer & Rowan 1977: 349).

Organisasjoner som vil oppnå legitimitet, må vise at de lever opp til disse normene (Christensen et al. 2009: 76; Meyer & Rowan 1977: 349). Normene er sosialt skapte i de institusjonelle omgivelsene, og de kalles også for *myter*. Mytene uttrykkes gjennom generelle ideer eller mer konkrete oppskrifter for hvordan en moderne, og legitim, organisasjon bør se ut (Rørvik 2007: 26). ”En myte er altså en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon” (Christensen et al. 2009: 76).

Det at de blir oppfattet som riktig måte å organisere på gjør at mytene, altså oppskriftene, spres og det forklarer hvorfor organisasjoner har et behov for å adoptere disse oppskriftene (Rørvik 2007: 26). Slike oppskrifter oppfattes å gi organisasjonen legitimitet. Organisasjoner må ofte forholde seg til mange, og ulike, oppskrifter og disse skifter gjerne med tiden (Rørvik 2007: 26). Mytene kan være moter, det vil si at de er veldig populære innenfor en viss periode, og deretter daler populariteten, og en ny mote dukker opp (Christensen et al. 2009: 76).

## 4.6.2 Organisasjonsoppskrifter

Organisasjonsoppskrifter beskriver hvordan deler av organisasjonen bør utformes. De gir ikke en helhetlig løsning på hvordan organisasjonen skal formes. Ulike oppskrifter tar for seg ulike sider av organiseringen; det være seg ledelse, organisasjonsstruktur, organisasjonsprosess eller virksomhetsstyring (Christensen et al. 2009: 78). Hver organisasjonsoppskrift har en tilhørende litteratur hvor det ofte argumenteres for nettopp denne ideen eller oppskriften. Christensen et al. (2009) påpeker at offentlig sektor siden 1980-årene i større grad har blitt eksponert for organisasjonsoppskrifter og ideer som kommer utenfra. Særlig har dette gjeldt organisasjonsoppskrifter som har vært forsøkt overført fra privat sektor til offentlig sektor (Christensen et al. 2009: 78).

## 4.6.3 Balansert målstyring som en oppskrift

I følge Madsen (2012) er balansert målstyring et typisk organisasjonskonsept eller en organisasjonsoppskrift (Madsen 2012: 57-58). Christensen et al. (2009: 79) viser til balansert målstyring som en oppskrift på virksomhets -og økonomistyring og Johnsen (2007: 134) beskriver balansert målstyring som en av de mest kjente og utbredte oppskriftene innen målstyring. Det skal senere i oppgaven diskuteres hvorvidt det at balansert målstyring har vært en populær organisasjonsoppskrift har spilt en rolle i implementeringen av balansert målstyring i Vinmonopolet. Madsen (2012) forklarer at "[...] det rundt årtusenskiftet var en slags hallelujastemming og hype rundt BSC"<sup>20</sup> (Madsen 2012: 60).

Madsen (2012) har undersøkt spredningen av balansert målstyring i Norge, og han ser på hvordan de ulike aktørene har påvirket denne prosessen. Det som er viktig å påpeke i denne oppgavens sammenheng er som Madsen (2012) viser til, at det eksisterer ulike syn på, og ulik forståelse av, hva balansert målstyring er og hvordan det skal brukes. Dette støttes også av Hoff (2009: 310) som påpeker at balansert målstyring brukes forskjellig av ulike organisasjoner, henholdsvis som rammeverk for strategiimplementering, for endringsprosjekter eller for prestasjonsmåling. I følge Madsen (2012) ser aktører på tilbudssiden (for eksempel konsulenter) ofte på balansert målstyring som et strategisk ledelsessystem. Dette er likt den tankegangen som karakteriserer de nyere bøkene og

---

<sup>20</sup> Forkortelse for Balanced scorecard.

modellene til Kaplan og Norton. Brukerne av balansert målstyring ser ofte på det som et prestasjonsmålingsystem, noe som er mer i tråd med de tidlige modellene og teoriene til Kaplan og Norton (Madsen 2012: 65). Det at det eksisterer ulike forståelser for konseptet vil ha en innvirkning på hvordan man forstår ulike organisasjoners bruk av det. Dette vil drøftes senere i oppgaven.

## 5 Analyse

Analysen er delt inn i fire deler. De tre første delene besvarer hvert av forskningsspørsmålene. Første del forklarer hva årsaken til innføringen av balansert målstyring var. I den andre delen beskrives det hvordan Vinmonopolet identifiserer de ulike målene som bedriften skal jobbe etter, og deretter forklares det hvilke verktøy Vinmonopolet bruker for å måle og vurdere måloppnåelse. I tredje del skal de ansattes opplevelser av balansert målstyring presenteres og drøftes med vekt på hvilke positive effekter som oppleves, samt hvilke utfordringer som oppleves. I siste og fjerde del skal noen trekk ved balansert målstyring i Vinmonopolet diskuteres i forhold til det teoretiske rammeverket som modellen springer ut fra.

### 5.1 Innføringen av balansert målstyring

For å få en helhetlig forståelse av bruken av balansert målstyring i Vinmonopolet, er det hensiktsmessig å se tilbake til tiden det ble innført på. Hva har påvirket organisasjonen? Hvorfor var det viktig å innføre et slikt konsept, og hva var årsakene til dette?

Som nevnt var det rundt år 2000 en såkalt ”hype” rundt konseptet balansert målstyring, noe som førte til at veldig mange organisasjoner implementerte det. Det var på denne tiden også Vinmonopolet innførte det i organisasjonen.

Ved gjennomlesning av årsrapportene er det første jeg kan finne om innføringen av balansert målstyring fra årsberetningen for år 2000. Under overskriften ”Informasjonsteknologi” står det at ”I løpet av året ble det etablert nye systemer for rapportering og analyse (datavarehus), og et tilhørende system for måling og oppfølging av butikkene (balansert målstyring)” (Vinmonopolet 2000: 8). Det står også at de innfører balansert målstyring ” [...] for å kunne legge flere forhold til grunn ved måling av butikkens drift” (Vinmonopolet 2000: 38). Det står ikke noe mer spesifikt om implementeringen av balansert målstyring; det er ikke noe mer informasjon om hva dette systemet skulle være, hvordan det skulle brukes eller hva formålet med innføringen var. Det står heller ikke noe om hvordan dette systemet skulle bidra til realiseringen av målene.

Som nevnt hadde jeg en antakelse om at det var viktig for Vinmonopolet å fremstå som legitime. Jeg antok at Vinmonopolet innførte balansert målstyring som et ledd i å oppnå legitimitet hos de ulike aktørene som befinner seg i Vinmonopolets organisasjonsfelt. Det skal senere argumenteres for at disse aktørene har spilt, og fortsatt spiller, en rolle i forhold til hvordan Vinmonopolet organiseres og styres.

### **5.1.1 Vinmonopolet er en del av et organisasjonsfelt**

Organisasjonsendring skapes ikke nødvendigvis som et resultat av søken etter effektivitet, eller på grunn av konkurranse mellom organisasjoner, hevder DiMaggio og Powell (1983: 147). Organisasjoner er som nevnt også avhengig av legitimitet fra omgivelsene sine (Christensen et al. 2009: 76). Disse omgivelsene, eller organisasjonsfeltet, spiller således en rolle i forhold til hvordan en organisasjon handler, i følge nyinstitusjonell teori. Selv om ikke Vinmonopolet har noen konkurrenter, vil jeg hevde at Vinmonopolet tilhører og er en del av et organisasjonsfelt, bestående av flere aktører. Noen av disse aktørene kan beskrives som *stakeholders*, på norsk oversatt til interessenter. Det skal argumenteres for at Vinmonopolet også har et behov for å oppnå legitimitet.

### **5.1.2 Ulike aktører i organisasjonsfeltet**

Vinmonopolet har mange, og svært ulike, interessenter. Disse interessentene består blant annet av de ulike politiske organisasjonene, kunder, avholdsorganisasjoner og ikke minst eierne, altså staten. Når det gjelder det politiske landskapet er det svært ulike og motstridende interesser i forhold til vinmonopolet. På den ene siden har man FrP som har programfestet at de ønsker å avvikle monopolordningen, og ønsker å liberalisere alkohollovgivningen<sup>21</sup>. På den andre siden har man KrF som uttaler at de ønsker en solidarisk ruspolitikk i forhold til å redusere alkoholrelaterte skader, og å jobbe for å beholde målsettingen om å redusere alkoholforbruket til befolkningen<sup>22</sup>. I tillegg til dette er avholdsorganisasjonene også en del av organisasjonsfeltet. Folkehelseinstituttet og SIRUS<sup>23</sup> er også blant aktørene som befinner seg i Vinmonopolets organisasjonsfelt. I forbindelse med folkehelse rapporten utgitt i 2014 uttaler Folkehelseinstituttet at de er bekymret for nordmenns drikkevaner (NTB 2014, 30. juni), og påpeker i folkehelse rapporten at nordmenns drikkevaner har økt med førti prosent de siste tyve årene (Folkehelseinstituttet 2014). De sees slik som en aktør.

---

<sup>21</sup> Fremskrittspartiet (2013: 20).

<sup>22</sup> Kristelig Folkeparti (2013).

<sup>23</sup> Statens institutt for Rusmiddelforskning.

I feltet har man også kundene til Vinmonopolet. I tillegg vil leverandørene, media og staten som eier være aktører i feltet.

Alle aktørene står i et påvirkningsforhold til Vinmonopolet på forskjellige måter. Vinmonopolet har derfor mange ulike perspektiver de må ivareta, og derav også mange ulike målsettinger. Som nevnt fikk jeg ikke den utdypende informasjonen om hensikten og formålet med innføringen av målstyringen som jeg ønsket av de nåværende ansatte i Vinmonopolet. Bakgrunnshistorien har jeg derfor fått etter å ha intervjuet den daværende adm. dir. i Vinmonopolet, og informasjonen om formålet med implementeringen bygger i stor grad på dette intervjuet.

### **5.1.3 Innføringen av balansert målstyring: Søken etter legitimitet som drivkraft**

Da Vinmonopolet innførte balansert målstyring, hadde Vinmonopolet bare noen år tidligere blitt delt opp; AS Arcus var stiftet og Vinmonopolet stod igjen som et detaljmonopol<sup>24</sup>. Vinmonopolet var på den tiden opptatt av de ulike hensynene de skulle ivareta, i følge tidligere adm. dir. Som nevnt er Vinmonopolet en del av et organisasjonsfelt med mange interessenter. Han forklarer at han så for seg fire hjørner av et fotballmål, hvor hvert av hjørnene var et viktig fokusområde for Vinmonopolet. I det ene hjørnet var kundeorientering. Kundene har ikke noe alternativ, de er nødt til å handle hos Vinmonopolet så lenge ordningen består. I det andre hjørnet befant leverandørene seg, og fokuset var likebehandling av produkter og leverandører. I det tredje hjørnet var det de alkoholpolitiske hensyn og det alkoholpolitiske ansvar som lå. Her befant blant annet staten og avholdsorganisasjonene seg. I det fjerde hjørnet var det kostnadseffektivitet som var i fokus, og hensynet til effektiv drift. Det var viktig å ta hensyn til disse ulike fokusområdene for å kunne sikre en god ivaretagelse av vinmonopolordningen.

Tidligere adm. dir. tegner et bilde av et usikkert klima rundt Vinmonopolordningen på den tiden. Vinmonopolet lå under et politisk press; Fremskrittspartiet hadde programfestet at de ville ha vin og brennevin i dagligvaren og Høyre hadde programfestet at de ville ha vin i dagligvaren. Det var derfor viktig å sikre oppslutning om Vinmonopolet og

---

<sup>24</sup> Se del 2.1.1 for historisk tilbakeblikk.



vinmonopolordningen. Han forteller at for å få oppslutning om Vinmonopolet, var det viktig å oppnå legitimitet i opinionen;

*”Legitimitet som grunnlag for oppslutning. Legitimitet hos leverandørene, hos avholdsbevegelsen, og viktigst hos kundene” (Tidligere adm. dir).*

Det at Vinmonopolet var opptatt av å oppnå legitimitet i opinionen, gjør det fruktbart å oversette termen opinionen med begrepet omgivelser eller organisasjonsfelt. Her forklares det at søken etter legitimitet hos de ulike interessentene, eller aktørene, var årsaken til at Vinmonopolet så et behov for å gjøre noe; de måtte sette i gang noen tiltak for å oppnå denne legitimiteten. Som tidligere nevnt, kan man i lys av nyinstitusjonell teori hevde at organisasjoner ikke nødvendigvis bare søker etter effektivitet, de søker også etter legitimitet. Balansert målstyring ble sett på som et konsept som kunne hjelpe Vinmonopolet til å oppnå legitimitet i sine omgivelser.

Man kunne kanskje tenke seg at det kunne ha kommet noen føringer ovenfra, altså fra staten som eier. At staten hadde pålagt de å innføre et målingssystem for å sikre måloppnåelse. Men dette avkrefte; tidligere adm. dir forteller at det ikke ble lagt noen føringer av staten. Selv om departementene hadde anledning til å instruere, var det derimot på eget initiativ at balansert målstyring ble innført.

Som tidligere adm .dir. forteller, hadde Vinmonopolet et behov for å balansere de ulike delene av Vinmonopolets drift, og de ulike interessentenes forventninger. Balansert målstyring skulle bidra til å ivareta de ulike hensynene slik at bedriften fikk legitimitet hos opinionen. Man kan forstå at Vinmonopolet hadde et behov for å balansere ulike mål. Men hva var det som gjorde at valget falt på akkurat konseptet balansert målstyring?

På spørsmålet om hvorfor de valgte nettopp dette konseptet, forteller tidligere adm. dir. at det var den daværende økonomidirektøren som kom med forslaget om å innføre balansert målstyring. Han forteller at selve valget om å innføre nettopp balansert målstyring, i stedet for noe annet, berodde seg på at balansert målstyring var et allerede etablert og kjent konsept.

*”Balansert målstyring var litt opp i tiden, og det er det delvis fortsatt (...) Det var det som var det aktuelle” (Tidligere adm. dir.)*

Han forklarer at balansert målstyring var et populært og aktuelt konsept, og at det var det som bidro til at nettopp dette organisasjonskonseptet ble implementert i organisasjonen.

Dette kan forstås i lys av teorien om myter. Myter er legitimerede oppskrifter på hvordan en organisasjon bør utformes, og slike oppskrifter gir organisasjoner legitimitet i form av at de oppfattes som riktig måte å utforme organisasjonen på (Meyer & Rowan 1977: 344-345). Mytene er rasjonaliserte og institusjonaliserte, det vil si at det er etablert en forståelse om at de er et godt middel for å nå organisasjonens mål (Christensen et al. 2009: 77). Organisasjoner implementerer derfor disse oppskriftene.

Slike valg bygger ikke nødvendigvis på en seleksjon der man vurderer ulike alternativer. Teorien om at organisasjoner har full oversikt over alle mulige alternativer, og deretter velger det alternativet som passer best, kalles *The Economic man*. Her ses beslutningstaking i organisasjoner som basert på *fullstendig rasjonalitet*. Herbert A. Simon (1997) påpekte at organisasjoner imidlertid er komplekse og har mange hensyn som skal tas. *Begrenset rasjonalitet* viser til at organisasjonen ikke har fullstendig oversikt over hvilke alternativer som finnes. Denne modellen for beslutningstaking kalles *The administrative man* (Simon 1997: 119). Det at man ikke nødvendigvis har full oversikt over de ulike alternativene som foreligger, og at beslutninger ikke blir tatt etter en nøye avveining mellom de ulike mulighetene, vises også hos Vinmonopolet. Tidligere adm. dir. forklarer at det ikke forelå noen seleksjonsprosess da balansert målstyring ble innført:

*”Det var ikke noe systematisk vurdering; finnes det flere alternativer og hvilke passer for oss og så videre, det var det ikke” (Tidligere adm. dir.).*

Selv om det ikke var en systematisk vurdering av de ulike alternativene som fantes, forelå det et behov om å kunne ivareta de ulike delene av organisasjonens fokusområder, og å sørge for at alle delene ble tatt hensyn til. Tidligere adm. dir. forklarer at poenget med balansert målstyring var at de nettopp skulle balansere de ulike hensynene:

*”Det var en del av dette konseptet, at vi ikke bare skulle se på, altså hovedfokus kan veldig lett bli på effektivitet, altså økonomiske variabler. Men at det var meningen at vi skulle fange alle bitene, for eksempel når det gjelder alkoholpolitikken [...]”.*

Vinmonopolet hadde altså ulike behov å ivareta. Balansert målstyring ble valgt på bakgrunn av at det var et aktuelt og tidsriktig konsept. Med innføringen av dette konseptet skulle Vinmonopolet oppnå legitimitet i sine omgivelser og hos sine interessenter.

#### **5.1.4 Balansert målstyring i Vinmonopolet i år 2000**

I årsberetningen for år 2000 står det at de fem hovedområder som er grunnlaget for nøkkeltallene som settes opp for den enkelte butikk, er henholdsvis alkoholpolitikk, kundene til Vinmonopolet, de ansatte, leverandører og økonomi. Når balansert målstyring ble innført var tanken at den enkelte butikk skulle konkurrere med seg selv, og se hvordan de utviklet seg i forhold til de ulike målene som var satt for butikken. For å måle og vurdere måloppnåelsen til butikkene brukte de et målstyringsverktøy som heter Corporator<sup>25</sup>. Dette verktøyet fungerte som et slags dashboard<sup>26</sup> med såkalte trafikklys, slik at det ville lyse rødt innenfor de områdene hvor butikken ikke nådde målene sine, gult der det var fare for å ikke nå målene og grønt dersom de lå innenfor målene. Dette skulle visualisere hvordan butikkene sto i forhold til målene sine. Årets butikk-konkurransen<sup>27</sup> som nå brukes aktivt som et verktøy, var ifølge tidligere adm.dir mindre objektiv på den tiden, da det ikke skiltes på vurderingen av butikkene avhengig av størrelse. Dette er endret, og konkurransen er nå en av de viktigste verktøyene for måling av butikkene.

#### **5.1.5 Oppsummering: Innføringen av balansert målstyring**

Hovedfunnet i denne delen av analysen har vært at Vinmonopolet har innført balansert målstyring fordi de ønsket å oppnå legitimitet i sine omgivelser, altså hos sine interessenter. Vinmonopolet hadde på den tiden det ble innført ulike utfordringer, og hadde et behov for å balansere ulike hensyn bedriften skulle ivareta. Legitimerte organisasjonsoppskrifter som

---

<sup>25</sup> Corporator er et balansert målstyringsverktøy sertifisert av Palladium Kaplan-Nortons sertifisering for balanserte målstyringsverktøy (The Palladium group udatert). Ifølge Madsen (2012) har Corporator hatt sterk posisjon i softwaremarkedet i Norge.

<sup>26</sup> Med dashboard menes et bilde med en oversikt av hvordan bedriftens resultater er i forhold til de fastsatte målene.

<sup>27</sup> Årets butikk-konkurransen skal senere forklares grundig.

balansert målstyring oppfattes som den riktige måten å organisere på, og oppskriftene gir derfor organisasjonen legitimitet. Organisasjoner implementerer derfor organisasjonsoppskrifter for å oppfattes som legitime. Min antakelse om at målstyringen ble implementert på bakgrunn av et ønske om legitimitet bekreftes således.

## **5.2 Balansert målstyring i Vinmonopolet i dag**

Denne delen skal besvare forskningsspørsmål to; altså hvordan Vinmonopolet identifiserer, måler og vurderer måloppnåelse og prestasjoner. For å se og forstå helheten i hvordan Vinmonopolet styres, er det nødvendig å først se til eierne av selskapet, og hvilke føringer de legger på bedriften.

### **5.2.1 Oppdragsbrev fra Helse-og omsorgsdepartementet**

Vinmonopolet får årlig et oppdragsbrev fra HOD. Oppdragsbrevet inneholder sentrale retningslinjer bedriften må forholde seg til, og det er dette dokumentet som danner grunnlaget for de målsettingene som settes for kommende år i bedriften. I det senest utgitte oppdragsbrevet som er datert 10.12.2014 presenteres det hva som skal være viktige fokusområder for 2015. Hovedprioriteringer og satsningsområder for 2015 er flere; Vinmonopolet skal prioritere sosial kontroll. Dette er som nevnt deres viktigste funksjon. Det står at Vinmonopolet skal arbeide i samsvar med alkoholpolitiske målsettinger. Herunder står det at det er viktig at Vinmonopolet fornyer seg i takt med samfunnet for å sikre legitimitet og oppslutning i befolkningen. Videre står det at selskapet skal ha en mest mulig kostnadseffektiv drift. Det fremheves at "AS Vinmonopolet skal videreføre arbeidet med å kostnadseffektivisere virksomheten for å bedre lønnsomheten og soliditeten uten at dette kommer i konflikt med sentrale alkoholpolitiske målsettinger eller hensynene bedriften må ta som servicebedrift" (Helse -og omsorgsdepartementet 2014c: 2). I disse prioriteringene ligger det altså føringer på at Vinmonopolet skal jobbe med å etterstrebe en lønnsom drift, men at dette ikke skal gå på bekostning av deres formål eller kundeservicen.

Her kan det også nevnes at Vinmonopolet skal rapportere til HOD gjennom året i forhold til hvordan resultatene ser ut. Oppdragsbrevet gir klare retningslinjer i forhold til hvilke satsningsområder som er viktige, og det legger klare føringer på Vinmonopolet og hvordan ledelsen skal drifte selskapet. HR -direktøren forklarer at oppdragsbrevet brytes ned til en

virksomhetsplan. I virksomhetsplanen konkretiseres de føringene som legges av departementet til mål for det kommende året. I tillegg inneholder virksomhetsplanen en risikoanalyse med ulike risikoer for Vinmonopolets drift og tilhørende aktivitetsplaner.

Virksomhetsplanen har som hensikt å sikre oppnåelse av de mål som fremgår av selskapsstrategien, og sørge for at føringene fra HOD blir ivaretatt. I virksomhetsplanen er det spesifisert hvilke avdelinger som har ansvar for de ulike målsettingene (Vinmonopolet 2015a). De overordnede fokusområdene og målene til Vinmonopolet sammenstilles i et overordnet målekort. Dette skal forklares nærmere nedenfor. Både oppdragsbrevet fra HOD, samt styringspyramiden og virksomhetsplanen bidrar til å identifisere de ulike målene som Vinmonopolet skal nå. De utformes eksplisitt, og klargjør i hvilken retning Vinmonopolet skal bevege seg.

## **5.2.2 Hvorfor brukes balansert målstyring i Vinmonopolet i dag?**

### **Konkurransen uten marked**

Som monopolist er Vinmonopolet den eneste selgeren i markedet. Det er ingen konkurranse. I et marked med kun en selger må derfor Vinmonopolet tenke og handle annerledes enn bedrifter som drives av markedskreftene.

Vinmonopolet er blitt opptatt av å skape en *prestasjonskultur*. Det fremheves gjennom noen av intervjuene at de i dag fokuserer mer på prestasjoner og måloppnåelse enn hva det historisk sett har vært fokus på i Vinmonopolet. Dette henger nøye sammen med et ønske om å måle resultater og å skape intern konkurranse for å bli bedre. HR-direktøren forklarer at fokus på prestasjoner må gå hånd i hånd med resultatmålinger. ”Vi kan jo ikke måle prestasjoner uten at vi har noen tydelige mål, og dermed så må alle ha tydelige mål” (HR-direktør). Dette reflekteres også i adm. dir Kai G. Henriksens presentasjon, der det står skrevet i presentasjonen at ”Vi MÅ måle resultater og fremgang” (Henriksen 2014a). Henriksen forteller at de måler fremgang og tilbakegang for å kunne lære og bli bedre (Henriksen 2014b).

Som nevnt mangler Vinmonopolet ekstern konkurranse i form av konkurrerende bedrifter, og har derfor ikke et naturlig referansepunkt i form av at kundene velger, eller velger bort, å handle hos Vinmonopolet. I tråd med dette påpekes det at de er opptatte av å skape en intern

konkurransen for å veie opp for manglende konkurranse utenfra. Vinmonopolet beskriver selv at ”Intern konkurranse og målinger erstatter ekstern konkurranse og benchmarking” (Henriksen 2008). *Benchmarking* handler om å sammenligne egne resultater og ytelser opp mot hva de beste på området utretter eller presterer. Benchmarking er en prosess som pågår kontinuerlig, og hvor prosesser, produkter og/eller tjenester sammenlignes med de konkurrentene som presterer best, eller som gjør det etter det som kalles beste praksis (Hoff 2009: 266). Man kan benchmarke både internt i bedriften, ved å for eksempel sammenligne ulike avdelinger, og mot eksterne aktører.

I mangel av ekstern konkurranse er Vinmonopolet altså nødt til å konkurrere med seg selv for å kunne bli bedre. Denne konkurransen skapes i form av ulike tiltak som skal bidra til at alle i Vinmonopolet jobber for stadig forbedring. Balansert målstyring er et av flere tiltak for å forbedre bedriften og å oppnå resultatene de ønsker. Balansert målstyring kan sees som et overordnet tiltak, og det skal påpekes at flere av tiltakene nedenfor går innunder den balanserte målstyringen. I tillegg til innføringen av balansert målstyring har de blant annet innført en årlig konkurranse mellom butikkene kalt *Årets butikk*, denne ble startet i 2004/2005. *Mystery shopper*, eller ”hemmelig kunde”, ble startet i 2006. Dette skal nærmere forklares nedenfor. Ved å benchmarke butikkene opp mot hverandre, kan Vinmonopolets butikker konkurrere mot hverandre, og sammenligne seg med de beste.

### **5.2.3 Oppskriften er tilpasset Vinmonopolet**

Det er ikke nødvendigvis så lett å kjenne igjen den balanserte målstyringsmodellen hos Vinmonopolet slik den beskrives i organisasjonslitteraturen (Hoff 2009; Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1996). Så er det kanskje heller ikke noe mål. Christensen et al. (2009) påpeker at organisasjonsoppskrifter er ideer og ikke ferdiglagde produkter. Organisasjonsoppskriftene bærer preg av å være elastiske og formbare, og de er ikke ferdige konsepter. Dette gjør at oppskriftene derfor fint kan tilpasses til den enkelte organisasjonen, og gjør det mulig for organisasjoner å utvikle sine egne varianter av konseptet (Christensen et al. 2009: 81). Vinmonopolet ser ut til å ha tilpasset konseptet til sin virksomhet i stor grad. Både selve virksomhetens struktur (i form av de mange butikkene) og det at Vinmonopolet er et offentlig foretak gjør at Vinmonopolet har vært nødt til å endre og tilpasse modellen til bedriften. I tillegg legger både samfunnsoppdraget og Vinmonopolets overordnede mål føringer på bruken av konseptet.

Balansert målstyring brukes i hovedsak for å måle på butikknivå, og for å sørge for at butikkene når de overordnede målene. Det er også viktig å påpeke at de ikke måler måloppnåelse på ansattnivå, altså den enkelte ansattes måloppnåelse<sup>28</sup>. De ansatte har imidlertid egne handlings -og utviklingsplaner hvor det fremgår hva de skal jobbe med for å bli bedre, og for å bidra til måloppnåelse av de overordnede målene, men disse registreres og måles ikke.

På kjedekontoret brukes ikke balansert målstyring på tilsvarende måte som i butikkene, selv om de også de senere årene har innført noen måleparametre som de skal måles på. Det vil si at de har mål de skal nå, og de følger opp disse målsettingene kvartalsvis, men de har ikke et verktøy som brukes på tilsvarende måte som på butikknivå. Det er stor variasjon blant bedrifter i forhold til hvilket organisatoriske nivå balansert målstyring implementeres på (Hoff & Holving 2002: 157).

Balansert målstyring gjør at Vinmonopolet kan identifisere de perspektivene som de opplever som viktigst for deres organisasjon. Disse perspektivene reflekteres i målekortet til Vinmonopolet.

#### **5.2.4 Målekortet**

Vinmonopolet har et overordnet målekort hvor bedriftens viktigste måleparametre er lagt inn. Dette målekortet inneholder fem perspektiver, eller kategorier som Vinmonopolet har kalt de. Disse kategoriene reflekterer de viktigste fokusområdene for Vinmonopolet. De fem perspektivene er henholdsvis *Samfunnsansvar*, *Interne prosesser/økonomi*, *Medarbeider, vekst og læring*, *Kunder* og *Økonomiske nøkkeltall*. De ulike avdelingene har ansvar for hver sine parametre. Innenfor hver av kategoriene er det lagt inn viktige indikatorer, eller måleparametere. Disse fem kategoriene minner i stor grad om kategoriene til Kaplan og Norton (1992). Innholdet er dog noe ulikt. Det finansielle perspektivet er i Vinmonopolet tilpasset til økonomiske nøkkeltall. Her er resultatgrad for Vinmonopolet, samt andre økonomiske nøkkeltall som resultat før skatt og lønnsprosent. Interne prosesser/økonomi handler om driftsresultat og resultatgrad i butikkene. Innenfor medarbeider, vekst og læring inngår parametere som medarbeidertrivsel og intern kundetilfredshet. I kundeperspektivet

---

<sup>28</sup> Det eneste de måler på ansattnivå er hvor mange kunder den enkelte ansatt spør om legitimasjon, eller avviser på grunn av rus eller av andre årsaker.

inngår mål fra mystery shopper, omdømmemåling, kundetilfredshet og oppslutning om vinmonopolordningen. Innenfor kategorien Samfunnsansvar er de tre indikatorene alderskontroll, andel miljøsertifiserte butikker og leverandørers oppfølging av CSR<sup>29</sup> som står oppført.

Hoff (2009) påpeker at organisasjoner bør ta utgangspunkt i de fire perspektivene til Kaplan og Norton (1992), fordi det etter hans syn sikrer den helhetlige sammenhengen (Hoff 2009: 317). Man kan se at Vinmonopolet har tilpasset teorien til organisasjonen, men likevel ikke beveget seg bort fra selve grunntanken om å balansere ulike viktige perspektiver.

### **5.2.5 Hvordan fastsettes de ulike målene?**

De overordnede målene som finnes i målekortet er brutt ned til flere, og mer konkrete mål for avdelingene. Det er økonomi -og IT-avdelingen som har hovedansvaret for målstyringen i Vinmonopolet. Det er slikt sett de som styrer målprosessene, ifølge HR-direktøren. De ulike avdelingene<sup>30</sup> er med på å fastsette målene i målekortet, men det er økonomi –og IT-avdelingen som har ansvaret for å sammenstille målekortet. De har også ansvaret for å gjennomgå årets styringsparametere med ledergruppen.

Business controller forklarer at det er kjededrift som er ansvarlige for alt som dreier seg om butikkene, derav også målsettingene for butikkene. Økonomi -og IT-avdelingen kommer med anbefalinger, men kjededrift har ansvaret for fastsettingen av målene til butikkene. Distriktssjefen forklarer at når målene til butikkene settes, tas det utgangspunkt i Vinmonopolets styringspyramide og de overordnede målene, og disse brytes ned til mer konkrete målsettinger for den enkelte butikk. Målene som handler om økonomi og drift, slik som for eksempel mål for omsetning og produktivitet, settes individuelt for butikkene i samråd med butikksjefene, bortsett fra noen av økonomitallene som er sentralstyrte. Andre mål, som for eksempel alderskontroll, settes sentralt av kjededrift. Disse målene er like for alle butikkene. Business controller forklarer at Vinmonopolet bruker målekortet som et overordnet kort, og så brukes ulike verktøy nedover i bedriften. De ulike verktøyene skal bidra til å måle og vurdere hvordan butikkene presterer innenfor en rekke parametre.

---

<sup>29</sup> CSR er forkortelse for den engelske termen Corporate social responsibility, og oversettes til samfunnsansvar.

<sup>30</sup> Se figur 2 for oversikt over avdelingene.



## 5.2.6 Verktøy

Det skal herunder forklares hvilke verktøy Vinmonopolet bruker for å måle og vurdere resultater og måloppnåelse, og hva årsaken er til at disse verktøyene brukes. Det skal argumenteres for at Årets butikk er en måte å vurdere måloppnåelsen til Vinmonopolet på, og at det derfor fungerer som et verktøy for bedriften. Det skal først kort forklares hvilket datasystem de bruker for målingen. Som nevnt innledningsvis er verktøy i denne sammenhengen ulike tiltak eller midler for å oppnå mål og vurdere måloppnåelsen i forbindelse med målstyringen.

## 5.2.7 Fra Corporator til SAP

Et av verktøyene Vinmonopolet bruker er softwaresystemet SAP. Som nevnt brukte de verktøyet Corporator tidligere, men dette gikk de bort fra i 2013 fordi det ikke lenger fungerte etter hensikten da det kun var et par måleparametre igjen som var aktuelle. SAP er et softwaresystem hvor alt av data registreres i forhold til butikkdriften, og det kan brukes til å generere rapporter. Da SAP ikke er et målstyringsverktøy på samme måte som Corporator, skal det fokuseres mer på andre verktøy som Vinmonopolet benytter seg av i målstyringen som sees som mer sentrale.

## 5.2.8 Årets butikk

Årets butikk er en konkurranse blant alle butikkene i Vinmonopolet. Butikkene konkurrerer mot hverandre, men for å gjøre det mer rettferdig konkurrerer butikkene mot andre butikker i sin kategori, og ikke mot alle butikkene. Butikkene i kategori 2 til og med 7 er med i konkurransen<sup>31</sup>. Det kåres en vinner i hver kategori, og en av disse kåres igjen til årets butikk. I årets butikk blir butikkene målt på resultater innenfor ulike kategorier. Her finner man igjen mange av de viktigste måleparametrene til Vinmonopolet. Eksempler på slike kategorier er kundetilfredshet, alderskontroll, omløpshastighet, kompetanse i butikken, gjennomførte medarbeidersamtaler, miljø, HMS og vareprøving for å nevne noen. Butikkene blir målt på hvordan de gjør det innenfor alle parametrene. Innenfor noen av parametrene er målet i konkurransen felles for alle butikkene, for eksempel innenfor kategorien alderskontroll. Innenfor andre kategorier er det de individuelle målene satt for butikken som danner

---

<sup>31</sup> Butikkene deles inn i kategorier fra 1 til 7 basert på salgstill. Kategori 7 er de største butikkene, mens butikkene i kategori 1 er minst. Butikkene i kategori 1 er ikke åpne hver dag. De tilhører en moderbutikk og bemannes av ansatte fra andre butikker (Vinmonopolet udatert h).

grunnlaget for resultatet. Det er spesifisert i retningslinjene hvor mange poeng de ulike måleparametrene gir. Resultater fra hver måned legges ut på intranettet til Vinmonopolet, kalt *Vintranettet*. Her kan butikkene følge med på resultatene og se hvordan de ligger an, og se hvordan konkurrentene ligger an hver måned. Dersom noen butikker skulle oppnå like mange poeng, følges utarbeidede retningslinjer for å avgjøre hvordan butikkene har prestert innenfor de viktigste parametrene. Vinneren av årets butikk premieres med en studiereise til en valgfri destinasjon. Vinnerne innenfor hver kategori premieres også med en varefaglig reise. De seks beste innenfor hver kategori mottar også en premie. Butikken som vinner konkurransen drives av noen fra kjedeledelsen den uken de ansatte er på reise (Vinmonopolet 2015b).

Det er denne konkurransen som kanskje er nærest tilknyttet den balanserte målstyringen. Årets butikk brukes ikke bare isolert for å kåre den butikken som har prestert best i løpet av året, men det benyttes også aktivt som et verktøy for å implementere nye måleparametre for butikkene. Som business controller forklarer:

*”Det er et veldig godt verktøy for å få butikkene over på nye styringsparametre. [...] Årets butikk har så høy standing blant butikkene så det er en helt strålende måte å få de til å fokusere på nye ting”* (Business controller).

Her ser man altså at årets butikk aktivt brukes som et verktøy for at butikkene skal ha fokus på nye, viktige parametre og for å sørge for at butikkene fokuserer på de målene som er viktige for Vinmonopolet som bedrift. Årets butikk gjenspeiler de viktigste fokusområdene til bedriften, og brukes sånn sett som et verktøy til å kommunisere de målene bedriften vil nå og den retningen de ønsker å ta.

Årets butikk-målingene brukes også aktivt for å se hvordan de ulike butikkene ligger an i forhold til målene de skal nå. Det er et godt verktøy for å avdekke eventuelle avvik fra den ønskede retningen. HR-direktøren påpeker at det er viktig å kunne sammenligne de ulike butikkene, slik at man kan se forskjellene og sette inn tiltak i de butikkene som ikke oppnår de ønskede resultatene. Årets butikk-konkurransen er også hensiktsmessig for at butikkene selv skal kunne se hvordan de gjør det, både i forhold til butikkens mål og de målene som er felles for Vinmonopolets butikker. *”Årets butikk er det eneste benchmarkingsverktøyet butikkene har”* (Business controller). Dersom noen butikker ikke presterer slik de bør, må det

settes inn tiltak. Dette gjøres som oftest av distriktssjefen i samarbeid med butikksjefen i den enkelte butikk.

Det er interessant at de ulike kategoriene, eller måleparametrene, i årets butikk blir vektet i forhold til hvor viktige de er. Noen kategorier teller mer, eller gir flere poeng, enn andre. Eksempler på noen av de viktigste parametrene er alderskontroll og produktivitet. Årets butikk er konstruert slik at de overordnede målene til Vinmonopolet vil reflekteres i målingene i konkurransen, og hvor de viktigste fokusområdene til bedriften vektet mest. Business controller påpeker at *"[...] rangeringen [i årets butikk] gjenspeiler oppdragsbrevet fra Helse- og omsorgsdepartementet"*. Årets butikk-konkurransen brukes altså slik at den skal bidra til at Vinmonopolets fokusområder blir viktige også ute i butikk, og som en måte å sørge for at alle i bedriften jobber mot de samme målene og etter de samme parametrene. Årets butikk spiller en viktig rolle i kommuniseringen av målene og i oppfølgingen av resultatene. Konkurransen brukes aktivt som verktøy for å styre butikkene. Som distriktssjefen uttalte: *"Årets butikk-konkurransen er egentlig bare summen av alle måletallene vi har. Årets butikk er egentlig et regnestykke"*.

Distriktssjefen forklarer at i begynnelsen av året forklares butikkene hva som ligger i årets nøkkeltall, og hva som skal til for å prestere godt. De blir også fulgt opp månedlig i forhold til hvordan de presterer. Distriktssjefen sender ut månedsbrev med oversikt over hvordan måletallene ser ut for det distriktet som distriktssjefen har ansvaret for. I tillegg kan butikksjefene selv gå inn i SAP for å undersøke hvordan resultatene ser ut, og om de når de målene de skal. Distriktssjefen forklarer at årets butikk inneholder nøkkeltallene for en god butikkdrift; *"[...] årets butikk er summen av god butikkdrift dag for dag"*.

### **5.2.9 Mystery Shopper**

Mystery shopper brukes som et verktøy for å måle og vurdere kundeservicen og kvaliteten ute i butikkene, samt hvor gode de ansatte er på sosial kontroll. Mystery shopper er en person som utgir seg for å være en vanlig kunde, men som egentlig er utsendt for å undersøke og kontrollere kundeservicen eller alderskontrollen i butikken. Vinmonopolet bruker et eksternt firma som utfører disse kontrollene. Kontrollene utføres separat, altså egne kontroller for å måle kundeservicen, og egne for å måle alderskontroll. Mystery shopperene har en lang og konkret liste med rundt tjue kriterier som butikken skal bli målt hvor gode de er på.

Kriteriene innebærer ulike krav til hvordan kunden skal møtes, hvilke spørsmål butikkespeditionen skal stille kunden og hvordan butikken skal se ut. I det hele tatt hvor god service kunden får i denne butikken. Mystery shopper inngår som ett av parametrene i årets butikk -konkurransen, og er en indikator på kundetilfredshet i den enkelte butikk. Alderskontroll er et eget punkt i årets butikk -konkurransen, og resultatene fra disse målingene påvirker altså hvordan butikken scorer i årets butikk -konkurransen. Butikker som har scoret dårlig på flere slike mystery shopper -målinger vil heller ikke ha en mulighet til å bli kåret til årets butikk. Vinmonopolet bruker i tillegg Mystery caller og Mystery controller (henholdsvis kontroll av kundeservice per telefon og kontroll av postens utleveringssteder for produkter bestilt via post). Kriteriene i mystery shopper-målingen ble revidert i 2014. Målingene foretas på butikknivå, det vil si at ingen i butikken får vite hvilken person som har blitt målt av mystery shopperen. Butikken får en melding dagen etter med en resultatliste over hvordan kontrollen gikk og hvilken score de fikk. Det skal foretas 24 alderskontroller og seks kundeservicekontroller i hver butikk i løpet av 2015 (Vinmonopolet 2015a).

### **5.2.10 Oppsummering: Balansert målstyring i Vinmonopolet i dag**

Vinmonopolets mål identifiseres gjennom oppdragsbrevet fra HOD, styringspyramiden og virksomhetsplanen. I tillegg brytes målene ned til butikkene. Det er økonomi –og IT-avdelingen som styrer målprosessene i Vinmonopolet. Balansert målstyring er tilpasset Vinmonopolet, og dette reflekteres i målekortet, samt gjennom de ulike verktøyene. Vinmonopolet er en monopolist uten konkurranse. For å skape prestasjonskultur i bedriften skaper de sin egen konkurranse. Dette gjøres gjennom balansert målstyring, og ved at Vinmonopolet særskilt benytter seg av to viktige verktøy, henholdsvis årets butikk-konkurransen og mystery shopper -målinger.

## **5.3 Hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen?**

Denne delen av analysen skal besvare det tredje forskningsspørsmålet. Det skal her vektlegges hvilke positive effekter de ansatte opplever ved den balanserte målstyringen, samt hva de ser som utfordrende med målstyringen. Det skal fokuseres på opplevelser i forhold til

de nevnte verktøyene årets butikk og mystery shopper-målingene. Naturlig nok vil det legges størst vekt på hva de butikkansatte tenker om disse verktøyene, da det er de som har tettest kontakt med verktøyene i hverdagen.

### **5.3.1 Årets butikk: Ulike utfordringer og positive effekter**

HR-direktøren mener at årets butikk-konkurransen er det aspektet ved den balanserte målstyringen som fungerer best. Det oppleves som gjevt å vinne konkurransen, og det bidrar til positiv konkurranse mellom butikkene, i følge HR-direktøren. Distriktssjefen påpeker at årets butikk er et av de beste virkemidlene for å skape en prestasjonskultur. Inntrykket jeg sitter igjen med etter intervjuene er at årets butikk oppleves som positivt, men at det også finnes flere utfordringer ved bruk av dette konseptet. De fleste av de butikkansatte i utvalget opplever at årets butikk er et friskt pust i bedriften, og at det bidrar til å skape konkurranse mellom butikkene. En av butikksjefene snakker om at det er sunt å konkurrere med de andre butikkene, og at årets butikk-konkurransen gjør det lettere å sammenligne butikkene.

*”[...] det blir veldig mye mer synlig når man setter det inn i et system da, at forskjellen på nabobutikken og din butikk blir veldig synlig, hvorfor havner du på 104. plass, mens den andre havner på 8. plass liksom” (Butikksjef).*

Dette gjør det også lettere å følge opp butikkene, i følge butikksjefen. Butikksjefen påpeker at årets butikk har bidratt til å løfte de svakeste butikkene, og en annen butikksjef forteller at konkurransen er fin for å ha noe å strekke seg etter. En av butikksjefene forklarer at årets butikk gir et signal på hvilke mål som er viktige, og hva ledelsen ønsker å sette fokus på: *”Det er jo også litt hva ledelsen ønsker å legge vekt på, det er jo et signal hvis vektning på det ene går opp og ned på det andre, så sender jo det et signal på det de ønsker da”.*

Dette er også i tråd med det business controller påpekte; at årets butikk gir en klar pekepinn for butikkene på hva som er viktig og hvilken retning butikkene skal bevege seg i.

Som nevnt påpekes det fra sentralt hold i Vinmonopolet at det er viktig å skape prestasjonskultur i bedriften. Blant informantene i gruppe 2, altså de butikkansatte, er det generelle inntrykket at årets butikk i utgangspunktet oppleves som positivt. Det er likevel flere trekk ved konkurransen som trekkes frem som utfordrende blant de butikkansatte. En av

informantene forklarer at årets butikk-konkurransen kan oppleves som motiverende når det går bra underveis, men at det til tider kan oppleves som demotiverende dersom butikken bommer på noen av målingene, og slik faller tidlig ut av konkurransen. *”Jeg føler på en måte at det er veldig motiverende når det går bra, og så virker det litt sånn uoppnåelig og nesten litt sånn demotiverende når det ikke går så bra”* (Butikkekspeditør).

En annen butikkekspeditør forklarer også at det kan oppleves umotiverende å falle tidlig ut, når konkurransen varer et helt år. Samtidig sees konkurransen som et godt verktøy for måling av resultater. *”Men jeg synes jo at det er et godt målevirkemiddel og..men det er kanskje litt langt det året da, hvis man faller ut”*. Denne butikkekspeditøren påpeker samtidig at det er viktig at ikke fokuset i butikken først og fremst blir på å gjøre det bra i konkurransen. Butikkekspeditøren fremhever at dersom formålet med konkurransen kun er å belønne den beste butikken, fungerer det fint med en kåring i året. Er målet med konkurransen derimot både å motivere og å belønne god innsats, burde kanskje konkurransen holdes to ganger i året, hevder denne butikkekspeditøren. En av butikkekspeditørene forklarer at en positiv effekt av årets butikk er at den bidrar til et økt fokus på måloppnåelse.

En annen butikkekspeditør opplever at årets butikk-konkurransen er motiverende, men at den ikke oppleves som rettferdig. Butikkekspeditøren forklarer det med at det er stor forskjell på hvor mange kunder de ulike butikkene har hver dag. Selv om butikkens mål er satt i forhold til en rekke kriterier som hvor stor butikken er, varesortiment og salg, så opplever butikkekspeditøren at måleparametrene i konkurransen ikke tar hensyn til hvor mange ansatte som er på jobb i forhold til hvor mange kunder som er innom, eller i forhold til hvordan produktiviteten er. Butikkekspeditøren forteller om en gang hvor ekspeditøren på en fredag dro innom en annen butikk i utkanten av Oslo etter jobb, og opplevde at denne butikken hadde veldig få kunder og like mange ansatte på jobb som butikken ekspeditøren kom fra.

*”[...] og da står det altså fem kunder, altså fem kunder i butikken og jeg vet at det er nesten 200 i vår butikk og da kjenner jeg at jeg blir litt svett- og ser at vi er nesten like mange på jobb og ja da tenker jeg at da er ikke den konkurransen helt fair faktisk”*.

Denne butikkekspeditøren påpeker at årets butikk-konkurransen også bør ta hensyn til hvor mange ansatte de er på jobb i forhold til kunder som er innom. Butikkekspeditøren hevder også at butikkens beliggenhet bør telle mer enn det gjør nå. Flere av de butikkansatte

påpeker at Oslo-butikkene står litt i en særstilling i forhold til resten av landet. De påpeker at butikkene i de store byene har veldig mange flere kunder enn resten av butikkene rundt om i landet, og at de konkurrerer på de samme premissene som andre butikker i samme kategori som har mye færre kunder og færre kundeordrer. Dette oppleves som en utfordring for noen.

En av butikksjefene forteller i tillegg at noen av parametrene i konkurransen kanskje er litt for strenge. Et av parametrene som det måles på er noe som kalles *lavfrekvent lokal liste*. Dette er varer som ikke har så stor omsetning, altså som det selges lite av. Målet i årets butikk-konkurransen er at lavfrekvent lokale liste skal være på, eller under, 10 prosent av vareutvalget. Butikksjefen forklarer at i deres butikk har de mange kunder som forventer et godt utvalg av dyre viner. Slike viner går det ikke nødvendigvis masse av, noen ganger selger de mye, mens andre ganger selger de færre av disse. Disse vinene gjør at butikken ofte kan få dårlig utslag på parameteret lavfrekvent lokal liste, og slikt sett taper poeng i konkurransen.

*”[...] det er jo sånn at selv om vi tar inn en dyr vin eller en billig vin så forventer Vinmonopolet at det er et visst omløp på de, og hvis det da ikke er nok omløp på det en måned, så vil det da holdt på å si bli rødmerket da, og har du høy andel rødmerkede produkter, da får du en god del minuspoeng i den konkurransen”.*

Butikksjefen forklarer at kundene setter pris på at de har slike viner tilgjengelig og at det slikt sett er viktig for kundeservicen.

*”Det er den der som er vår største utfordring, fordi vi er avhengige av å kunne tilfredsstillе den kundegruppen som kjøper mye dyr vin [...] noen måneder vil vi selge nok av den og andre måneder vil vi ikke selge nok av den. Og det er jo akkurat den type ting som nok er den utfordringen som vi har, som kanskje ikke vil være like stor andre steder. Men det er også et valg som vi gjør, vi sier at vi ønsker å tilfredsstillе denne kundegruppen, og da blir det jo sånn sett et bevisst valg fra min side at det er viktigere enn å kanskje nå høyt opp i årets butikk da.”*

Butikksjefen påpeker samtidig at det er vanskelig å lage kriterier som vil passe godt for alle butikkene, og at kanskje noen av Oslo-butikkene skiller seg litt ut fra resten av landet. Det viktige vil være å ta valg på bakgrunn av hva som er best for butikken, selv om det gjør at de faller utenfor konkurransen, påpeker butikksjefen. En av butikkekspeditørene synes at årets

butikk-konkurransen tar litt mye fokus, og forklarer at i deres butikk har de et mer pragmatisk forhold til årets butikk i den forstand at de prøver å gjøre det bra, men at det viktigste for de er en god kundeopplevelse og at kundene er fornøyde. Det poengteres også i den sammenheng at målingene definitivt har ført til en endring i butikkene slik at man er mer bevisst nå enn før, men at det kanskje er viktigst for de som kjemper for å bli årets butikk. En av butikksjefene opplever at det måles for mye i bedriften.

*”Det er mange ting som skal rapporteres som man kanskje setter spørsmålsteget ved. Det kan bli litt for mye måling” (Butikksjef).*

Årets butikk-konkurransen oppleves altså både som en styrke for Vinmonopolet, samtidig som flere utfordringer adresseres.

### **5.3.2 Mystery shopper: Ulike utfordringer og positive effekter**

Som med årets butikk-konkurransen, oppleves det også både positive effekter, samt utfordringer ved bruk av mystery shopper -konseptet. Flere av informantene forteller at den nylige revideringen av mystery shopper var viktig. I følge en av butikksjefene hadde det samme kriteriene vært brukt i mange år, og det var et behov for revidering. Målet i mystery shopper -målingene er at butikkene skal oppnå 90 prosent score eller høyere. En av butikksjefene forklarer at alle butikkene ble vant til å score meget høyt på disse kontrollene, og at man derfor måtte gjøre noen endringer.

*” [...] det var jo også helt urealistisk ikke sant, for det var en utfordring for oss etter hvert da, for vi ble jo så blaserte og vant til å score så jævlig bra, men hvis vi så oss sjøl i speilet kunne vi si at 100 prosent av kundene våre er fornøyd? Er vi så gode at vi aldri kan bli noe bedre? Og hvert fall jeg mente jo at vi ikke var det ”(Butikksjef).*

Etter revideringen fortelles det at veldig mange av butikkene har gjort det dårligere på målingene, og at dette var som forventet. En av butikksjefene forklarer at dette er på vei opp, men at butikkene har vært nødt til å tenke enda mer på hvordan de er i kundemøtet. Kravene har blitt oppjustert. Med endringen av kriteriene i målingen, kom også en endring ved at ulike kriterier skulle vektet ulikt. I følge butikksjefen vektet nå det som er viktigst for kunden høyere enn det som ikke er så viktig for kundeopplevelsen. Slik som for eksempel at det er



viktigere at kunden får god og riktig hjelp enn at alle varene er trukket frem i hyllen til enhver tid.

En av butikkekspeditørene opplever at alle punktene de skal i gjennom med kunden, altså alle spørsmålene de skal stille til kunden, oppleves som kunstig og forteller at det tar vekk det intuitive ved kundemøtet. Butikkekspeditøren forklarer at på den ene siden forstår ekspeditøren poenget med disse kriteriene, men på den andre siden oppleves det som kontroll ovenfra:

*”Jeg skjønner poenget men det er litt sånn storebror ser deg.”* (Butikkekspeditør).

Et punkt som samtlige av de butikkansatte nevner i forhold til mystery shopper, er et nytt kriterie som de skal måles etter. Et nytt krav er at de ansatte skal spørre kunden om det er noe mer de trenger, og dette skal bidra til at Vinmonopolet yter enda bedre service. Dette oppleves det imidlertid utfordringer med. Det virker som om alle informantene fra informantgruppe 2 har en forståelse av at det kan være et vanskelig spørsmål. Noen av informantene forteller at de forstår at noen reagerer, men selv ikke opplever noe problem med dette. En av butikksjefene forklarer at det nye kriteriet er ment som en siste sjekk i forhold til om kunden har fått den hjelpen den trenger. Det er derimot flere butikkekspeditører som snakker om at dette oppleves som vanskelig.

*”ja, det er spesielt et punkt som vi egentlig alle reagerer litt på og, som vi synes... jeg føler at jeg må pushe varer og det har jeg ikke lyst til. Der for eksempel en kunde kommer inn og bare skal ha en gave, da synes jeg det er unødvendig å spørre om kunden skal ha noe mer. Jeg har ikke lyst til å bli en pushy selger, og det er ikke meningen at vi skal være det heller, men når kunden sier at den kun skal ha en gave da har jeg ikke lyst til å pushe. Da har ikke kunden behov for noe mer”*(Butikkekspeditør).

Det er interessant at intensjonen bak dette nye kriteriet er å gi kunden best mulig service. Samtidig oppleves det av flere butikkansatte at dette ikke er å tilby god service, men at det er mersalg. Det oppleves en konflikt mellom det å skulle å tilby god service på den ene siden, og på den andre siden ikke skulle selge mer enn det kunden kom for. En butikkekspeditør sier at

”[...] det går litt imot våre moralske plikter [...] vi skal ikke drive mersalg, vi skal veilede kunden til riktig vare. Akkurat der møter jeg litt sånn dobbeltmoral hvis jeg kan si det sånn, og jeg synes det er vanskelig” (Butikkekspeditør).

En av butikkekspeditørene som opplever dette som mersalg forteller samtidig at mystery shopper generelt oppleves som positivt og at det er en fin påminnelse om hva som er viktig, men at dette ene kriteriet ikke er bra. Flere av informantene fra kjedekontoret påpeker at de vet at noen reagerer på dette nye kriteriet. Men blant disse informantene fortelles det at det nye kriteriet skal sørge for at kunden får den beste servicen. Målet om å gi den beste kundeservicen oppleves likevel av noen ansatte å kolliderer med målsettingen om et ansvarlig salg av alkohol.

Flere skryter samtidig av revideringen og de nye kriteriene. En av butikkjefene forteller at mystery shopper har hevet Vinmonopolet og gjort de bedre. I tillegg fremhever flere av informantene at mystery shopper har en viktig funksjon og bidrar til å styrke de. En av butikkekspeditørene ønsker i tillegg at målingen skal bli gjort ned på den enkelte ansattes nivå, altså at den som har hatt mystery shopper-kunden skal få tilbakemelding, ikke bare på butikknivå. Dette ønskes i følge butikkekspeditøren for å kunne bli enda bedre.

### **5.3.3 Målkonflikt: kravet til effektivitet versus kundeservice**

Balansert målstyring handler om å kunne balansere de ulike perspektivene bedriften skal forholde seg til og målene en bedrift skal oppnå. Likevel opplever de ansatte flere målkonflikter. Vinmonopolet er både opptatt av å gi god service i butikkene og at butikkene driftes kostnadseffektivt. Det påpekes at produktivitetskravet har økt de senere årene. Flere opplever at det for eksempel nå er strengere krav til hvor mange ansatte de kan være på jobb. Noen opplever at dette kan gå på bekostning av kvaliteten på kundeservicen.

*”Og så er det selvsagt den konflikten...som mange av oss også har kjent mye på da, som har en lang erfaring fra Vinmonopolet fordi som jeg nevnte i sted at vi må jo produsere mye mer i dag enn vi gjorde tidligere. Så når vi egentlig bare skal være to på gulvet, tre i kassa, vi skal bare være fem på den dagen og den dagen har du 1500 kunder innom, klarer du å gi den servicen til de kundene? Nei, du gjør ikke det, ikke sant, og det kjenner man jo på kroppen. Så kanskje tidligere så var man syv og nå er man fem på en fredag...jeg tenker det er en type*

*målkonflikt som er veldig tydelig for oss da, at man vet at man må springe fortene nå, man må være kjappere i kundemøtet” (Butikksjef).*

Som det fremkommer her oppleves det at kravet til produktivitet går på bekostning av kvaliteten på kundeservicen. En annen butikksjef forklarer at det oppleves et fokus på å selge mer enn det tidligere har vært. Det påpekes her at Vinmonopolet ikke ønsker å øke avansen<sup>32</sup>, og at det dermed blir mer fokus på å selge produkter.

*”Og det er jo litt sånn fordi at det har blitt strengere, kravene våre skrur til, for å si det sånn. Vi skal jo ha bunnlinje og det sitter veldig langt inne å øke avansen, så det blir veldig fokus på at man skal selge mye og kanskje selge dyrt, og selge..så kan man jo diskutere om det er riktig, sånn offisielt er det jo ikke det” (Butikksjef).*

En av butikkekspeditørene påpeker at det ikke oppleves i butikken hvor ekspeditøren jobber på nåværende tidspunkt, men at det opplevdes i den butikken ekspeditøren jobbet før. Det fortelles at i den nåværende butikken er det roligere, men i den forrige butikken, som var større, opplevdes det et press om å være få ansatte på jobb:

*”[...] å måtte være så få som mulig på jobb og samtidig skulle gjennom det kundemøtet [...] det er jo ikke helt mulig egentlig, samtidig som man skal trille ut masse varer og det er veldig mye som skal inn i hyllene hele tiden” (Butikkekspeditør).*

En annen butikkekspeditør opplever at det stilles høye krav, men at det ikke nødvendigvis er vanskelig å tilfredsstille både kravene til produktivitet og til kundeservice. Men butikkekspeditøren påpeker at det går en grense for når det tipper over, og at man bør være forsiktig med å øke kravene enda mer. En tredje butikkekspeditør opplever at effektivitetskravene kan gå utover kundene.

---

<sup>32</sup> ”Vinmonopolets avanse består av et fast påslag på NOK 8,90 per liter, samt 22 prosent av innkjøpsprisen eksklusive utgifter. Procentsatsen reduseres gradvis når innkjøpsprisen eksklusive avgifter overstiger 80 kroner, og den samlede avanse vil maksimalt kunne utgjøre 110 NOK per enhet” (Vinmonopolet udatert g).

*”ja altså det er ikke alltid så lett å nå alle målene eller sånn som i forhold til liter per time<sup>33</sup>, vi er ikke så mange, literne vokser, vi må jobbe enda mer effektivt, samtidig som vi skal drive kundeservice, det er ikke alltid så lett i en butikk som selger så mye som vi gjør. Så det er klart at det er kjempevanskelig og det kan gå litt utover, dessverre så går det utover kundene, og ikke lagereffektiviteten. For lageret må vi alltid ha holdt jeg på å si litt kontroll på fordi det kommer varelass inn her hele veien” (Butikkekspeditor).*

En av butikksjefene påpeker at dette med produktivitet og kundeservice er noe som kommer fram i medarbeiderundersøkelsen<sup>34</sup> år etter år, og at det er mange som opplever det.

Det er flere i kjedeledelsen som også er bevisste denne målkonflikten. Business controller påpeker at hele kjernevirksomheten til Vinmonopolet på en måte står i konflikt med hverandre:

*”Det er jo umulig å kreve effektivisering og samtidig ha fullt fokus på mystery shopper og altså.. opprettholde den kompetanse i butikk og samtidig ha den produktivitetsforbedringen vi ønsker og..det er en masse dilemmaer rundt det” (Business controller).*

Business controller forklarer at det er veldig viktig å lytte til tilbakemeldingene de får fra butikkene i forhold til disse dilemmaene, og å i noen tilfeller endre måleparametre på bakgrunn av tilbakemeldingene de får. Distriktssjefen viser til at det kan være utfordrende å være færre ansatte og samtidig gjøre det godt i mystery shopper:

*”[...] så skal vi spare timer, og så skal vi prestere godt på mystery shopper- det er klart at det er motstridende måltall”.*

De ansatte opplever altså en målkonflikt mellom kravene til produktivitet og kravene til kundeservicen, og det oppleves at kravet til produktivitet går på bekostning av kundeservicen. Både ansatte i butikk og ansatte på kjedekontoret identifiserer at det finnes motstridende mål og potensielle målkonflikter. De ansatte fra kjedeledelsen påpeker at det er viktig å være bevisst disse, samt å jobbe for å forbedre det. Det å være Norges ledende faghandelskjede er en av de overordnede målene til Vinmonopolet. Det er viktig at ikke

---

<sup>33</sup> Liter per time betyr antall liter alkohol solgt per arbeidstime i butikk. Dette er et av parametrene butikkene måles på.

<sup>34</sup> Medarbeiderundersøkelsen gjennomføres en gang i året.

kravet om effektivitet går på bekostning av kundeservicen. Dette vektlegges også i oppdragsbrevet fra HOD, hvor det som nevnt påpekes eksplisitt at Vinmonopolet skal kostnadseffektivisere bedriften for å bedre lønnsomheten ”[...] uten at dette kommer i konflikt med sentrale alkoholpolitiske målsettinger eller hensynene bedriften må ta som servicebedrift” (Helse-og omsorgsdepartementet 2014c: 2).

#### **5.3.4 Bevissthet rundt målene er viktig: butikkansatte ønsker involvering**

Det ser ut til at de ulike butikkekspeditørene har forskjellig opplevelse av om det er lett å vite hva butikkens mål er. Som tidligere nevnt er det viktig at organisasjonens mål operasjonaliseres og brytes ned slik at de ansatte kan identifisere hvordan de kan bidra til måloppnåelsen (Hoff 2009: 303-304). Som hevdet tidligere er noen av butikkens mål felles for alle. Disse fellesmålene hadde alle informantene god forståelse av hva innebar. Flere av informantene snakket om betydningen av involvering i forhold til å vite konkret hva butikken skulle jobbe mot, og hvilke mål de skulle nå. En av butikkekspeditørene forklarte at det var vanskelig å vite hvilke konkrete mål butikken jobbet mot, og ønsket i større grad å bli involvert i butikkens mål. En annen butikkekspeditør fortalte at i deres butikk ble alle involvert i hvilke konkrete målsettinger butikken hadde, både i forhold til budsjett og andre mål, og hvilke resultater de oppnådde. Dette opplevdes positivt.

*”Det er klart at når man også blir mer involvert i de gode resultatene så blir man også mer engasjert i de, og det med å bare vite om målene og at vi bevisstgjør det med de forskjellige målene så tror jeg alle er mye mer obs på det og føler at de er viktige [...]”*  
(Butikkekspeditør).

En av butikksjefene forklarer at i deres butikk så involveres alle de ansatte i den daglige driften, slik som administrasjonsarbeid, og involverer de ansatte i forhold til hva som må til for at butikken skal nå målene sine. Butikksjefen opplever at dette skaper et engasjement hos de ansatte. Butikkekspeditøren i samme butikk forklarer at det å aktivt ta del i de ulike oppgavene rundt butikkdriften fører til at de ansatte er mer opptatt av resultatene til butikken.

*”[...] det er ikke bare lederen her som skal drive med kontorarbeid, vi har laget litt sånn rullering, at nå har du ansvar for returer, du har ansvar for lokal liste, alle har fått sitt ansvarsområde, og da tror jeg man får større eierforhold til sin egen arbeidsplass, og så er man også da naturlig nok litt mer opptatt av resultatene”* (Butikkekspeditør).

En butikkekspeditor fra en annen butikk forklarer at det hadde vært ønskelig med en klarere forståelse av hva deres målsettinger er. Butikkekspeditøren etterlyser mer involvering av de butikkansatte fra butikksjefens side, og vil gjerne vite mer konkret hva de ulike målsettingene til butikken er. Denne ekspeditøren forklarer at ekspeditøren selv tar ansvar og på egenhånd leser månedsbrevene som distriktssjefen sender ut, og prøver å få en forståelse av måltallene selv. Butikkekspeditøren forklarer at en slags visualisering av målene, slik som for eksempel å henge de opp på veggen på pauserommet, hadde vært veldig nyttig.

I en av de andre butikkene jeg har hatt intervjuer hos gjør de nettopp dette; alle målene og de foreløpige resultatene er hengt opp på veggen slik at de ansatte skal ha en oversikt over hvordan butikken ligger an, og hva de må jobbe mot. Denne butikken henger også månedlig opp en liste over hver enkelte sine resultater på hvor mange de spør om legitimasjon. Det at resultatene vises så tydelig er med på å tydeliggjøre viktigheten av dette målet og viktigheten av å jobbe med det, i følge Butikkekspeditøren. Butikkekspeditøren forklarer at lista etterlyses dersom den ikke henger oppe den første dagen hver måned, så det er tydelig at dette er ønskelig i denne butikken.

*”[...] det har vi hatt her for å vise at vi er fokusert på det eller for å vite hvor man faktisk ligger hen, så det har vi printet ut hver måned vi [...] så der står det også hvor mange vi har nekta, hvor mange vi spør, hvor mange som har vist, hvor mange vi avviser pga rus, det vet vi til enhver tid hver måned”. (Butikkekspeditor).*

Selv om sosial kontroll i utgangspunktet er et av målene det er mest fokus på i Vinmonopolet, ser en slik visualisering ut til å virke positivt for de ansatte. En butikkekspeditor forklarer også at det slik er lettere å ta affære og legge ned en ekstra innsats dersom det behøves.

*”[...] det er klart at ligger man litt i vippesonen må man gi litt ekstra gass fremover, og det er man hele tiden klar over, oi nå må jeg faktisk ta meg litt sammen igjen for nå begynner jeg å gå nedover på lista, og så gjør de det” (Butikkekspeditor)*

Her ser man at de ansatte blir mer bevisste rundt hvilke mål butikken har og slik også blir mer bevisst på deres egen påvirkning på målene og deres egen rolle. Selv om det finnes

mange ulike måter å skape bevissthet rundt målene på, virker det som at en involvering rundt målene og målsettingene oppleves som noe positivt.

Det er viktig at de ansatte kan utvikle egne delmål som skal støtte opp om, og bidra til oppnåelse av, organisasjonens strategi og overordnede mål (Hoff & Holving 2002: 134). For at de ansatte skal kunne fastsette seg mål som skal bidra til en måloppnåelse av både butikkens og virksomhetens mål, kan man tenke seg at en involvering i hva butikken jobber mot og en bevisstgjøring av de konkrete målene kan være avgjørende. Det å både ta del i den daglige driften av butikken, og å bli involvert i hvilke målsettinger butikken har, oppleves som positivt hos informantene. Dersom de ansatte er mer bevisste på butikkens mål, vil det sannsynligvis være lettere å sette seg egne mål som vil være i tråd med de overordnede målene til både butikken og Vinmonopolet generelt. Det er altså en sammenheng mellom involvering og de ansattes forståelse av butikkens mål.

### **5.3.5 Den balanserte målstyrings forankring i ledelsen**

Balansert målstyring brukes først og fremst i forhold til butikkene, men måleparametrene settes av ledergruppen. Man kan tenke seg at balansert målstyring kunne vært enda bedre forankret i ledelsen, og at det kunne vært mer hensiktsmessig om målprosessene hadde sprunget ut fra ledergruppen, i stedet for økonomi -og IT-avdelingen. En av informantene opplever at balansert målstyring er litt for økonomi -og IT-styrt. Det fortelles at det er økonomi -og IT som driver fram prosessen med denne styringen, og at de andre fra ledelsen ikke har like stort eierskap til prosessen:

*”Den største utfordringen nå er at det kanskje er litt for økonomi –og ITstyrt. Det er økonomi –og IT som driver fram prosessen [...] prosessen er kanskje litt lite forankret i ledergruppen” (Business controller).*

Det oppleves at prosessen gjerne skulle hatt en sterkere forankring i ledelsen, både i forhold til hva formålet med målstyringen er og hva man ønsker å oppnå med det. Det at økonomi - og IT-avdelingen har hovedansvaret for den balanserte målstyringen, vises også gjennom det HR-direktøren forklarer om målprosessen: *”Det er økonomi som setter mål, som eier målprosessen vår og så må jo de hente input fra resten av ledergruppa. Men det er økonomi som eier målstyringsprosessen vår”.*

Balansert målstyring skal gjennomføres med utgangspunkt i bedriftens overordnede mål, strategi og visjon. Balansert målstyring skal sørge for at de overordnede målene oppnås og at strategien til organisasjonen gjennomføres på en tilfredsstillende måte (Hoff & Holving 2002: 158-159). Med bakgrunn i dette må det kunne hevdes at det er viktig og nødvendig med en sterk forankring i ledelsen. Det at økonomi –og IT-avdelingen har hovedansvaret for å utvikle styringsparametere og å gjennomgå disse med ledelsen, viser at ledelsen kanskje ikke har et nært nok forhold til målstyringsprosessene. Hoff (2009) påpeker at for å kunne lykkes med balansert målstyring ”[...] må man være bevisst en del sammenhenger når det gjelder strategi, planlegging, styring og oppfølging” (Hoff 2009: 310).

I Vinmonopolet er både styringen og oppfølgingene av målstyringen til en viss grad desentralisert, ved at det blant annet er distriktssjefene som skal følge opp butikkenes resultater. En enda sterkere forankring vil sannsynligvis styrke både virkningen av målstyringen, samt at det vil kunne knytte den balanserte målstyringen enda tettere opp mot strategiene og visjonen til Vinmonopolet.

### **5.3.6 Omdømme**

Innledningsvis i dette kapittelet fremkom det at Vinmonopolet innførte balansert målstyring for å oppnå legitimitet i sine omgivelser. Innenfor organisasjonsteori har det blitt mer og mer vanlig å henvise til *omdømme* når man omtaler omgivelsenes oppfatning av organisasjonen (Wæraas, Byrkjeflot & Angell 2011: 16). Mange offentlige organisasjoner er blitt mer opptatt av *omdømmet* sitt, og Vinmonopolet er intet unntak. Omdømme viser til hvordan omgivelsene oppfatter en organisasjon over tid (Wæraas et al. 2011: 16-18). Omdømme kan defineres som ” [...] summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen” (Wæraas 2004: 62). Omdømme må ikke forveksles med begrepet *image* som viser til det umiddelbare inntrykket som skapes av organisasjonen (Røvik 2007: 95). Røvik (2007) viser til at omdømme innholdsmessig korresponderer godt med begrepet legitimitet. Som nevnt handler begrepet legitimitet om grad av aksept av organisasjonen og den tilliten ulike aktører har til den. Omdømme skapes også av mange ulike aktører, og ikke bare av organisasjonens kunder. Organisasjoner må derfor håndtere omdømmet sitt i forhold til alle disse aktørene (Røvik 2007: 195). Omdømme innebærer en helhetlig betraktning av blant annet hvordan



organisasjonen etterlever lover og regler, om den etterlever normer<sup>35</sup> for hvordan organisasjoner bør se ut og hvordan organisasjonen opptrer i forhold til spørsmål av offentlig interesse (Røvik 2007: 195).

I følge Wæraas et al. (2011) er bedrifters omdømme nå blitt så viktig at omdømme er blitt en bedre målestokk på suksess og fremgang enn finansielle resultater (Wæraas et al. 2011: 21). Vinmonopolet har som nevnt ikke vært opptatt av finansielle resultater i forhold til vekst, og finansielle resultater har aldri vært drivere for Vinmonopolet. Kanskje nettopp derfor spiller omdømme en viktigere rolle for Vinmonopolet. Jeg vil påstå at Vinmonopolet begynte å bli bevisst sitt omdømme og verdien av det allerede i år 2000, da balansert målstyring ble innført. I dag er det uttalt at Vinmonopolets omdømme er viktig for de<sup>36</sup>, og man kan hevde at omdømme spiller en viktig rolle i forhold til Vinmonopolets eksistens<sup>37</sup>.

I 2011 ble Vinmonopolet kåret til den bedriften i Norge med best omdømme, gjennom omdømmeundersøkelsen RepTrak<sup>38</sup>. I tillegg ble de av TNS Gallup kåret til beste omdømme i 2013 og 2014 (TNS Gallup 2014). At Vinmonopolet er opptatt av omdømmet gjenspeiles i visjonen om at de skal gjøre seg fortjent til folks støtte: ”Den signaliserer at vi aldri kan ta vinmonopolordningen for gitt, men at vi hele tiden må jobbe målrettet slik at Vinmonopolet har tillit i befolkningen” (Vinmonopolet 2014). Dette stadfestes også i Årsberetningen for 2011, der adm. dir. Kai G. Henriksen uttaler at visjonen til Vinmonopolet er tett knyttet til omdømme: ”Med kåringen av Vinmonopolet til den bedriften med best omdømme i Norge, så oppfyller vi visjonen vår om at vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte” (Vinmonopolet 2011: 3).

Balansert målstyring ble innført fordi Vinmonopolet hadde et behov for å oppnå legitimitet hos de ulike interessentene. I dag kan man tenke seg at balansert målstyring fungerer som et

---

<sup>35</sup> Jf. Avsnitt 4.5.1 og 4.5.2 som fremhever at organisasjoner som vil oppnå legitimitet, må vise at de lever opp til normer om hvordan en effektiv og moderne organisasjon bør se ut.

<sup>36</sup> Dette reflekteres i oppdragsbrevet fra HOD, samt Vinmonopolet (2011) og Vinmonopolet (2014).

<sup>37</sup> Årsberetning (2012: 3).

<sup>38</sup> RepTrak er en omdømmeundersøkelse som gjennomføres årlig av Reputation Institute og Apeland Informasjon.

verktøy som bidrar til å styrke omdømmet til Vinmonopolet. Som Røvik (2007) påpeker er det en nær tilknytning mellom legitimitet og omdømme.

Hanne Kristine Vederhus (2014) hevder i sin masteroppgave at Vinmonopolet bedriver et legitimeringsarbeid for å oppnå legitimitet hos de ulike interessentene. Hun hevder at spesielt gjennom et økt fokus på samfunnsansvar bedriver Vinmonopolet et legitimeringsarbeid. Mine funn viser også at Vinmonopolet har vært opptatt av, og vært avhengige av, å legitimere seg selv.

Jeg vil argumentere for at balansert målstyring i dag fungerer, og oppleves, som et verktøy som bidrar til å styrke omdømmet til Vinmonopolet. Vinmonopolet er fortsatt avhengig av å kunne sørge for en balanse mellom de ulike, og til tider motstridende, målene. I tillegg er de avhengig av å måle resultater og å sammenligne de ulike butikkene for å øke bevisstheten rundt målene, sikre måloppnåelse og kunne korrigere der målingene ikke viser forventede ytelser. Sosial kontroll, et godt kundemøte og en kostnadseffektiv drift er viktig å sikre, og det er viktig å måle det gjennom de ulike verktøyene. Dette spiller igjen en rolle for omdømmet til Vinmonopolet, i følge informantene.

### **Årets butikk og mystery shopper oppleves å bidra til å styrke Vinmonopolets omdømme**

Både årets butikk-konkurransen og mystery shopper-målingene er ledd i å gjøre butikkene bedre, samt i å sikre at Vinmonopolet når de overordnede målene om å sikre en velfungerende monopolordning og å være Norges ledende faghandelskjede. Alle informantene er veldig bevisste hvilken rolle omdømmet til Vinmonopolet spiller. Flere av informantene snakker om at omdømmet til Vinmonopolet er avgjørende for at de fortsatt skal kunne eksistere.

*”Vinmonopolets omdømme tenker jeg er eneste grunnen til at vi fortsatt lever i dag som monopol. Rett og slett.”* (Butikksjef).

En av butikkekspeditørene påpeker at *”[...] hvis folk er misfornøyde med oss så blir vi jo avvirket”*.

Flere av informantene påpeker at både årets butikk og mystery shopper er viktige for å oppnå gode resultater og å styrke Vinmonopolet som bedrift.

*”Vi kjemper jo mot hverandre, men vi kjemper jo mot det samme, mot det samme målet, det er helt klart. Og det er jo det som gjør at vi får de gode resultatene vi gjør også, at vi har en konkurranse innad som kanskje ikke synes så godt utenifra men at det er med på å styrke oss det er jeg helt sikker på” (Butikkekspeditor).*

En av butikksjefene påpeker at alle butikkene spiller en viktig rolle for at Vinmonopolet skal ivareta et godt omdømme:

*”[...] Vinmonopolets omdømme er jo ikke bedre enn resultatet av alle de små enhetene da”.*

Dette viser til viktigheten av å bruke årets butikk-konkurransen og mystery shopper som verktøy til å skape bevissthet rundt målene og å sikre måloppnåelse. De ulike målingene oppleves å gjøre Vinmonopolet enda bedre, og å bidra til et godt omdømme for bedriften. Det at målingene kan påvirke omdømmet i positiv retning, gjør at de sannsynligvis også kan påvirke omdømmet i negativ retning.

### **Spenninger og konflikter mellom mål kan påvirke omdømme**

De spenningene som finnes i krysningen mellom å skape et godt kundemøte og samtidig å sikre en kostnadseffektiv drift, gjør seg også gjeldende når det kommer til omdømme. Det har fremkommet at for mye vekt på kostnadseffektivitet i ytterste konsekvens kan bidra til et svekket kundemøte. Dette vil sannsynligvis påvirke omdømmet i negativ grad. Adm. dir viser til viktigheten av kundeservice for et godt omdømme. I forbindelse med at Vinmonopolet ble kåret til Norges beste omdømme i 2011 skriver han at ”Den aller viktigste grunnen til at Vinmonopolet får denne utmerkelsen er dyktigheten til våre ansatte og i særdeleshet deres fagkunnskap og deres serviceholdning” (Henriksen 2011). De ansattes mulighet til å dele av sin fagkunnskap og å gi god service sees som essensielt for et godt omdømme. Dette vil si at dersom målet om kostnadseffektiv drift påvirker kundemøtet og kundeservicen, vil dette sannsynligvis resultere i et svekket omdømme. Motsatt vil Vinmonopolet møte utfordringer ved et for lite fokus på kostnadseffektivitet. Den nevnte målkonflikten noen av de ansatte opplever i forhold til at de må spørre kundene om de trenger noe mer (altså konflikten mellom å bedre kundemøtet og å sikre et ansvarlig salg), vil også kunne påvirke omdømmet. Det at det disse målkonfliktene oppleves viser til at Vinmonopolet balanserer på en knivsegg

i forhold til de ulike målsettingene. For mye vekt på den ene målet vil påvirke et annet i negativ retning, og dette vil kunne påvirke omdømmet til Vinmonopolet.

Slike målkonflikter krever en balansegang mellom de ulike målene. For en ivaretagelse av omdømmet til Vinmonopolet kreves det at slike målkonflikter tas hensyn til og balanseres slik at de ulike målene kan ivaretas og bidra til et godt omdømme.

## **Oppsummering: Hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen?**

Årets butikk-konkurransen oppleves å ha styrket Vinmonopolet. Konkurransen kan imidlertid virke demotiverende dersom butikkene gjør det dårlig på målingene. I tillegg opplever Oslo-butikkene at de skiller seg ut fra resten av landets butikker fordi de har mange flere kunder. Dette gjør at noen også opplever at konkurransen er litt urettferdig. Når det gjelder mystery shopper oppleves også dette å gjøre Vinmonopolet bedre. Revideringen av kriteriene var viktig og god, og det oppleves positivt at de ulike kriteriene i målingen vektet i forhold til hva som er viktigst å oppnå av målene. Et viktig funn her er at det oppleves en målkonflikt mellom kundeservice og å sikre et ansvarlig salg av alkohol, fordi de må spørre kundene om de ønsker noe mer. Flere av informantene opplever dette som mersalg, og de synes det er ubehagelig. En informant kaller det dobbeltmoralsk. Et annet viktig funn viser at de ansatte opplever en målkonflikt mellom produktivitetskrav og krav til kundeservicen, og at de opplever at kravet til produktivitet går på bekostning av kundeservicen. Denne målkonflikten kolliderer med de føringer oppdragsbrevet fra HOD legger, hvor det hevdes at effektivitet ikke skal gå utover de andre målene. De ansatte på kjedekontoret identifiserer at det finnes motstridende mål, og de påpeker at man må ha bevissthet rundt dette.

Et annet funn er at det oppleves en sammenheng mellom involvering og en forståelse av hva butikkens mål er. De ansatte vil involveres, og der de ansatte opplevde at de ble involvert virket dette veldig positivt. Det kan se ut til at en involvering i målene skaper engasjement og bidrar til måloppnåelse i større grad. Noen opplever at balansert målstyring er litt for lite forankret i ledelsen, og at målprosessen kunne vært bedre forankret. Det fremkommer også at Vinmonopolets omdømme er blitt viktig, og at de ulike verktøyene bidrar i større grad til at Vinmonopolet når de overordnede målene sine. Dette oppleves å påvirke omdømmet til

Vinmonopolet, og det hevdes at spenningene og målkonfliktene kan påvirke i negativ grad på omdømmet til Vinmonopolet.

## **5.4 Balansert målstyring - til en viss grad?**

Det er tidligere påpekt at balansert målstyring som konsept er tilpasset Vinmonopolet i stor grad. I denne delen av analysen skal det drøftes noen trekk ved målstyringen i Vinmonopolet hvor det kan sees likheter med teorien om balansert målstyring.

### **5.4.1 Kritiske suksessfaktorer**

Som påpekt er det viktig at bedriften identifiserer kritiske suksessfaktorer, altså de aktivitetene som er kritiske for måloppnåelsen og realiseringen av strategiene. Ingen av informantene på kjedekontoret omtaler dette. Det jeg har funnet om kritiske suksessfaktorer, står i strategibrosjyren for 2014. Der står de seks hovedstrategiene<sup>39</sup>, med en tilhørende forklaring om formålet med de. Punktene ”sosial kontroll” og ”bredde, kvalitet og lønnsomhet i produktutvalget” er eksplisitt beskrevet som kritiske suksessfaktorer, og som dermed anses som kritiske for måloppnåelsen. Det er to momenter som er interessante her. Det ene er at ingen av informantene ved kjedekontoret har snakket om disse kritiske suksessfaktorene på en eksplisitt måte. Likevel har det i intervjuene blitt vektlagt hvilke faktorer og hvilke aktiviteter som er viktigst for Vinmonopolet, og der er spesielt sosial kontroll fremhevet som essensielt, men betegnelsen kritiske suksessfaktorer nevnes ikke. Det andre momentet er at det gjennom intervjuene ikke er noen som påpeker at å ha et bredt utvalg av produkter er noe av det aller viktigste. Jeg ville antatt at for eksempel ”det beste kundemøtet” i større grad kvalifiserte som en kritisk suksessfaktor enn produktutvalget. Det er dette som reflekteres i intervjuene, og det reflekteres også gjennom visjonen til Vinmonopolet. Man kunne i det minste tenke at dersom ”bredde, kvalitet og lønnsomhet i produktutvalget” ble fremhevet som kritisk, burde de resterende fire også vært fremhevet som kritiske suksessfaktorer. Det kan derfor påpekes at begrepet brukes noe tilfeldig, eller at begrepene ikke er brukt med samme betydning som i teorien.

---

<sup>39</sup> Se punkt 2.1.4 for omtale av de seks hovedstrategiene.

### **5.4.2 Ytelsesindikatorer og resultatindikatorer - en implisitt tankegang**

Som det fremkommer i teorikapittelet (kapittel 4), benyttes ofte styringsparametre som forteller om ytelser og resultater, såkalte ytelsesindikatorer og resultatindikatorer i målstyringen. Disse skal fortelle om den løpende effekten av ulike prosesser og aktiviteter, og om det endelige oppnådde resultatet (Hoff 2009: 301). I Vinmonopolet ser det ikke ut til at disse begrepene brukes, men det fremkommer tydelig at det er viktig for Vinmonopolet å måle ytelser fortløpende, slik at man kan korrigere ytelsene dersom man ikke er på rett vei i forhold til målene sine. Dette fremkommer gjennom målingene fra årets butikk, mystery shopper og gjennom rapportene business controller tar ut gjennom det elektroniske verktøyet SAP. Både årets butikk-konkurransen og mystery shopper-målingene gjør det mulig for Vinmonopolet å korrigere ytelsene underveis. Målinger gjort gjennom året viser om butikkene har rett kurs, eller om noen tiltak må settes inn. Dette er de veldig opptatte av, og forklarer at det er viktig for Vinmonopolet at de tar affære dersom det er noe som ikke ser ut til å gå ønsket vei. HR-direktøren forklarer at resultatene (her forstått som ytelsesindikatorene) brukes til å sette aksjonsplaner.

Det beste eksempelet på at de ulike målingene brukes aktivt til å korrigere ytelser, og sørge for at Vinmonopolet er på rett kurs og oppnår målene sine, er ved alderskontroll gjennom Mystery shopper -måling. Dette er et godt eksempel fordi det er nært knyttet til Vinmonopolets overordnede og viktigste mål, altså samfunnsoppdraget; å sikre et ansvarlig salg av alkohol. I 2011 var den samlede scoren for alle butikkene på 91 prosent, men gikk ned i løpet av de to årene fram til 2013, da målingen var på 79, 1 prosent. Det er altså 10, 9 prosentpoeng under målet om 90 prosent. Som det fremheves i årsberetningen for 2013 er dette noe Vinmonopolet tar svært alvorlig. Dette gjorde at Vinmonopolet satte i gang flere tiltak for å skape enda mer bevissthet rundt viktigheten av dette målet. De økte mystery shopper -kontroller fra åtte i året til tjuet fire målinger i 2014, og hadde informasjonsmøter i butikkene og på butikksjefnivå. Dette viser at Vinmonopolet bruker de ulike verktøyene aktivt for å korrigere ytelsene, og som et ledd i forbedring av bedriften.

### **5.4.3 Prestasjonsmålingssystem eller strategisk ledelsessystem?**

Det har også fremkommet at det eksisterer ulike oppfatninger blant ulike aktører om balansert målstyring skal tjene en funksjon som et prestasjonsmålingssystem eller som et strategisk

ledelsessystem. Her skal det argumenteres for at balansert målstyring ser ut til å brukes mer som et prestasjonsmålingssystem enn et strategisk ledelsessystem i Vinmonopolet. En av informantene opplever at prosessene er for lite forankret i ledelsen. Hovedansvaret for målstyringen i bedriften er lagt til økonomi –og ITavdelingen, og det er de som har ansvar for å sette sammen målekortet og utarbeide styringsparametre. Det at balansert målstyring i utgangspunktet ”eies” av økonomiavdelingen som Vinmonopolet kaller det, er et argument for at balansert målstyring ikke brukes som et strategisk ledelsessystem. Det har ikke blitt utviklet noen strategiske kart som visualiserer de strategiske delmålene og hvordan de påvirker hverandre i en årsak -og virkningssammenheng. Gjennom mine intervjuer er jeg ikke gjort bevisst på at et slikt kart eksisterer. Hoff (2009) påpeker at dersom en bedrift ikke benytter seg av strategiske kart ”(...) reduseres styringsutbyttet av balansert målstyring” (Hoff 2009: 331). Dette er et argument for at Vinmonopolets bruk av balansert målstyring er mer i retning av et prestasjonsmålingssystem. Dette gjenspeiles også i at balansert målstyring, da det ble innført, ble beskrevet som et system for måling og oppfølging (Vinmonopolet 2000). Retorikken rundt balansert målstyring ser fortsatt ut til å være basert på forståelsen av at det er et prestasjonsmålingssystem. Det kan likevel argumenteres for at det til en viss grad også fungerer som et strategisk system, fordi det brukes til å kommunisere strategier og måleparametre ut til organisasjonen, samt at de ønsker at alle i bedriften skal identifisere seg med bedriftens overordnede mål og jobbe mot disse. Jeg vil likevel hevde at Vinmonopolets bruk av balansert målstyring i størst grad kjennetegnes som et system for prestasjonsmåling, og i mindre grad som et strategisk ledelsessystem.

#### **5.4.4 Løse koplinger eller et veltilpasset konsept?**

Som tidligere nevnt hevdes det innenfor nyinstitusjonalismen at organisasjonsoppskrifter er legitimerte myter som organisasjoner implementerer for å fremstå som legitime og rasjonelle. Meyer og Rowan (1977) påpeker at disse mytene er *løst koplet* fra aktivitetene i organisasjonen. De hevder at organisasjoner ikke nødvendigvis gjør det de sier at de gjør, altså at den formelle strukturen ikke gjenspeiler de aktiviteter som utføres i organisasjonen (Meyer & Rowan 1977: 341). Organisasjoner ender ofte med å dekoppe den formelle strukturen fra det som faktisk gjøres i organisasjonen. Organisasjoner kan gjennom den formelle strukturen vise til at de har tilpasset seg mytene, og slik fremstå som en legitim bedrift, samtidig som de har en annen måte å utføre aktivitetene på innad i organisasjonen

(Brunsson & Olsen 1997: 8-9; Meyer & Rowan 1977: 341). Mytene får derfor symbolsk verdi (Wæraas 2004: 67).

Man kunne ha argumentert for at det til en viss grad er en løs kopling mellom Vinmonopolets uttalte bruk av balansert målstyring, og det som gjøres i bedriften. Dersom man ser til hva teoriene sier at balansert målstyring skal være (Hoff 2009; Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1996), kan man argumentere for at teorien befinner seg relativt langt unna den måten Vinmonopolet bruker det på. I tillegg har det blitt påpekt at balansert målstyring i utgangspunktet ble implementert for at Vinmonopolet skulle oppnå den nødvendige legitimiteten fra omgivelsene, og man kunne anta at det derfor ville oppstå løse koplinger (Brunsson & Olsen 1997; Meyer & Rowan 1977). Argumenter for en løs kopling ville vært at målstyringen kun brukes på butikknivå, og ikke som et helhetlig styringssystem. Det fokuseres på ytelsesindikatorer og resultatindikatorer på en implisitt måte. De kritiske suksessfaktorene kan tolkes som et resultat av tilfeldighet. I tillegg hevdes det at målstyringsprosessene ikke er så godt forankret i ledelsen som de burde vært. At målstyringen i tillegg i hovedsak skjer gjennom egenutviklede verktøy som årets butikk-konkurransen og mystery shopper-målinger kan også være et argument for at balansert målstyring er løst koplet til aktivitetene i Vinmonopolet.

Det skal likevel argumenteres for at Vinmonopolet som et offentlig foretak med et spesielt samfunnsoppdrag og en funksjon som alkoholpolitisk virkemiddel, ikke nødvendigvis kan sammenlignes med så mange andre organisasjoner. Det vil derfor være helt avgjørende og nødvendig å tilpasse konseptet slik at det passer. Selv om ikke nødvendigvis alle delene fra konseptet er gjenkjennbart, har det blitt tilpasset den funksjonen det skal ha i Vinmonopolet. Vinmonopolets bruk av balansert målstyring fungerer som et verktøy for å skape konkurranse, samt å måle og følge opp butikkene. Det er essensielt for at Vinmonopolet skal kunne nyttiggjøre seg av konseptet.

Som tidligere nevnt hevdes det også at det ofte er aktører som tilbyr konseptet som ser på balansert målstyring som et strategisk ledelsessystem, og at aktører som implementerer det ofte har en forståelse av at det skal være et prestasjonsmålingssystem. Dersom man ser på balansert målstyring som kun et prestasjonsmålingssystem, vil man kunne argumentere for at Vinmonopolet bruker balansert målstyring slik de sier at de gjør, og at det ikke nødvendigvis er løse koplinger. Om man forstår det som løst koplet, eller om man kan forstå det som at



konseptet er tilpasset bedriften, vil avhenge av hva man legger til grunn og hva man tolker det ut i fra, være seg balansert målstyring som et strategisk system eller som målingssystem.

#### **5.4.5 Oppsummering: Balansert målstyring – til en viss grad?**

Et viktig funn er at de ulike verktøyene, som årets butikk-konkurransen og mystery shopper gjør det lettere å håndtere og identifisere ytelsesindikatorer og resultatindikatorer, og brukes aktivt som en rettesnor og til korrigerende og oppfølging. Dette er som tidligere nevnt et viktig ledd innenfor balansert målstyring. Det har blitt påpekt at balansert målstyring i Vinmonopolet sees som et målingssystem, men at det også til en viss grad brukes for å kommunisere strategiene ut til bedriften. Det er blitt drøftet om Vinmonopolet har tilpasset konseptet i stor grad, eller om det eksisterer løse koplinger i form av at Vinmonopolets formelle struktur ikke gjenspeiles i de aktivitetene de faktisk gjør. Her ble det konkludert med at det avhenger av hva man legger til grunn som referansepunkt og hvilket utgangspunkt man har.

## 6 Oppsummering og avslutning

Denne oppgaven har undersøkt følgende problemstilling:

*Hvordan brukes balansert målstyring i Vinmonopolet, og hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen?*

Problemstillingen er besvart med utgangspunkt i tre forskningsspørsmål:

*Hva var årsaken til at balansert målstyring ble innført i år 2000?*

*Hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere prestasjoner og måloppnåelse?*

*Hvilke positive effekter oppleveres, og hvilke utfordringer finnes knyttet til balansert målstyring?*

Som fremhevet i teorikapittelet ble balansert målstyring utviklet som et rammeverk for å måle finansielle og ikke-finansielle parametere, slik at bedrifter kan styre etter mer enn finansielle nøkkeltall. Innenfor balansert målstyring vektlegges fire perspektiver som er viktige for styringen. Det fremheves videre fire viktige kriterier for et balansert målstyringssystem. Det skal være en kommunikasjonskanal for å formidle visjon, strategi og mål ut til organisasjonens medlemmer. Det må etableres kritiske suksessfaktorer som skal identifisere de aktivitetene som er viktigst for å nå målene, og det utvikles tilhørende styringsparametere. Det må etableres mål og planer som operasjonaliseres og brytes ned til ansatte, slik at de kan bidra til måloppnåelsen. Det må også foretas målinger underveis for å tilrettelegge for endringer, forbedringer og kontinuerlig læring.

Balansert målstyring er utbredt blant offentlige bedrifter, og dette krever en tilpasning av oppskriften til bedriften. I tillegg til teori om balansert målstyring, har nyinstitusjonell teori blitt brukt som et rammeverk for å forstå innføringen av balansert målstyring. Til slutt har teori om omdømme vært brukt for å drøfte Vinmonopolets behov og utfordringer i dag.

Gjennom dette casestudiet har formålet vært å utvikle en helhetlig forståelse for hvordan balansert målstyring brukes i Vinmonopolet, samt hvordan det oppleves av ulike ansatte.

Casestudiet bygger på informasjon fra tolv informanter, henholdsvis tidligere administrerende direktør, fem informanter fra kjedeledelsen og seks informanter fra butikker i Oslo. I tillegg er kilder som dokumenter og video benyttet. Analysen i oppgaven er delt i fire, hvorav de tre første delene besvarer hvert sitt forskningsspørsmål. I den siste delen av analysen er det drøftet ulike trekk ved den balanserte målstyringen opp mot det teoretiske rammeverket.

## 6.1 De viktigste funnene

Del 5.1 besvarte det første forskningsspørsmålet. Her fremkommer det at Vinmonopolet hadde et ønske om å ivareta de ulike interessentene og de ulike hensynene de måtte ta, samtidig som at de ønsket å oppnå legitimitet i sine omgivelser. Nyinstitusjonell teori er brukt for å belyse og forklare Vinmonopolets innføring av målstyringen. Innføringen sees i lys av teorien om myter, som fremhever at organisasjoner, for å fremstå som legitime, implementerer legitimerede oppskrifter på hvordan organisasjoner bør utformes. Et viktig funn viser at det ikke var en seleksjonsprosess hvor ulike alternativer ble vurdert, men at det vektlegges at balansert målstyring var et populært konsept og slik ble oppfattet som riktig. Vinmonopolet ønsket å fremstå som legitime, og de innførte derfor den populære organisasjonsoppskriften balansert målstyring.

I den andre delen, del 5.2, ble de viktigste verktøyene innenfor målstyringen fremhevet. Det at Vinmonopolet i stor grad har tilpasset oppskriften til sin bedrift, viser seg gjennom de ulike verktøyene de benytter seg av. Det ble argumentert for at årets butikk-konkurransen samt mystery shopper -målingene fungerer som de viktigste verktøyene. Et interessant funn er at Vinmonopolet, i fravær av ekstern konkurranse, benytter seg av disse verktøyene for å måle måloppnåelse hos de ulike butikkene, samt for å benchmarke og å sammenligne butikkene med hverandre.

I analysens tredje del, 5.3, ble de viktigste funnene relatert til de ansattes opplevelse av målstyringen presentert. Både årets butikk-konkurransen og mystery shopper-målingene oppleves positivt; de styrker Vinmonopolet og bidrar til måloppnåelse. Av utfordringer med årets butikk-konkurransen oppleves det at konkurransen kan være demotiverende ved dårlige resultater og til en viss grad urettferdig. Det viktigste funnet i forhold til mystery shopper handler om at noen ansatte opplever et krav som skal sikre god kundeservice som mersalg. Et

annet viktig funn viser at nesten samtlige butikkansatte i utvalget opplever at kravene til produktivitet kan gå på bekostning av kundeservicen. Dette står i konflikt med de føringer som er lagt av HOD. Et annet viktig funn viser at det oppleves en sammenheng mellom involvering og forståelsen for hva butikkens mål er. Det har blitt argumentert for at balansert målstyring er litt for lite forankret i ledelsen, og at Vinmonopolet kunne hatt nytte av å forankre prosessene mer for et enda bedre utbytte av målstyringen. Avslutningsvis i denne delen ble det hevdet at Vinmonopolets omdømme spiller en viktig rolle for bedriften. Her opplever samtlige informanter at de ulike verktøyene bidrar til et godt omdømme for Vinmonopolet. Jeg hevder derfor at de målkonflikter og spenninger som oppleves rundt målstyringen også kan påvirke omdømmet i negativ retning.

I analysens siste del, 5.4, drøftes Vinmonopolets bruk av balansert målstyring i lys av det teoretiske rammeverket. Et viktig funn her er at årets butikk-konkurransen og mystery shopper -målingene bidrar til å identifisere ytelsesindikatorer og resultatindikatorer, og de brukes aktivt til å korrigere og endre ytelsene, samt følge opp butikkenes måloppnåelse. Disse indikatorene spiller en viktig rolle i den balanserte målstyringen. Et annet viktig funn er at målstyringen i Vinmonopolet fungerer som et prestasjonsmålingssystem heller enn et strategisk ledelsessystem. Avslutningsvis drøftes det om Vinmonopolets uttalte bruk av balansert målstyring er løst koplet til de aktivitetene som utføres i organisasjonene, eller om bruken må tolkes i lys av at Vinmonopolet i stor grad har tilpasset konseptet. Jeg vil hevde at dette i stor grad kommer an på hva man legger til grunn for tolkningen, altså om man ser balansert målstyring som et prestasjonsmålingssystem eller et strategisk ledelsessystem.

Vinmonopolet har møtt mange utfordringer underveis i sin levetid, og står også i dag fremfor stadig nye utfordringer. Økt grensehandel de siste årene samt økt taxfreetkvote legger et ytterligere press på Vinmonopolet (Aarø 2013, 20. januar). Som monopolist vil Vinmonopolet sannsynligvis også i fremtiden ha nytte av å skape sin egen konkurranse. Bruk av balansert målstyring sees som nyttig for å måle og sikre måloppnåelse, noe som også i tiden fremover vil være avgjørende. Det vil dog være essensielt å sørge for at gjennomføringen av målstyringen ikke resulterer i målkonflikter som kan påvirke Vinmonopolet i negativ forstand.

## 6.2 Veien videre

I tråd med de funnene som er presentert vil jeg fremheve at Vinmonopolet kan ha nytte av å videre undersøke noen av de momentene som er blitt presentert i denne oppgaven. Spesielt sees de målkonflikter som er påpekt som viktige å undersøke for å eventuelt bekrefte eller avkrefte at dette gjelder for flere av de ansatte utover utvalget i denne oppgaven. Dersom det viser seg at dette gjelder for flere, vil Vinmonopolet ha nytteverdi av å finne gode løsninger på de utfordringene som her er påpekt. Det kan også tenkes at andre opplever andre utfordringer, og dette vil det også være nyttig å undersøke. Ved å identifisere de utfordringer som finnes, kan Vinmonopolet deretter endre og utvikle seg å bli enda bedre enn de allerede er.

# Litteraturliste

- Aars, J., Christensen, T., Egeberg, M., & Læg Reid, P. (2014). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget
- Aarø, J. T. (2013, 20. januar). *Grensehandelen har skylden for den lave veksten*. I E24. URL: <http://e24.no/naeringsliv/vinmonopolet-grensehandelen-har-skylden-for-den-lave-veksten/20323996> (Hentet 11.05.15).
- Alkoholloven (1989). *Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. (alkoholloven)*. Hentet fra URL: <https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/1989-06-02-27?searchResultContext=1124> (Hentet 24.03.15)
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Bernheim, B. D. & Whinston, M. D. (2008). *Microeconomics*. NY, New York: McGraw-Hill Irwine
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1997). *The reforming organization*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cresswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. CA, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Christensen, T. (2006). *Staten og reformenes forunderlige verden*. Nytt norsk tidsskrift, vol. 23 (3) 215- 226.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality Organizational Fields. *American Sociology Review*, vol. 83 (2) 147-160.

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. IL, Chicago: The University of Chicago Press.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Folkehelseinstituttet (2014). *Folkehelse rapporten 2014*. URL: [http://www.fhi.no/eway/default.aspx?pid=239&trg=Main\\_6157&Main\\_6157=7239:0:25,890](http://www.fhi.no/eway/default.aspx?pid=239&trg=Main_6157&Main_6157=7239:0:25,890) 4 (Hentet 17.04.15)
- Fremskrittspartiet (2013). *Prinsipp – og handlingsprogram*. Pdf kan lastes ned fra URL: <https://www.frp.no/hva-vi-mener/prinsipp-og-handlingsprogram> (Hentet 17.04.2015).
- Geertz, C. (1973). *The interpretations of cultures*. NY, New York: Basic Books.
- Grønmo, S. (2010) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hamran, O. & Myrvang, C. (1998). *Fiin gammel*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Helse–og omsorgsdepartementet (2014a). *AS Vinmonopolet*. URL: [https://www.regjeringen.no/nb/tema/naringsliv/statlig-eierskap/statens-eierberetning2013/selskapsomtale/as-vinmonopolet/id727734/?regj\\_oss=10](https://www.regjeringen.no/nb/tema/naringsliv/statlig-eierskap/statens-eierberetning2013/selskapsomtale/as-vinmonopolet/id727734/?regj_oss=10) (Hentet 30.01.15)
- Helse –og omsorgsdepartementet (2014b). *Nytt styre og ny bedriftsforsamling for AS Vinmonopolet*. URL: [https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/Nytt-styre-og-ny-bedriftsforsamling-for-AS-Vinmonopolet/id764167/?regj\\_oss=20](https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/Nytt-styre-og-ny-bedriftsforsamling-for-AS-Vinmonopolet/id764167/?regj_oss=20) (Hentet 30.01.15).
- Helse –og omsorgsdepartementet (2014c). *Oppdragsbrev- statsbudsjettet 2015-kap.5631 Aksjer i AS Vinmonopolet*. URL: [https://www.regjeringen.no/contentassets/889319cb65664b63a9938b3273316033/oppdragsbrev\\_vinmonopolet\\_2015.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/889319cb65664b63a9938b3273316033/oppdragsbrev_vinmonopolet_2015.pdf) (Hentet 14.04.15).

- Henriksen, K. G. (2008). *Fra forvaltningsinstitusjon til servicebedrift. Vinmonopolets oppskrift*. [Lysarkpresentasjon] Oslo: Partnerforum. URL: <http://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/frokostmoter/2008/henriksen.pdf> (Hentet 21.04.15).
- Henriksen, K. G. (2011). *Best omdømme*. Vinbladet (4) 2011. Oslo: Vinmonopolet. Vinbladet kan lastes ned som pdf fra URL: <http://www.vinmonopolet.no/artikkel?id=cms&key=234613> (Hentet 07.05.15)
- Henriksen, K. G. (2014a, 17. oktober). *Vinmonopolets fellesprosjekt: hvordan skape en kultur for "det beste kundemøte"?* [Lysarkpresentasjon] Oslo: Landskonferansen. URL: <http://www.nhomatogdrikke.no/getfile.php/Bilder/Kompetanse/Kompetansekonferansen%202014/Vinmonopolet.%20Kai%20G.%20Henriksen.%2017.10.pdf> (Hentet 09.05.15)
- Henriksen, K. G. (2014b). *Hvordan godt lederskap gjorde et statsmonopol til en folkefavoritt*. [Videoklipp]. Oslo: HR Norge. URL: <http://hrnorge.no/aktuelt/hvordan-godt-lederskap-gjorde-et-statsmonopol-til-en-folkefavoritt> (Hentet 07.05.15).
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K.G & Holving, P.A. (2002). *Balansert målstyring. Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor: konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.



- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, vol. 70 (1) 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. MA, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. MA, Boston: Harvard Business School Press.
- Kristelig Folkeparti (2013). *Politisk program*. Pdf -fil kan lastes ned fra URL: <http://krf.no/politikk/politisk-program/> (Hentet 17.04.15)
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, H. (2014). Legitimeringsretorikken rundt offentlige organisasjoner i Skandinavia. *Rethorica scandinavia*, (66/67) 57-75.
- Madsen, D. Ø. (2012). The balanced scorecard i Norge: en studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 -2011. *Praktisk økonomi og finans*, (4) 55-66.
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring. *Magma*, (4) 22-33.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83 (2) 340-363.
- NTB (2014, 30. juni). Ny drikkekultur bekymrer folkehelseinstituttet. *Verdens Gang*. URL: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/helse/ny-drikkekultur-bekymrer-folkehelseinstituttet/a/23243137/> (Hentet 17.04.15)
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, vol. 11 (1) 65-88.

Opstad, L. (2006). *Økonomistyring i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

The Palladium group (udatert). *BSC Certification*. URL:

<http://www.thepalladiumgroup.com/events/TrainingSeminars/cp/Pages/overview.aspx>

(Hentet 17.04.15)

RepTrak Norge (2011). *Resultater RepTrak Norge 2011: omdømmet til Norges 50 mest synlige virksomheter*. URL: [https://www.bi.no/Info-](https://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningskommunikasjon/RepTrak_2011_resultater%5B1%5D.pdf)

[avdelingFiles/Forskningskommunikasjon/RepTrak\\_2011\\_resultater%5B1%5D.pdf](https://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningskommunikasjon/RepTrak_2011_resultater%5B1%5D.pdf)

(Hentet 30.04.15)

Rørvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. Århundre*. Oslo: universitetsforlaget.

Simon, H. A (1997). *A study of decision-making processes in Administrative Organizations*. NY, New York: The Free Press.

Statistisk Sentralbyrå (2013). *Offentlig sektor*. URL:

<https://www.ssb.no/offentlig-sektor/offentlige-finanser> (Hentet 27.04.15)

Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

TNS Gallup (2014). *Vinmonopolet topper omdømmemåling*. URL:

<http://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/vinmonopolet-topper-omdommemaling> (Hentet

09.05.15)

Vederhus, H. K. (2014). *Når kunnskap, kvalitet og tilgjengelighet ikke er nok. En casestudie om Vinmonopolets legitimeringsarbeid og samfunnsansvar i perioden 2008 til 2014*.

(Masteroppgave, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi). Oslo: OKPrintShop.

Vinmonopolet (2000). *Årsberetning og årsregnskap*. Oslo: AS Vinmonopolet.

Vinmonopolet (2011). *Årsberetning og årsregnskap*. Oslo: AS Vinmonopolet.

Vinmonopolet (2012). *Årsberetning og årsregnskap*. Oslo: AS Vinmonopolet.

Vinmonopolet (2013). *Årsberetning og årsregnskap*. Oslo: AS Vinmonopolet.

Vinmonopolet (2014). *Strategibrosjyre*. Brosjyren kan lastes ned som Pdf -fil fra URL:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet/strategisk-plan> (Hentet 02.05.15)

Vinmonopolet (2015a). *Virksomhetsplanen*. Oslo: Vinmonopolet.

Vinmonopolet (2015b). *Årets butikk. Retningslinjer og regler for konkurransen*. Oslo: Vinmonopolet.

Vinmonopolet (2015c). *Vinmonopolets almanakk*. Oslo: Vinmonopolet.

Vinmonopolet (udatert a). *Pol nr 300 er åpnet*. URL:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/pol-nr-300-er-%C3%A5pnet>  
(Hentet 10.05.15)

Vinmonopolet (udatert b). *Samfunnsansvar*. URL:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/alkohol-og-helse/samfunnsoppdrag/samfunnsoppdrag> (Hentet 02.05.15)

Vinmonopolet (udatert c). *Vinmonopolets strategiske plan*. URL:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet/strategisk-plan> (Hentet 02.05.15)

Vinmonopolet (udatert d). *Vinmonopolets salg 2014*. URL:

<http://markedsrapport.vinmonopolet.no/2015/salgstall/vinmonopolets-salg-2014>  
(Hentet 22.04.15)

Vinmonopolet (udatert e) *Salget 2014*. URL:

<http://markedsrapport.vinmonopolet.no/2015/salgstall/salgsstatistikk-siste-fire-ar>

(Hentet 22.04.15)

Vinmonopolet (udatert f). *Øvelse gjør mester*. URL:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet/%C3%B8velse-gj%C3%B8r-mester>

(Hentet 22.04.15)

Vinmonopolet (udatert g). *Vinmonopolets innkjøpsprosess og produktvalg*. URL:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/leverand%C3%B8rer/vinmonopolets-innkj%C3%B8psprosess-og-produktvalg>

(Hentet 23.04.15)

Vinmonopolet (udatert h). *Våre butikker og vårt vareutvalg*. URL:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel?id=cms&key=2744>

(Hentet 06.05.15)

Vinmonopolet (udatert i). *Vinmonopolets historie*. URL:

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet/historie>

(Hentet 08.05.15)

Vinmonopolloven (1931). *Lov om Aktieselskapet Vinmonopolet (vinmonopolloven)*. Hentet

fra URL: <https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/1931-06-19-18?searchResultContext=1428>

(Hentet 24.03.15)

Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*.

(Doktoravhandling, Institutt for statsvitenskap). Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (Red). (2011). *Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framturen*. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods, fourth edition*. CA, Thousand Oaks: Sage Publications.

Antall ord: 24 742

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

# Vedlegg

## Liste over vedlegg:

Vedlegg 1: Oversikt over informanter

Vedlegg 2: Intervjuguide HR -direktør og Personalsjef

Vedlegg 3: Intervjuguide Business controller

Vedlegg 4: Intervjuguide Opplæringsansvarlig

Vedlegg 5: Intervjuguide Distriktssjef

Vedlegg 6: Intervjuguide Butikksjef

Vedlegg 7: Intervjuguide Butikkekspeditør

Vedlegg 8: Intervjuguide tidligere adm. dir.

Vedlegg 9: Liste over oppfølgingsspørsmål og begreper til bruk i intervjuer

Vedlegg 10: Informasjon –og samtykkeskjema for informantgruppe 1

Vedlegg 11: Informasjon –og samtykkeskjema for informantgruppe 2

## Vedlegg 1: Oversikt over informanter

Informantgruppe 1: Kjedenivå	Informantgruppe 2: Butikknivå
HR- direktør Business controller Opplæringsansvarlig Personalsjef Distriktssjef	Butikksjef 1 Butikksjef 2 Butikksjef 3 Butikkekspeditør 1 Butikkekspeditør 2 Butikkekspeditør 3

I tillegg er tidligere administrerende direktør intervjuet.

## Vedlegg 2: Intervjuguide HR –direktør og Personalsjef

### Innledning til intervjuet og presentasjon av meg og temaet

- Jeg er student ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.
  - Jeg skriver min masteroppgave med Vinmonopolet som case.
  - Oppgaven handler om hvordan Vinmonopolet bruker målstyring og hvordan de ansatte opplever dette. To viktige spørsmål: hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere måloppnåelse? Hvilke positive effekter oppleves, og hvilke utfordringer finnes?
  - I denne sammenhengen vil 11 personer bli intervjuet.
  - Oppgaven leveres i mai 2015
  - Informasjonsskriv/samtykke: anonymitet dersom du ønsker det
  - Er det ok for deg at intervjuet tas opp på båndopptaker?
  - Intervjuet vil vare litt i underkant av en time
  - Før vi starter: har du noen spørsmål?
- 

### Om informanten/Oppvarming

- Kan du fortelle litt om deg selv?
  - Hvem er du, utdanning, erfaring
  - Hvor lenge har du jobbet i Vinmonopolet?
  - Kan du fortelle litt kort om dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder?

### Åpent spørsmål om målstyring/BM i Vinmonopolet

- I flere presentasjoner som ligger på nettet står det at Vinmonopolet innførte Balansert målstyring i 2000/2001:
  - Vet du noe om tanken bak det å innføre målstyring? (Filosofien- hvorfor innført)
  - Kan du kort beskrive hva du legger i begrepet balansert målstyring? (prøv å få definisjon)
  - Kan du fortelle litt om hvordan det jobbes med Balansert Målstyring i bedriften?
    - På strategisk nivå
    - Ute i butikkene
  - I Balansert Målstyring er det spesielt fire perspektiver som er viktige: økonomi, kunder, læring/vekst og interne prosesser: På hvilken måte passer balansert målstyring til Vinmonopolet som bedrift?
  - Hva er din rolle i forbindelse med målstyringen?
    - Gjennomføring, oppfølging, evaluering?

### Kategori 1: Om innføringen av målstyringen

- Vet du hvem som var pådrivere for innføringen av balansert målstyring?
  - Fikk dere f.eks direktiver ovenfra? *Hvis ja:*
    - Kan du utdype?



- Vet du om Vinmonopolet fikk hjelp fra noen utenfra i denne prosessen? (Eks konsulenttjenester etc.)
- Hvem var involvert i prosessen med innføringen av målstyringen?
  - Kun ledergruppen eller andre ansatte også?
  - Enkelte avdelinger som hadde større ansvar?
- Er denne strategien basert på noe teori eller teoretisk rammeverk? *Hvis ja:*
  - Hvilken teori? Plukk og miks? Hentet inspirasjon fra andre bedrifter?
- Har dere tilpasset denne teorien til Vinmonopolet? *Hvis ja:*
  - På hvilken måte?

### **Styringspyramiden**

- Det står at dere brukte 1 ½ år på styringspyramiden. Kan du fortelle litt om styringspyramiden og involvering av ansatte?
- Hvor lenge har dere hatt de to hovedmålene (Norges ledende faghandelskjede og velfungerende vinmonopol)?

### **Kategori 2: Hvordan gjennomføres målstyringen i praksis? Ulike verktøy**

- Hvilke verktøy benyttes:
  - Kan du fortelle kort om hvordan SAP brukes i forbindelse med målstyringen?
  - hvilke konkrete løsninger i SAP bruker dere for å måle resultater? (Hva slags styrekort brukes)
  - Er det noen utfordringer knyttet til det å bruke dette verktøyet (SAP) i praksis?
    - Hvis ja: hvilke?
- Hvordan fastsettes de ulike målene til Vinmonopolet?
  - Hvor ofte gjøres dette?
  - Hvem gjør dette?
  - Har andre enn ledelsen vært delaktige i å bestemme VP overordnede mål?
    - Hvis ja: på hvilken måte?
- Hva slags målingsparametre brukes? (Eller KPI'er) (Økonomi, kundetilfredshet, ansattes utvikling etc)
- Hvordan brytes målene til VP ned på lavere nivå, altså delmål?
  - For butikkene
  - For den enkelte ansatte
- Hvem fastsetter de ulike målene?
  - Til butikkene
  - Til de ansatte
- Hvem har hovedansvaret for gjennomføringen av målstyringen i bedriften?
- Vet du hvordan de ulike avdelingene (f.eks Innkjøp eller økonomi) jobber med målstyringen? Finnes det noen felles retningslinjer?
- Hvordan jobbes det med målstyring i din avdeling?
- Hva er din rolle i forbindelse med målstyringen?
  - Gjennomføring, oppfølging, evaluering?
- Hvordan konkret måles måloppnåelse/ prestasjoner
  - På butikknivå
  - Av de ansatte (i medarbeidersamtaler?)
    - Kan du gi et eksempel?
- Dere har jo utviklet fem lederprinsipper. Kan du fortelle meg litt om ledernes/butikkjefenes rolle i forbindelse med målstyringen?

- Prestasjonsledelse
- Målavklaring

### **Intern konkurranse og benchmarking**

- I en pp-presentasjon står det at balansert målstyring er en av virkemidlene for å skape en prestasjonskultur, da dere ikke har mye konkurranse. Kan du fortelle litt om hvordan balansert målstyring brukes i arbeidet med å skape prestasjonskultur?
- Brukes noen belønningssystemer i målstyringen?
- (I HR-strategien står det at HR utarbeider handlingsplan som bidrar til gjennomføring og måloppnåelse av vinmonopolets styringspyramide). Handlingsplan: kan du fortelle litt om denne?

### **Målstyring og kompetanse**

- Brukes målstyring til å skape et bedre kundemøte?
- Brukes målstyring til å skape læring i bedriften og utvikle de ansatte? (brukes til kompetanseutvikling?)

### **Ulik eller felles forståelse av formålet med målstyringen:**

- Opplever du at butikksjefene har den samme forståelsen av formålet med målstyringen som ledelsen? *Hvis nei:*
  - utdyp
- Opplever du at de ansatte i butikk har den samme forståelsen av formålet med målstyringen som ledelsen? *Hvis nei:*
  - utdyp
- Hvordan kan det eventuelt bli bedre?
- Er det lik forståelse for målstyringen innad i ledelsen? *Hvis nei:*
  - Utdyp
  - Hva skal til for at dette bedres?

### **Feedback og evaluering**

- Hvordan dokumenterer dere de ulike resultatene og måloppnåelsen? Både positive og negative resultater
  - Bruker dere f.eks SAP?
- Hvordan brukes denne dokumentasjonen?
- Gjøres det en evaluering av måloppnåelsen?
  - Hvordan gjøres dette?
  - Brukes dette i den videre styringen?
  - Brukes det til videre forbedring og utvikling av bedriften? *Hvis ja:*
    - På hvilken måte?
- På hvilken måte kan målstyringen bidra til at Vinmonopolet når sine fastsatte mål?

### **Kategori 3: Virkning- opplevelsen av målstyringen**

- Hvordan synes du som HR sjef at målstyringen fungerer?
- Er det noe som du tenker fungerer spesielt bra med dette?
  - I så fall: hva?
- Er det noe som ikke fungerer som det skal/fungerer dårlig?
  - Er det noen flaskehals?
  - Hva med kommunikasjon? Tydelig?

- Hva tenker du kan bidra til at det vil fungere bedre?
- Har dere opplevd noen uventede konsekvenser at målstyringen, dvs noe dere ikke hadde tenkt på som skjedde?
- Hender det at ulike mål kommer i konflikt med hverandre? Eller opplever dere noen dilemmaer? *Hvis ja:*
  - På hvilken måte?
    - Hvordan spiller Balansert målstyring en rolle her?
- Hvordan bruker du målstyringen i det daglige arbeidet ditt?
  - Treningssplanene: tenker du ofte på delmålene dine i hverdagene/det daglige arbeidet?
- Føler du at det er en klar sammenheng mellom dine delmål og Vinmonopolets overordnede mål?
  - Hvis ja, kan du gi et eksempel?
  - Hvis ikke: hvorfor/på hvilken måte?
    - Hva skal til for at du skal kunne oppleve en slik sammenheng?

### **Omgivelsene og påvirkning utenfra**

- På hvilken måte spiller omdømmet til Vinmonopolet en rolle i forhold til arbeidet med målstyringen?
- I hvilken grad kan balansert målstyring bidra til et godt omdømme for Vinmonopolet?

### **Avslutning:**

- Nå nærmer vi oss slutten av intervjuet. Er det noe du ønsker å tilføye?
- Er det noe du lurer på?
- Hvis du har noen spørsmål, eller kommer på noe mer du vil dele, ta kontakt med meg på e-post eller tlf.
- Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!

## **Vedlegg 3: Intervjuguide Business controller**

### **Innledning til intervjuet og presentasjon av meg og temaet**

- Jeg er student ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.
- Jeg skriver min masteroppgave med Vinmonopolet som case.
- Oppgaven handler om hvordan Vinmonopolet bruker målstyring og hvordan de ansatte opplever dette. To viktige spørsmål: hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere måloppnåelse? Hvilke positive effekter oppleves, og hvilke utfordringer finnes?
- I denne sammenhengen vil 11 personer bli intervjuet.
- Oppgaven leveres i mai 2015
- Informasjonsskriv/samtykke: anonymitet dersom du ønsker det
- Er det ok for deg at intervjuet tas opp på båndopptaker?
- Intervjuet vil vare litt i underkant av en time

- Før vi starter: har du noen spørsmål?
- 

### **Om informanten/Oppvarming**

- Kan du fortelle litt om deg selv?
  - Hvem er du, utdanning, erfaring
  - Hvor lenge har du jobbet i Vinmonopolet?
  - Kan du fortelle litt kort om dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder?

### **Åpent spørsmål om målstyring/BM i Vinmonopolet**

- I flere presentasjoner som ligger på nettet står det at Vinmonopolet innførte Balansert målstyring i 2000/2001. Jeg har ikke funnet noe informasjon om årsaken til innføringen:
  - Vet du noe om tanken bak det å innføre målstyring? (Filosofien- hvorfor innført)
    - Oven ifra? (fra staten?)
    - Involverte i prosessen?
    - Vet du om det er basert på noe teori?
    - Hvordan er det i så fall tilpasset til Vinmonopolet?
  - Kan du fortelle litt om hvordan det jobbes med Balansert Målstyring i bedriften?
    - På strategisk nivå- kjedekontoret
    - Ute i butikkene
  - I Balansert Målstyring er det spesielt fire perspektiver som er viktige: økonomi, kunder, læring/vekst og interne prosesser: På hvilken måte passer balansert målstyring til Vinmonopolet som bedrift? Nå jobber jo du i økonomi-avdelingen, men bare svar ut i fra dine tanker om dette.
- Hvordan fastsettes de ulike målene til Vinmonopolet? (KPI'er)
  - Hvor ofte gjøres dette?
  - Hvem gjør dette?
  - Vet du om andre enn ledelsen har vært delaktige i å bestemme VP overordnede mål? *Hvis ja:*
    - på hvilken måte?
- Vet du hvem som har hovedansvaret for gjennomføringen av målstyringen i bedriften?

### **Kategori 2: Hvordan gjennomføres målstyringen i praksis? Ulike verktøy**

- Nå har jeg jo fått litt info av deg allerede via mail:
  - Kan du fortelle kort om hvordan SAP brukes i forbindelse med målstyringen?
  - Bruker dere styrekort i SAP, eller er det utenom?
  - Kan du fortelle litt om hvordan Corporator ble brukt? Var det mer et styringsverktøy enn SAP?
  - (Forskjellen mellom Corporator og SAP?)
  - Er det noen utfordringer knyttet til det å bruke dette verktøyet (SAP) i praksis?
    - Hvis ja: hvilke?
  - Fungerte Corporator bedre enn SAP på noen måte? Eller omvendt?

- Nå har vi snakket litt om SAP..jeg har noen spørsmål om målstyringen på kjedekontoret:
  - (jeg har skjönt at målstyring brukes i stor del ift butikkene). På hvilken måte bruker dere målstyring i deres arbeid på kjedekontoret?
  - Vet du hvordan de andre avdelingene (f.eks Innkjøp eller HR) jobber med målstyringen? Finnes det noen felles retningslinjer? Noe alle skal måles på?
  - Hvordan jobbes det med målstyring i din avdeling?
  - Hva er din rolle i forbindelse med målstyringen? Dvs hvordan jobber du med målstyring i det daglige? (gi gjerne konkrete eksempler på arbeidsoppgaver)
    - Gjennomføring, oppfølging, evaluering?
- Hvordan konkret måles måloppnåelse/ prestasjoner på butikknivå?
  - Kan du gi et eksempel?
- Jeg har skjönt at «årets butikk» er en viktig faktor i målstyringen av butikkene. Kan du fortelle litt om dette?
  - Du skrev at Årets butikk-konkurransen er fin for å få butikkene over på nye styringsparametere. På hvilken måte?
  - (Fra powerpoint: BM og årets butikk for benchmarking og prestasjonskultur). På hvilken måte er årets butikk-konkurransen med i å bidra til konkurranse og prestasjonskultur?
  - Hvordan jobbes det med «beste praksis»?
- Kan du fortelle litt om de ulike måleparameterene dere bruker?
- Hvordan brytes målene til Vinmonopolet ned på lavere nivå, altså delmål, for butikkene?
- Hvem fastsetter de ulike målene til butikkene? (Ledelsen, kjededirektør, distriktssjef eller butikkene?)

### **Dokumentasjon:**

Nå skal vi snakke litt om hvordan dere dokumenterer de ulike resultatene og måloppnåelsen i bedriften..(Både positive og negative resultater):

- Du skriver i mailen at det rapporteres på en liten andel måleparametere til styret og ledergruppen:
  - For å bekrefte: Det er parameterene fra ”målekortet” som du sendte, ikke sant?
- Du skriver at avdelingene i tillegg har egne måleparametere som de styrer på lokalt som ikke går videre opp i systemet..
  - Måles butikkene på flere parametere enn de på målekortet?
    - I så fall hvilke?
    - Er de forskjellige fra butikk til butikk?
    - Hva skjer med disse resultatene? Dokumenteres de?
    - Brukes de kun lokalt?
- Du skriver også at butikkene gjennom butikkportalen i SAP får informasjon om hvordan de presterer innenfor de viktigste parameterene..
  - Hvilke parametere er dette?
  - Ligger alle resultatene til butikken i SAP? (Dvs både de viktigste parametrene og de andre) *hvis nei:*
    - Dokumenteres dette et annet sted?
  - Kan butikkene se andre butikkers resultater der?

### **Feedback og evaluering**

Nå har vi jo snakket litt om hvordan dere dokumenterer og måler resultater..

- Hvordan brukes denne dokumentasjonen videre?
- Gjøres det en evaluering av måloppnåelsen?
  - F.eks av hvordan det fungerer?
  - Hvordan gjøres dette?
  - Hvordan brukes dette i den videre styringen?
- Brukes resultatene til å endre strategi, mål etc?
  - Brukes det til videre forbedring og utvikling av bedriften? *Hvis ja:*
    - På hvilken måte?
- På hvilken måte kan målstyringen bidra til at Vinmonopolet når sine fastsatte mål?

### **Intern konkurranse og benchmarking**

- Du har skrevet i mail om årets butikk og at det skaper konkurranse og prestasjonskultur innad i bedriften.. Kan du fortelle litt om andre sider ved balansert målstyring som kan bidra til dette?
- Bruker dere noen belønningssystemer knyttet til målstyringen?

### **Målstyring og kompetanse**

- På hvilken måte tenker du at målstyringen kan brukes til å skape et bedre kundemøte?
- På hvilken måte brukes målstyring til å skape læring i bedriften og utvikle de ansatte? (brukes til kompetanseutvikling?)

### **Ulik eller felles forståelse av formålet med målstyringen:**

- Opplever du at butikksjefene har den samme forståelsen av formålet med målstyringen som ledelsen evt som dere på kjedekontoret? *Hvis nei:*
  - utdyp
- Opplever du at de ansatte i butikk har den samme forståelsen av formålet med målstyringen som ledelsen? *Hvis nei:*
  - utdyp
- Hvordan kan det eventuelt bli bedre?
- Tenker du at det er lik forståelse for målstyringen innad i ledelsen? *Hvis nei:*
  - Utdyp

Hva skal til for at dette bedres?

### **Kategori 3: Virkning- opplevelsen av målstyringen**

- Hvordan synes du at målstyringen fungerer?
- Er det noe som du tenker fungerer spesielt bra med dette?
  - I så fall: hva?
- Opplever du at noe ikke fungerer som det skal/fungerer dårlig?
  - Er det noen flaskehals?
  - Hva med kommunikasjon? Tydelig?
  - Hva tenker du kan bidra til at det vil fungere bedre?
- Har dere opplevd noen uventede konsekvenser at målstyringen, dvs noe dere ikke hadde tenkt på som skjedde? (Både positive og negative konsekvenser)
- Hender det at ulike mål kommer i konflikt med hverandre? Eller opplever dere noen dilemmaer (som kan gjøre det vanskelig)? *Hvis ja:*
  - På hvilken måte?
  - Hvordan spiller Balansert målstyring en rolle her?

### **Treningsplan og den ansattes forhold til dette**

Jeg har forstått det slik at alle de ansatte har utviklings- og treningsplaner med mål og delmål:

- Treningsplanene: tenker du ofte på delmålene dine i hverdagene/det daglige arbeidet?
- Føler du at det er en klar sammenheng mellom dine delmål og Vinmonopolets overordnede mål?
  - Hvis ja, kan du gi et eksempel?
  - Hvis ikke: hvorfor/på hvilken måte?
    - Hva skal til for at du skal kunne oppleve en slik sammenheng?

### **Omgivelsene og påvirkning utenfra**

- Hva tenker du om Vinmonopolets omdømme?
- På hvilken måte spiller omdømmet til Vinmonopolet inn ifm målstyringen?
  - Eks: kan målene deres endres pga nye ønsker fra kundene og omgivelsene?
  - Har dette skjedd? Tror du det kommer til å skje?
- I hvilken grad kan balansert målstyring bidra til et godt omdømme for Vinmonopolet?

### **Avslutning:**

- Nå nærmer vi oss slutten av intervjuet. Er det noe du ønsker å tilføye?
- Er det noe du lurer på?
- Hvis du har noen spørsmål, eller kommer på noe mer du vil dele, ta kontakt med meg på e-post eller tlf.
- Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!

---

## **Vedlegg 4: Intervjuguide Opplæringsansvarlig**

### **Innledning til intervjuet og presentasjon av meg og temaet**

- Jeg er student ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.
- Jeg skriver min masteroppgave med Vinmonopolet som case.
- Oppgaven handler om hvordan Vinmonopolet bruker målstyring og hvordan de ansatte opplever dette. To viktige spørsmål: hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere måloppnåelse? Hvilke positive effekter oppleves, og hvilke utfordringer finnes?
- I denne sammenhengen vil 11 personer bli intervjuet.
- Oppgaven leveres i mai 2015
- Informasjonsskriv/samtykke: anonymitet dersom du ønsker det
- Er det ok for deg at intervjuet tas opp på båndopptaker?
- Intervjuet vil vare ca 30 min
- Før vi starter: har du noen spørsmål?

---

### **Kategori 1: Beste praksis**

- Kan du fortelle litt om dette?
- Hvor lenge har dere jobbet med dette?
- Hvordan fastsettes det?
- Hvor ofte gjøres dette?
- Når typisk skal *Beste praksis* brukes/ utvikles? (altså hva utløser det)
- Implementeres det ut i butikkene?
- Opplever du noen utfordringer knyttet til det med *Beste praksis*?
  - Er alle butikkene positive?
  - Har det hendt at det ikke har fungert som det skulle?
  - Hva kan evt bidra til at det vil fungere bedre?
- Dokumenterer dere noe ifm *Beste praksis*?
- Evalueres dette med *Beste praksis* på noen måte? (Altså sjekker dere om hva som fungerte/ikke fungerte?) Følges opp?
  - Hvordan gjøres dette?
  - Hvordan brukes dette i den videre jobbingen med *Beste praksis*?
- Har dere opplevd noen uventede konsekvenser av det med å bruke *beste praksis*? dvs noe dere ikke hadde tenkt på som skjedde? Positivt og negativt

### **Kategori 2: Årets butikk-konkurransen**

- Kan du fortelle litt om dette?
- Hva er formålet med denne konkurransen?
- På hvilken måte brukes årets butikk til å skape konkurranse blant butikkene?
- Hvordan kan årets butikk bidra til måloppnåelse?

### **Kategori 3: Ulik eller felles forståelse av formålet med Beste praksis og årets butikk:**

#### **Beste praksis**

- Opplever du at butikksjefene har den samme forståelsen av formålet med *Beste praksis* som ledelsen/dere på kjedekontoret? *Hvis nei:*
  - utdyp
- Opplever du at de ansatte i butikk har den samme forståelsen av formålet med *Beste praksis* som kjedekontoret? *Hvis nei:*
  - Utdyp

#### **Årets butikk**

- Har butikksjefene samme forståelse av formålet med *årets butikk* som kjedekontoret?
- Har de ansatte i butikk har den samme forståelsen av formålet med *Årets butikk* som kjedekontoret?
- Hvordan kan det eventuelt bli bedre?
- Er det lik forståelse for formålet med *Beste praksis* og *årets butikk* innad i ledelsen? *Hvis nei:*
  - Utdyp
  - Hva skal til for at dette bedres?

### **Kategori 4: Kompetanseutvikling:**

- Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling i VP?
- Hvordan bestemmes det ift hvem som skal gå på kurs, videreutvikle seg etc?
- Har dere kun varefaglige kurs eller har dere også kurs hvor de ansatte utvikler andre ferdigheter også?



- HR-direktøren sa at dere registrerer all kompetansehevingen...kan du fortelle om det?
  - Hvordan kartlegger dere/dokumenterer dere kompetanseutviklingen?
- Evalueres arbeidet med kompetanseutviklingen på noen måte? (eks brukes det til videre arbeid med kompetanseutviklingen?)
  - Hvordan gjøres dette?
  - Hvordan brukes dette evt. i den videre jobbingen med kompetanseutviklingen?

### **Åpent spørsmål om målstyring/BM i Vinmonopolet**

- Vet du noe om hvordan det jobbes med Balansert Målstyring i bedriften?
  - På strategisk nivå
  - Ute i butikkene

### **Kategori 5: Hvordan gjennomføres målstyringen i praksis? Ulike verktøy**

Jeg har noen spørsmål om målstyringen i praksis:

- Hvilke verktøy benyttes?
- Hvordan fastsettes de ulike målene til Vinmonopolet? (målene fra målekortet)
  - Hvor ofte gjøres det? Av hvem?
  - Har andre enn ledelsen vært delaktige i å bestemme VP overordnede mål?
    - Hvis ja: på hvilken måte?
- Vet du hvordan de ulike målene fra målekortet brytes ned på lavere nivå, altså delmål?
- Bruker dere målstyring på kjedekontoret, eller er det mest ift butikkene?
  - Vet du hvordan de ulike avdelingene (f.eks Innkjøp eller økonomi) jobber med målstyringen? Finnes det noen felles retningslinjer?
  - Hvordan jobbes det med målstyring i din avdeling?

### **Kategori 6: målkonflikt**

- Hender det at ulike mål kommer i konflikt med hverandre? Eller opplever dere noen dilemmaer? Hvis ja:
  - På hvilken måte?
    - Hvordan jobbes dette med i opplæringen/utviklingen av de ansatte?

### **Kategori 7: Treningsplan**

- Har du en treningsplan?
- Treningsplanene: tenker du ofte på delmålene dine i hverdage/det daglige arbeidet?
- Føler du at det er en klar sammenheng mellom dine delmål og Vinmonopolets overordnede mål?
  - Hvis ja, kan du gi et eksempel?
  - Hvis ikke: hvorfor/på hvilken måte?
    - Hva skal til for at du skal kunne oppleve en slik sammenheng?

### **Kategori 8: Omgivelsene og påvirkning utenfra**

- Opplever du at Vinmonopolets omdømme er viktig for dere?
- På hvilken måte kan balansert målstyring bidra til et godt omdømme for Vinmonopolet?

### **Avslutning:**

- Nå nærmer vi oss slutten av intervjuet. Er det noe du ønsker å tilføye?
- Er det noe du lurer på?

- Hvis du har noen spørsmål, eller kommer på noe mer du vil dele, ta kontakt med meg på e-post eller tlf.
  - Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!
- 

## **Vedlegg 5: Intervjuguide Distriktssjef**

### **Innledning til intervjuet og presentasjon av meg og temaet**

- Jeg er student ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.
  - Jeg skriver min masteroppgave med Vinmonopolet som case.
  - Oppgaven handler om hvordan Vinmonopolet bruker målstyring og hvordan de ansatte opplever dette. To viktige spørsmål: hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere måloppnåelse? Hvilke positive effekter oppleveres, og hvilke utfordringer finnes?
  - I denne sammenhengen vil 11 personer bli intervjuet.
  - Oppgaven leveres i mai 2015
  - Informasjonsskriv/samtykke: anonymitet dersom du ønsker det
  - Er det ok for deg at intervjuet tas opp på båndopptaker?
  - Intervjuet vil vare i ca. 30 minutter
  - Før vi starter: har du noen spørsmål?
- 

### **Om informanten/Oppvarming**

- Hvor lenge har du jobbet i Vinmonopolet?
- Kan du fortelle litt kort om dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder?

### **Åpne spørsmål om Balansert Målstyring i Vinmonopolet**

Vinmonopolet innførte Balansert målstyring i år 2000

- Har du kjennskap til dette?
- Kan du fortelle litt om hvordan det jobbes med Balansert Målstyring i Vinmonopolet?
  - På strategisk nivå (hva ledelsen og kjededrift gjør)
  - Ute i butikkene (hvordan målene operasjonaliseres/ fastsettes for butikkene og hvordan dette følges opp)
- Hva tenker du er årsaken til at Vinmonopolet bruker Balansert Målstyring i bedriften? (formålet med dette)
- Hva er din rolle i forbindelse med målstyringen?

### **Målstyring og fastsetting av målene til butikkene**

Jeg har forstått det slik at Vinmonopolet har et målekort med de overordnede målene for de ulike delene av bedriften

- Har du kjennskap til dette målekortet? (viser målekortet)
- Har du som Distriktssjef noen påvirkning på de overordnede målene til Vinmonopolet (fra målekortet)?

- Jeg har forstått at dette er hovedstyringsparametrene for Vinmonopolet. Hvordan bryter dere disse overordnede målene ned på butikknivå?
- Hvordan bestemmes de ulike målene som butikkene skal jobbe etter?
- Jeg har forstått at du samarbeider en del med Business controller. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med målsettingen til butikkene?
- Hvordan samarbeider du med Butikksjefene i forbindelse med fastsettingen av butikkens mål?
- Har Butikksjefene stor innflytelse på målsettingen?
- Har de ulike butikkene ulike mål? Eventuelt hvilke er like? Eksempler
- Er det noe du tenker burde vært annerledes ift måten dere jobber med målstyringen på? (Eks fastsettingen av målene, oppfølgingen, evalueringen)
- Opplever du noen utfordringer/flaskehals i forbindelse med målstyringen?
- Hva tenker du er de positive effektene av dette?

### **Intern konkurranse og benchmarking**

- Hvordan jobber dere for å skape prestasjonskultur i VP?
- Tenker du at målstyringen kan bidra til å skape prestasjonskultur?

### **Årets butikk**

- Hva tenker du om årets butikk-konkurransen?
- Hvordan jobber du i samarbeid med butikkene i forbindelse med Årets butikk?
- Tenker du at Årets butikk-konkurransen kan bidra til konkurranse og prestasjonskultur i Vinmonopolet?
- Hva tenker du er bra med Årets butikk?
- Er det noen utfordringer som du opplever med Årets butikk-konkurransen? Noe som kunne vært annerledes/bedre?

### **Beste praksis**

Jeg har lest litt og forstått at dere av og til bruker *Beste praksis* i arbeidet med å gjøre butikkene enda bedre. Jeg har bl.a. sett at dere har et *Beste praksis*-dokument.

- Har du kjennskap til dette med *Beste praksis*?
- Har du jobbet med *beste praksis*? Eks!
- Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med dette?
  - Bruker dere *beste praksis* jevnlig?
  - Brukes det som et verktøy til å forbedre butikkene?
- Hva synes du om *Beste praksis*-dokumentet?
- Hva opplever du som positivt med *Beste praksis*?
- Tenker du at *Beste praksis* kan være med å skape gode resultater/prestasjoner?
- Opplever du noen utfordringer med *Beste praksis*?

### **Mystery shopper**

- Hvordan opplever du at Mystery shopper fungerer?

### **Feedback og evaluering**

- Hva gjør dere med resultatene som butikkene oppnår (altså måloppnåelsen av de ulike målene)?
  - Dokumenteres de?
  - Følges disse opp?
  - Rapporteres de til ledelsen, eller kun til deg?

- Brukes disse til noe videre? (F.eks. til forbedring av rutiner eller måter å jobbe på? Til endring av mål?)
- Rapporterer resultatene av måloppnåelsen til ledelsen?
  - Rapporterer dere resultatene på alle måleparametrene?

### **Omdømme**

- Opplever du at Vinmonopolets omdømme er viktig for dere?
- Tenker du at balansert målstyring kan bidra til et godt omdømme for Vinmonopolet? (eks årets butikk, mystery shopper etc)

### **Avslutning:**

- Nå nærmer vi oss slutten av intervjuet. Er det noe du ønsker å tilføye?
  - Er det noe du lurer på?
  - Hvis du har noen spørsmål, eller kommer på noe mer du vil dele, ta kontakt med meg på e-post eller tlf.
  - Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!
- 

## **Vedlegg 6: Intervjuguide Butikksjef**

### **Innledning til intervjuet og presentasjon av meg og temaet**

- Jeg er student ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.
  - Jeg skriver min masteroppgave med Vinmonopolet som case.
  - Oppgaven handler om hvordan Vinmonopolet bruker målstyring og hvordan de ansatte opplever dette. To viktige spørsmål: hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere måloppnåelse? Hvilke positive effekter oppleves, og hvilke utfordringer finnes?
  - I denne sammenhengen vil 11 personer bli intervjuet.
  - Oppgaven leveres i mai 2015
  - Informasjonsskriv/samtykke
  - Er det ok for deg at intervjuet tas opp på båndopptaker?
  - Intervjuet vil vare i ca. 30 minutter
  - Før vi starter: har du noen spørsmål?
- 

### **Om informanten/Oppvarming**

- Hvor lenge har du jobbet i Vinmonopolet?
- Kan du fortelle litt kort om dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder?

### **Åpent spørsmål om BM i Vinmonopolet**

Vinmonopolet innførte Balansert målstyring i år 2000..

- Har du kjennskap til dette med Balansert målstyring og hvordan det jobbes med dette?

### **Målstyring og fastsetting av målene til butikkene**

Jeg har forstått det slik at Vinmonopolet har et målekort med de overordnede målene for de ulike delene av bedriften, og at disse målene brytes ned som mål for den enkelte butikk..

- hvordan fastsettes de ulike målene som butikken din skal jobbe etter?

### **Verktøy**

Jeg har forstått at dere bruker SAP for å få ut informasjon om måloppnåelsen til butikken..

- Hvordan synes du dette fungerer? (lett/vanskelig?)
- Er det noe du skulle ønske var annerledes/ som kunne vært bedre?

### **Intern konkurranse og benchmarking**

- Opplever du at Vinmonopolet er opptatt av å skape prestasjonskultur?
  - Evt På hvilken måte?
- Hvordan jobber dere i butikken for å skape gode prestasjoner hos dere og for bedriften?

### **Årets butikk**

- Hva tenker du om årets butikk-konkurransen?
- Hva synes du om å konkurrere mot de andre butikkene?
- Hva tenker du er årsaken til at Vinmonopolet har Årets butikk-konkurranse?
- Opplever du at årets butikk-konkurransen kan bidra til å skape prestasjonskultur i Vinmonopolet?
- Hva synes du om de ulike parametrene som dere blir målt på? (eks kundetilfredshet, produktivitet osv)
- Hva er de positive effektene av årets butikk-konkurransen?
- Er det noe du tenker burde vært annerledes i forhold til måten dere jobber med dette på?
- Opplever du noen utfordringer/flaskehals?

### **Beste praksis**

Jeg har lest litt og forstått at Vinmonopolet av og til bruker *Beste praksis* i arbeidet med å gjøre butikkene enda bedre. Jeg har bl.a. sett at det er laget et *Beste praksis*-dokument..

- Har du kjennskap til dette med *Beste praksis*?
- Har dere jobbet med *beste praksis* her?
- Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med dette?
  - Bruker dere *beste praksis* jevnlig?
  - Brukes det som et verktøy til å forbedre butikkene?
- Har du sett *Beste praksis*-dokumentet?
- Har du brukt det?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Evt: hva skulle til for at du ville brukt det?
- Hva synes du om *Beste praksis*-dokumentet?
- Er det noe du savner informasjon om i dette dokumentet?
- Hva opplever du som positivt med å bruke *Beste praksis* i sin helhet?
- Tenker du at *Beste praksis* kan være med å skape gode resultater/prestasjoner?
- Opplever du noen utfordringer med *Beste praksis*? Noe som kunne vært annerledes?

### **Mystery shopper**

- Hvordan opplever du at Mystery shopper fungerer?
- Hva synes du er bra med denne ordningen?
- Noe du synes burde vært annerledes/bedre?

### **Målkonflikt**

- Opplever du noen ganger målkonflikter mellom de ulike målene dere skal nå, eller noen dilemmaer?
- Er det noen mål som er ekstra vanskelige å nå? Hvorfor?

### **Feedback og evaluering**

- Hva gjør dere med resultatene som butikkene oppnår (av måloppnåelsen)?
- Brukes disse til noe videre? F.eks. til forbedring av rutiner eller måter å jobbe på?
- Opplever du at du kan påvirke/medvirke til de ulike målene som settes for butikken?

### **Visjonen**

- Hva tenker du om visjonen deres ”vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte”? Hva ligger i dette?

### **Omdømme**

- Hva tenker du om omdømmet til Vinmonopolet? Hvilken rolle tenker du at det spiller?
- Tenker du at slikt som Årets butikk, Beste praksis og Mystery shopper kan påvirker omdømmet til Vinmonopolet? I så fall hvordan?

### **Avslutning:**

- Nå nærmer vi oss slutten av intervjuet. Er det noe du ønsker å tilføye?
  - Er det noe du lurer på?
  - Hvis du har noen spørsmål, eller kommer på noe mer du vil dele, ta kontakt med meg på e-post eller tlf.
  - Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!
- 

## **Vedlegg 7: Intervjuguide Butikkekspeditor**

### **Innledning til intervjuet og presentasjon av meg og temaet**

- Jeg er student ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.
- Jeg skriver min masteroppgave med Vinmonopolet som case.
- Oppgaven handler om hvordan Vinmonopolet bruker målstyring og hvordan de ansatte opplever dette. To viktige spørsmål: hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å

identifisere, måle og vurdere måloppnåelse? Hvilke positive effekter oppleves, og hvilke utfordringer finnes?

- I denne sammenhengen vil 11 personer bli intervjuet.
  - Oppgaven leveres i mai 2015
  - Informasjonsskriv/samtykke
  - Er det ok for deg at intervjuet tas opp på båndopptaker?
  - Intervjuet vil vare i ca. 30 minutter
  - Før vi starter: har du noen spørsmål?
- 

### **Om informanten/Oppvarming**

- Hvor lenge har du jobbet i Vinmonopolet?
- Kan du fortelle litt kort om dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder?

### **Åpent spørsmål om BM i Vinmonopolet**

Vinmonopolet innførte Balansert målstyring i år 2000..

- Har du kjennskap til dette med Balansert målstyring og hvordan det jobbes med dette?

### **Bevissthet rundt målene til butikken**

Jeg har skjönt at alle butikkene har konkrete mål som de skal nå..

- Opplever du at det er lett å vite hva butikkens overordnede mål/målsettinger er?
- Hva kunne eventuelt gjort at dette ble lettere å ha oversikt over?

### **Intern konkurranse og benchmarking**

- Opplever du at Vinmonopolet er opptatt av å skape prestasjonskultur?
  - Evt På hvilken måte?

### **Årets butikk**

- Hva tenker du om årets butikk-konkurransen?
- Hva synes du om å konkurrere mot de andre butikkene?
- Hva tenker du er årsaken til at Vinmonopolet har Årets butikk-konkurranse?
- Opplever du at årets butikk-konkurransen kan bidra til å skape prestasjonskultur i Vinmonopolet?
- Hva synes du om de ulike parametrene som dere blir målt på? (eks kundetilfredshet, produktivitet osv)
- Hva er de positive effektene av årets butikk-konkurransen?
- Er det noe du tenker burde vært annerledes i forhold til måten dere jobber med dette på?
- Opplever du noen utfordringer/flaskehalser?

### **Beste praksis**

Jeg har lest litt og forstått at Vinmonopolet av og til bruker *Beste praksis* i arbeidet med å gjøre butikkene enda bedre. Jeg har bl.a. sett at det er laget et *Beste praksis*-dokument..

- Har du kjennskap til dette med *Beste praksis*?
- Har dere jobbet med *beste praksis* her?
- Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med dette?
- Hvordan kan *Beste praksis* være med å skape gode resultater/prestasjoner?

- Har du sett *Beste praksis*-dokumentet?
- Har du brukt det?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Evt: hva skulle til for at du ville brukt det?
- Hva synes du om *Beste praksis*-dokumentet?
- Er det noe du savner informasjon om i dette dokumentet?
- Hva opplever du som positivt med å bruke *Beste praksis* i sin helhet?
- Tenker du at *Beste praksis* kan være med å skape gode resultater/prestasjoner?
- Opplever du noen utfordringer med *Beste praksis*? Noe som kunne vært annerledes?

### **Mystery shopper**

- Hvordan opplever du at Mystery shopper fungerer?
- Hva synes du er bra med denne ordningen?
- Er det noe du synes burde vært annerledes/bedre?

### **Målkonflikt**

- Opplever du noen ganger målkonflikter mellom de ulike målene dere skal nå, eller noen dilemmaer?
- Er det noen mål som er ekstra vanskelige å nå? Hvorfor?

### **Feedback og evaluering**

- Opplever du at dere butikkansatte har en påvirkning på butikkens mål?
- Føler du at dere endrer målsettinger/mål på bakgrunn av tidligere erfaringer?
  - Evt hvordan skjer dette? Eks?

### **Visjonen**

- Hva tenker du om visjonen deres ”vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte”? Hva ligger i dette?

### **Omdømme**

- Hva tenker du om omdømmet til Vinmonopolet? Hvilken rolle tenker du at omdømmet til Vinmonopolet spiller?
- Tenker du at Målstyringen, slik som Årets butikk, Beste praksis og Mystery shopper påvirker omdømmet til Vinmonopolet?

### **Avslutning:**

- Nå nærmer vi oss slutten av intervjuet. Er det noe du ønsker å tilføye?
- Er det noe du lurer på?
- Hvis du har noen spørsmål, eller kommer på noe mer du vil dele, ta kontakt med meg på e-post eller tlf.
- Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!



## Vedlegg 8: Intervjuguide tidligere administrerende direktør

### Innledning til intervjuet og presentasjon av meg og temaet

- Jeg er student ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.
  - Jeg skriver min masteroppgave med Vinmonopolet som case.
  - Oppgaven handler om hvordan Vinmonopolet bruker målstyring og hvordan de ansatte opplever dette. To viktige spørsmål: hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere måloppnåelse? Hvilke positive effekter oppleves, og hvilke utfordringer finnes?
  - I denne sammenhengen vil 12 personer bli intervjuet.
  - Oppgaven leveres i mai 2015
  - Informasjonsskriv/samtykke
  - Er det ok for deg at intervjuet tas opp på båndopptaker?
- 

- **Kan du fortelle litt om innføringen av BM på den tiden?**
  - Var den knyttet til økonomiavdelingen? Evt hvorfor?
  - BM var et system til oppfølging av butikkene?
  - Men hadde dere også noe på den administrative delen?
- **Hva var årsaken til implementeringen?**
  - Filosofien/tanken bak?
  - Hvem sin idé?
  - Hadde dere fått noen føringer ovenifra? Fra departementet?
  - Påvirkning fra andre interessenter?
  - Hadde det noe å si at den var kjent og populær ? anerkjent?
  - Hadde dere noe konsulenthjelp med innføringen/implementeringen av BM?
  - Var det noen som hadde kunnskap om teorien bak konseptet?
- Spilte det noen rolle at flere offentlige organisasjoner hadde innført det?
- **Hva var det BM skulle bidra til som gjorde at dere ville innføre det?**
  - Hvorfor ville dere innføre målstyring i bedriften?
  - Hvorfor akkurat BM?
  - Hva ville dere oppnå med denne styringen? (eks troverdighet?)
  - På hvilken måte kunne et slikt system passe til VP? (basert på økonomi, kunder, læring/vekst og interne prosesser).
- **Kan du fortelle litt om hvordan dere brukte BM på den tiden?**
  - Hadde dere et målekort med ulike kategorier?
  - Hva slags verktøy brukte dere? Corporator?
  - Hvordan fastsatte dere målene?
  - Hvordan fungerte det på den tiden?
  - Hva fungerte bra, hva fungerte dårlig?
  - Hvilke utfordringer opplevde dere?
  - Fungerte det etter hensikten?

- Står i årsrapporten i 2000 at det ble etablert nye systemer for rapportering og analyse (datavarehus) og et tilhørende system for måling og oppfølging av butikkene (BM).

## **Vedlegg 9: Liste over oppfølgingsspørsmål og begreper til bruk i intervjuer**

### **Oppfølgingsspørsmål:**

- Er det slik at..
- Mener du med dette...
- Kan du utdype eller forklare det du mener når du sier...
- Kan du være enda mer spesifikk når du beskriver..
- Kan du konkretisere det du mener når du sier..
- Kan du gi meg et eksempel på..
- Har jeg forstått deg rett når du sier at..

### **Begrepsliste:**

- Balansert målstyring: et styringsverktøy som skal hjelpe bedriften i å balansere de ulike hensynene: Utviklet for å styre etter mer enn finansielle nøkkeltall: Fire viktige perspektiver: Det finansielle, læring og vekst, interne prosesser og kundene. Balansert målstyring skal hjelpe ledelsen i å koble strategien og visjon opp mot kortsiktige og langsiktige målinger av måloppnåelsen.
- Styringsparametre: ulike indikatorer eller faktorer som man vurderer måloppnåelsen ut i fra, også kalt KPI'er (F.eks økonomiske tall, medarbeidertrivsel, antall personer spurt om legitimasjon).
- Beste praksis i VP: et dokument og verktøy hvor det er samlet sammen en del eksempler på gode måter å gjøre ting på innad i bedriften

## **Vedlegg 10: Informasjon –og samtykkeskjema (Informantgruppe 1)**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### ***”Balansert målstyring i Vinmonopolet”***

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan Vinmonopolet jobber med balansert målstyring som et styringsverktøy, og hvordan denne målstyringen oppleves av de ansatte i Vinmonopolet. Prosjektet utføres av undertegnede som er student ved Masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Prosjektet er en masteroppgave som skal leveres våren 2015. Jeg skriver min masteroppgave som et selvstendig forskningsarbeid, og jeg har fått lov til å benytte meg av Vinmonopolet som et case. Det er viktig å presisere at jeg skriver om Vinmonopolet, det vil si at Vinmonopolet ikke er oppdragsgiver for dette prosjektet. Jeg står derfor fritt til å undersøke et tema jeg selv ønsker å undersøke.

**Problemstillingen for dette prosjektet er:** *Hvordan brukes balansert målstyring i Vinmonopolet, og hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen?*

## **Underproblemstillinger/ forskningsspørsmål:**

*-Hva var årsaken til at balansert målstyring ble innført i 2000?*

*-Hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere prestasjoner og måloppnåelse?*

*-Hvilke positive effekter oppleves, og hvilke utfordringer finnes knyttet til den balanserte målstyringen?*

Du inviteres til å delta i undersøkelsen da du er ansatt i Vinmonopolet.

## **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Det vil bli gjennomført intervjuer med enkeltpersoner på ulike nivåer i bedriften (både på medarbeidernivå og ledernivå). Spørsmålene vil dreie seg om hvordan det i Vinmonopolet jobbes med å måle og kartlegge måloppnåelse i bedriften på ulike nivåer, hvordan dette oppleves av de ansatte i Vinmonopolet, hvilke positive effekter dette har, samt utfordringer som forbindes med dette. Intervjuet vil ta 45-60 minutter. Før intervjuet starter vil en samtykkeerklæring underskrives av den som blir intervjuet (se side 2). Det er viktig å påpeke at deltakelse i denne studien er helt frivillig, og du kan når som helst velge å trekke deg fra intervjuet, både før og under intervjuet.

Jeg ønsker å ta opp intervjuene på båndopptaker. Dette er ønskelig fordi jeg er opptatt av å gjengi informasjonen jeg får så riktig som mulig. Dette er også viktig for å forhindre misforståelser og tap av informasjon. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og alt innholdet fra intervjuet vil bli anonymisert.

Det vil være formålstjenelig å kunne referere til stillingstittel ved omtale av informasjon innhentet gjennom intervjuene av ansatte på kjedekontoret. Dersom du godtar dette, må du krysse av på side 3 hvor det står "Jeg samtykker til at hva jeg sier kan føres tilbake til meg ved navn og stillingstittel".

## **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Det er viktig å presisere at all informasjon som innhentes gjennom dette intervjuet ikke kan føres tilbake til enkeltpersoner, med unntak av de tilfellene der informanten godkjenner at informasjonen kan føres tilbake ved navn og/eller stillingstittel. Dersom dette ikke godkjennes, vil masteroppgaven kun gjengi innholdet i informasjonen, og det vil ikke være mulig å føre innholdet tilbake til enkeltpersoner i den endelige utgaven som skal publiseres.

Det er også viktig å informere om at verken Vinmonopolet eller Universitetet i Oslo vil ha tilgang til informasjonen før den er bearbeidet og anonymisert. Det er kun undertegnede som vil ha innsyn i det ubehandlede datamaterialet fra intervjuet. All informasjon som benyttes vil altså være bearbeidet, og deltakerne vil ikke kunne identifiseres i den endelige publikasjonen.

Den endelige utgaven av masteroppgaven vil være tilgjengelig for alle som ønsker å lese oppgaven.

Datamaterialet fra intervjuet vil bli oppbevart på en passordbeskyttet datamaskin, som låses inn i et skap etter bruk. Alle innsamlede data fra intervjuet vil slettes da masteroppgaven leveres. Planlagt levering av oppgaven er 15. Mai 2015.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med undertegnede student eller veileder:

Student:

Mari Munkejord

95753355

[mari.munkejord@gmail.com](mailto:mari.munkejord@gmail.com)

Veileder:

Hans Christian Sørhaug

22841632

[h.c.sorhaug@sosgeo.uio.no](mailto:h.c.sorhaug@sosgeo.uio.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg samtykker til at hva jeg sier kan føres tilbake til meg ved stillingstittel.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta (denne signeres i starten av intervjuet)

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 11: Informasjon –og samtykkeskjema (Informantgruppe 2)**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### ***”Balansert målstyring i Vinmonopolet”***

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan Vinmonopolet jobber med balansert målstyring som et styringsverktøy, og hvordan denne målstyringen oppleves av de ansatte i Vinmonopolet. Prosjektet utføres av undertegnede som er student ved Masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Prosjektet er en masteroppgave som skal leveres våren 2015. Jeg skriver min masteroppgave som et selvstendig forskningsarbeid, og jeg har fått lov til å benytte meg av Vinmonopolet som et case. Det er viktig å presisere at jeg skriver om Vinmonopolet, det vil si at Vinmonopolet ikke er oppdragsgiver for dette prosjektet. Jeg står derfor fritt til å undersøke et tema jeg selv ønsker å undersøke.

**Problemstillingen for dette prosjektet er:** *Hvordan brukes balansert målstyring i Vinmonopolet, og hvordan opplever de ansatte den balanserte målstyringen?*

#### **Underproblemstillinger/ forskningsspørsmål:**

*-Hva var årsaken til at balansert målstyring ble innført i 2000?*

*-Hvilke verktøy bruker Vinmonopolet til å identifisere, måle og vurdere prestasjoner og måloppnåelse?*

*-Hvilke positive effekter oppleves, og hvilke utfordringer finnes knyttet til den balanserte målstyringen?*

Du inviteres til å delta i undersøkelsen da du er ansatt i Vinmonopolet.

## **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Det vil bli gjennomført intervjuer med enkeltpersoner på ulike nivåer i bedriften (både på medarbeidernivå og ledernivå). Spørsmålene vil dreie seg om hvordan det i Vinmonopolet jobbes med å måle og kartlegge måloppnåelse i bedriften på ulike nivåer, hvordan dette oppleves av de ansatte i Vinmonopolet, hvilke positive effekter dette har, samt utfordringer som forbindes med dette. Intervjuet vil ta ca. 30 minutter. Før intervjuet starter vil en samtykkeerklæring underskrives av den som blir intervjuet (se side 2). Det er viktig å påpeke at deltakelse i denne studien er helt frivillig, og du kan når som helst velge å trekke deg fra intervjuet, både før og under intervjuet.

Jeg ønsker å ta opp intervjuene på båndopptaker. Dette er ønskelig fordi jeg er opptatt av å gjengi informasjonen jeg får så riktig som mulig. Dette er også viktig for å forhindre misforståelser og tap av informasjon. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og alt innholdet fra intervjuet vil bli anonymisert.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Det er viktig å presisere at all informasjon som innhentes gjennom dette intervjuet ikke kan føres tilbake til enkeltpersoner. Masteroppgaven vil kun gjengi innholdet i informasjonen, og det vil ikke være mulig å føre innholdet tilbake til enkeltpersoner i den endelige utgaven som skal publiseres.

Det er også viktig å informere om at verken Vinmonopolet eller Universitetet i Oslo vil ha tilgang til informasjonen før den er bearbeidet og anonymisert. Det er kun undertegnede som vil ha innsyn i det ubehandlede datamaterialet fra intervjuet. All informasjon som benyttes vil altså være bearbeidet, og deltakerne vil ikke kunne identifiseres i den endelige publikasjonen.

Den endelige utgaven av masteroppgaven vil være tilgjengelig for alle som ønsker å lese oppgaven.

Datamaterialet fra intervjuet vil bli oppbevart på en passordbeskyttet datamaskin, som låses inn i et skap etter bruk. Alle innsamlede data fra intervjuet vil slettes da masteroppgaven leveres. Planlagt levering av oppgaven er 15. Mai 2015.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med undertegnede student eller veileder:

Student:  
Mari Munkejord  
95753355  
[mari.munkejord@gmail.com](mailto:mari.munkejord@gmail.com)

Veileder:  
Hans Christian Sørhaug  
22841632  
h.c.sorhaug@sosgeo.uio.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta (denne signeres i starten av intervjuet)

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)