



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Hvordan har bruk av balansert målstyring som konsept og organisasjonsverktøy bidratt til forbedringer av organisasjoners ytelse? – En litteraturstudie

Jørgen Jensen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi STV-3910 november 2020

Forord

To og et halvt år med slit og forsakelser er over. Men det er verdt det. Et godt tilrettelagt studium med gode forelesere har gitt større kompetanse innen fagområdene, og akademisk læring og skriving. Så jeg vil takke universitetet i Tromsø, som tilbyr dette studiet og måten de gjør det på, og min veileder, Ådne Danielsen, for konkrete tilbakemeldinger på masteroppgaven. Til sist vil jeg takke Tor Erling Olsen, en tidligere kollega som fikk meg til å starte på studiet, noe jeg i utgangspunktet aldri hadde tenkt å gjøre.

Jørgen Jensen

Kristiansund, november 2020

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	1
1.1.1 Definisjoner og avgrensninger	2
1.2 Balansert målstyring.....	3
1.2.1 Utdyping og utvikling av BM	6
1.2.2 Fra et forbedret målesystem til et strategisk styringssystem.....	6
1.2.3 Den strategifokuserte organisasjon	8
1.2.4 Kritikken mot BM	12
2 Teorier	15
2.1 Organisasjonsteorier	15
2.1.1 Det rasjonelle perspektivet	16
2.1.2 Det naturlige perspektivet	18
2.1.3 Det åpne perspektivet	20
2.1.4 Problemstillingens plassering i det organisasjonsteoretiske landskapet	21
2.2 Organisasjonsstruktur	21
2.3 Oppsummering	24
3 Metode	27
3.1 Litteraturstudie.....	27
3.2 Søkeprosessen.....	27
3.3 Konklusjon.....	29
4 Litteraturen	31
4.1 Alle artiklene	36
4.2 Viktigste funn	37
4.3 Sammendrag av to typiske artikler	37
4.3.1 An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance.....	38

4.3.2	Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance	39
4.4	Oppsummering	42
5	Analyse	43
5.1	Gir BM økt organisatorisk ytelse?	43
5.2	Resultatene av BM og mulige årsaker til disse, sett i lys av organisasjonsteori	45
5.2.1	Ledelsen og kommunikasjon	45
5.2.2	Medarbeiderne og balansen	48
5.2.3	Organisatorisk ytelse	50
5.3	Organisasjonsstrukturens betydning ved bruk av BM	56
6	Konklusjon og forslag til videre forskning	59
7	Referanseliste	63
8	Vedlegg	67
8.1	Artikkeloversikt med forskningsmetode, effekt og organisasjonsstruktur	67
8.2	Artikkeloversikt med h5-indeks, h5-median, antall siterende artikler, journal impact factor og 5-year impact factor	71

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over søk.	28
Tabell 2: Feature map.....	36
Tabell 3: Oversikt over type ytelsesforbedring og hvordan dette oppnås ved hjelp av BM. ...	54

Figurliste

Figur 1.1: De fire perspektivene i Balanced Scorecard-modellen, hvor man oversetter og operasjonaliserer visjon og strategi (Kaplan & Norton, 1996a, p. 54).....	5
Figur 1.2: BM som et strategisk rammeverk for handling (Kaplan & Norton, 1996c, p. 77)....	7
Figur 1.3: Fem prinsipper for en strategifokusert organisasjon (Kaplan & Norton, 2001a, p. 9).....	9
Figur 1.4: Eksempel på et generisk strategikart. Det må tilpasses hver enkelt organisasjons strategi, særegenhet, omgivelser og posisjonering i markedet. (Kaplan & Norton, 2001b, p. 92).....	10
Figur 2.5: De fem hoveddelene i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 94).	22
Figur 2.6: Entreprenørorganisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 95).	22
Figur 2.7: Maskinbyråkratiet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 97).	23
Figur 2.8: Det profesjonelle byråkratiet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 98).	23
Figur 2.9: Den innovative organisasjonen (ad-hoc-kratiet) (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 100).....	24
Figur 2.10: Den divisjonaliserte organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 101).	24

1 Innledning

Balansert målstyring er et snart 30-årig konsept som har utviklet seg i takt med tiden, av praktisk bruk og etter kritikk. Som et forbedret måleverktøy og etter hvert et helhetlig Performance Management System (PMS) ble Balansert Målstyring (BM) et tilsvar på den moderne organisasjons behov for konkurransefortrinn i et stadig mer komplekst miljø, hvor finansielle måleparametere ikke lenger var tilstrekkelig. Et populært organisasjonsverktøy og styringssystem, som har vært og er mye brukt, og har holdt seg populært mer eller mindre siden starten i begynnelsen av 1990-tallet (Kaplan & Norton, 2001a; Neely, 2008).

Virksomheter og organisasjoner som har prøvd eller har implementert BM varierer i andel alt fra 20-25% (DeBusk & Crabtree, 2006) til 30-60% (Neely, 2008) og alle typer virksomheter og organisasjoner er involvert. Men hvor godt fungerer konseptet egentlig? Selv om BM blir mye brukt, kan det skyldes popularitet grunnet et overbevisende budskap, timing, mote og press fra leverandørsiden som konsulentselskaper, like mye som at det er effektivt og forbedrende? Kan forskningen og litteraturen bekrefte at en organisasjon yter bedre etter innføring av BM? Vil BM gi det vedvarende konkurransefortrinnet som alle organisasjoner søker, som BM nærmest lover (Kaplan & Norton, 2004)?

1.1 Problemstilling

En organisasjons ledelse vil innføre BM som et strategisk styringssystem og bruke BM som et verktøy til å skaffe seg et konkurransefortrinn. De ser behovet for større ytelse og resultater fra organisasjonen, de har hørt om konseptet og om andre organisasjoners vellykkede implementering av BM med påfølgende bedring i «performance» eller ytelse. Ledelsen tenker også at medbestemmelsen og involveringen av medarbeiderne og den helhetlige tankegangen som skal strategifokusere hele organisasjonen på en konkret måte, er noe som både er tidsriktig og som vil sikre engasjement og etterlevelse fra de ansatte. Dette høres ut som oppskriften på suksess. Verktøyet virker bra, organisasjonen er ikke bare en passiv mottaker av en strategi og alle medarbeidere vil vel organisasjonens beste og utføre arbeidsoppgaver bedre og mer målrettet, i linje med overordnet strategi?

En endring av en organisasjon og dens etterlevelse av valgt strategi gjøres for å oppnå en målsetning om forbedret ytelse, som for organisasjoner som opererer i konkurranseutsatte miljøer og har forretningsmessige formål, vil være finansielle mål og synes på bunnlinjen. For offentlige organisasjoner eller non-profit-organisasjoner vil kundetilfredshet og maksimal formålsoppnåelse innenfor gitte økonomiske rammer, være en naturlig målsetning (Aulgur,

2012; Kaplan & Norton, 2001b). Min problemstilling er derfor valgt fordi jeg er fascinert av og interessert i organisasjonsendring og forbedring av ytelse i organisasjoner. I det henseende virker BM som et lovende konsept, med det balanserte synet på strategi, medvirkning og en tilsynelatende enkelhet rundt ide og gjennomføring. Litteraturstudie er valgt som metode for jeg vil finne ut om og hvor godt BM virker på organisasjoners forbedrede ytelse og det finansielle resultatet, som er det endelige målet. Mye av forskningslitteraturen ser på kun implementeringen og vanskeligheter rundt det, mens faktisk oppnådde resultater, ytelsesøkning og «performance» er lite undersøkt.

Problemstillingen:

Hvordan har bruk av balansert målstyring som konsept og organisasjonsverktøy bidratt til forbedringer av organisasjoners ytelse?

Underproblemstilling: Gitt at forskning viser eksempler på at balansert målstyring virker: Er det da noen bestemte typer organisasjonsformer bruk av balansert målstyring virker bedre for enn andre?

Hovedproblemstillingen har dermed organisasjonens ytelse eller «performance» som avhengig variabel, og med implementering og bruk av BM som uavhengig variabel.

Underproblemstillingen undersøker om organisasjonsstruktur er en forklarende variabel til en forbedring i en organisasjons ytelse.

1.1.1 Definisjoner og avgrensninger

Hovedfokuset til denne litteraturstudien er å se om BM virkelig leverer det konseptet lover, nemlig økt ytelse gjennom et helhetlig strategifokus i hele organisasjonen, som tar hensyn til alle viktige aspekt ved denne. Hvis så er tilfelle, at organisasjonsverktøyet gir forbedringer og bedre måloppnåelse, går det an å finne ut under hvilke betingelser og organisasjonsstruktur BM som et strategisk styringssystem fungerer best?

Ytelse er vanskelig å måle, men jeg vil se etter økt måloppnåelse som det er definert i forskningslitteraturen som undersøkes. Man kan si at økt ytelse gjennom strategisk baserte og koordinerte aktiviteter i organisasjonen, skaper økt verdi for organisasjonen og dens omgivelser. Ytelse vil her bli brukt som ekvivalent med det noe mer dekkende engelske ordet «performance», som vil bli brukt om hverandre. Tilsvarende gjelder for ordene ledelse og «management», hvor management nærmest har blitt innarbeidet i det norske språket.

Økt ytelse kan gi seg utslag i finansielle måltall, kunders oppfatninger av virksomheten eller forbedrede arbeidsoperasjoner hos medarbeiderne og ledelsen i organisasjonen selv, i tråd med konseptet BM. En mulig feilkilde er f.eks. at finansiell forbedring ikke nødvendigvis har sammenheng med BM. Det kan være andre forhold i organisasjonens omgivelser som generell konjunktur- eller bransjeoppgang, gunstige verdikjedeforandringer, endringer i konkurransesituasjonen, endrede internasjonale forhold osv. Det blir derfor viktig for organisasjonen å tolke målingene og resultatene relativt mot bransjen og konkurrenter (Gjønnes & Tangenes, 2015). I tillegg kan man anta, ceteris paribus, at et større strategisk fokus i en organisasjon kan gi effekt i seg selv, altså at det er søkelyset på strategi og enkeltpersoner i organisasjonen som skaper forbedring, ikke strategikonseptet. I den forstand har BM en indirekte sammenheng med utfall, som i manges øyne er likegyldig når resultatet blir bedre for organisasjonen. Men i forsknings øyemed har det betydning. Til sist kan det være vanskelig å skille BM som en kausal modell, sett mot uhensiktsmessig implementering eller design og forståelse av konseptet (Malina & Selto, 2001). Dette blir ikke vektlagt undersøkt i denne litteraturstudien.

1.1.1.1 Oppgavens oppbygning

I resten av oppgaven vil jeg først gjennomgå BM som et PMS og det teoretiske grunnlaget som skal belyse mine forskningsspørsmål, organisasjonsteori og organisasjonsstruktur. Deretter vil jeg presentere litteraturstudie som metode og artiklene jeg baserer denne oppgaven på. Så vil jeg analysere den valgte litteraturen for å besvare mine forskningsspørsmål, for til sist å konkludere og fremme forslag til videre forskning.

1.2 Balansert målstyring

«Du får det du måler». På 80-tallet begynner en gryende følelse hos managere og ledere at datidens prestasjonsstyringssystemer ikke holder mål (Kaplan & Norton, 1992, p. 172). De finansielle nøkkeltallene som brukes som prestasjonsstyringsverktøy har til da egnet seg godt i stabile omgivelser og i en industriell æra med produksjon av fysiske materielle varer. Det utvikles nå to hovedutfordringer med de finansielle måltallene. Konkurransesituasjonen endres mot større kundefokus, og kunnskap og utførelse som konkurransefortrinn i stadig mer dynamiske og globale omgivelser for virksomhetene. Dessuten er det finansielle prestasjonsstyringssystemet basert på historiske tall og hendelser, noe som er lite velegnet for den stadig mer påkrevde langsiktigheten i en utmeisling og oppfølging av en strategi med minst 3-5 års (fram-)tidshorisont.

Dette tomrommet og behovet for et bedre tilpasset strategisk prestasjonsstyringsverktøy er det Roebert Kaplan og David Norton setter seg fore å fylle med sin på mange måter banebrytende artikkel fra 1992 i Harvard Business Review: «The Balanced Scorecard: Measures that drive performance» (Kaplan & Norton, 1992). Basert på et forskningsprosjekt fra 1990 med 12 bedrifter hvor tanken var å utforske nye prestasjonsstyringsverktøy for virksomheter med verdiskapning fra immaterielle eiendeler, og ikke fra materielle eller finansielle eiendeler (Kaplan, 2012, p. 539). Det banebrytende og nye er at man ikke må velge mellom finansielle eller operasjonelle målinger, men man kombinerer disse og setter de i sammenheng og ser på verdiskapning som en årsak-virkningsprosess (Gjønnes & Tangenes, 2015, p. 64).

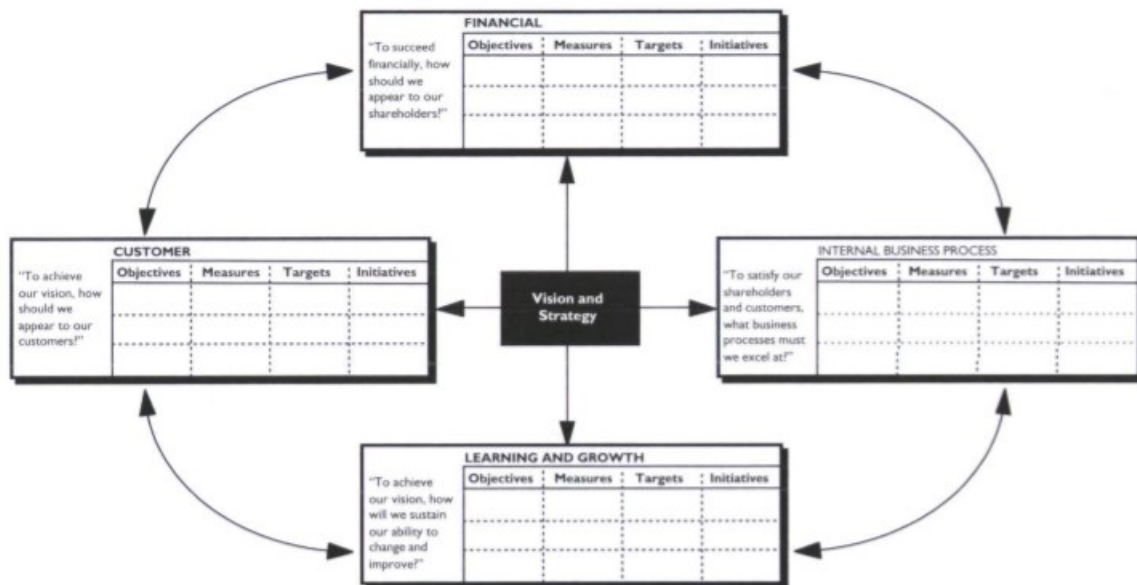
De fire perspektivene i det balanserte målstyringskonseptet er – det finansielle, kundene, interne forretningsprosesser, og læring og vekst. Det finansielle perspektivet tar både vare på aksjonærenes interesser og med sine finansielle mål avdekker og «beviser» at organisasjonens strategi er riktig i forhold til bransje og omgivelser. I tillegg betyr det at hvis strategien fungerer, er de riktige årsak-virkningsprosessene funnet og utført. Typiske finansielle mål og parametere vil være lønnsomhet, vekst og aksjeutbytte (Nilsen, 2007, p. 118).

Kundeperspektivet er et perspektiv og en målsetning de fleste virksomheter har på papiret i sin visjon, men kunsten eller håndverket er å kunne operasjonalisere dette perspektivet og bruke måleparametere som betyr noe for kunden. Som regel bryr kundene seg om leveransetid, kvalitet, prestasjon og service, og kostnader (Kaplan & Norton, 1992, p. 175). Dessuten må man vite hvem kundene sine er og hvilke man ønsker seg. Typiske mål i kundeperspektivet er markedsandeler, kundetilfredshet og kundelojalitet.

Et nært tilknyttet perspektiv til kundeperspektivet er interne forretningsprosesser. Nettopp for å møte kundenes krav og forventninger, må organisasjonens prosesser, avgjørelser og handlinger være best mulig rettet mot å oppfylle disse (Kaplan & Norton, 1992, p. 176). Virksomheten må utmerke seg i disse identifiserte prosessene og handlingene som leverer verdi til det kundene er mest opptatt av. Dette vil typisk være hensiktsmessig teknologi og IKT-systemer, produktivitet og innovasjon gjennom nye produkter eller tjenester.

Det siste perspektivet, innovasjon og læring, vektlegger viktigheten av en virksomhet som er dynamisk og endringsvillig alt ettersom omgivelsene endrer seg og forbedring av handlinger og prosesser baseres på kunnskap og akkumulert læring. Kaplan og Norton (1992, p. 177) hevder videre at en virksomhets evne til å innovere, forbedre seg og lære er direkte knyttet til

selskapets verdi. Dermed blir det i høyeste grad strategisk å ha fokus på dette perspektivet. Typiske måleparametere her vil være utvikling av holdninger og kompetanse hos medarbeiderne og særlig lederutvikling vil være kritisk (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2016, p. 318).



Figur 1.1: De fire perspektivene i Balanced Scorecard-modellen, hvor man oversetter og operasjonaliserer visjon og strategi (Kaplan & Norton, 1996a, p. 54).

Som vi ser av figur 1.1 er BM et rammeverk som kobler og balanserer finansielle og ikke-finansielle styringsparametere for å implementere og følge opp virksomhetens strategi. Som Gjønnnes og Tangenes (2015, p. 64) sier det om hva BM i bunn og grunn er:

«...dersom vi skal forbedre våre finansielle prestasjoner, må vi ha innsikt i selve verdiskapningsprosessen, og vi må påvirke årsaksfaktorene i denne kjeden. Og fordi vi mener at oppstilling av mål i nokså stor grad virker motiverende for forbedring, samt at vi ønsker å fastslå om våre tiltak har effekt, ønsker vi å gjøre årsaksfaktorene målbare. Vi ønsker altså ikke bare å måle resultatene av verdiskapningen, men også verdiskapningens drivere. Dette er kjernen i balansert målstyring.»

Hovedfokuset blir derfor å identifisere driverne for verdiskapning og ha ytelsesmål på disse, ikke bare på de finansielle målene som er resultatet av verdiskapningen. BM er altså det styringsverktøyet som var etterspurt for bedre å håndtere det moderne kunnskaps- og informasjonssamfunnet med skiftende og økende konkurransesituasjon, ved å koble strategi og drift, og tydeliggjøre og muliggjøre veien mellom ordene i strategien og visjonen til operative konkrete tiltak (Gjønnes & Tangenes, 2015, p. 66).

1.2.1 Utdyping og utvikling av BM

Michael Porter (2008) framhever strategisk posisjonering i et konkurransemarked gitt de fem konkurransekraftene (leverandører, kunder, nyetableringer, substitutter og eksisterende konkurrenter) som påvirker en virksomhets muligheter for lønnsomhet. Ved å analysere bransjen og industrien, og posisjonere sin virksomhet basert på sin virksomhets styrker og svakheter, samt ønsket posisjonering i markedet, kan man forme sin strategi. Her styrer de ytre omgivelsene og konkurransesituasjonen i stor grad virksomhetens strategivalg. Kaplan og Norton (2001a) viderefører denne strategitankegangen inn i virksomheten og vil skape den strategifokuserte organisasjonen, med sterkt fokus på interne forhold. Dessuten vil man aktivt forandre organisasjonen etter å ha tatt et strategisk valg på hva og hvor man vil sin organisasjon skal være.

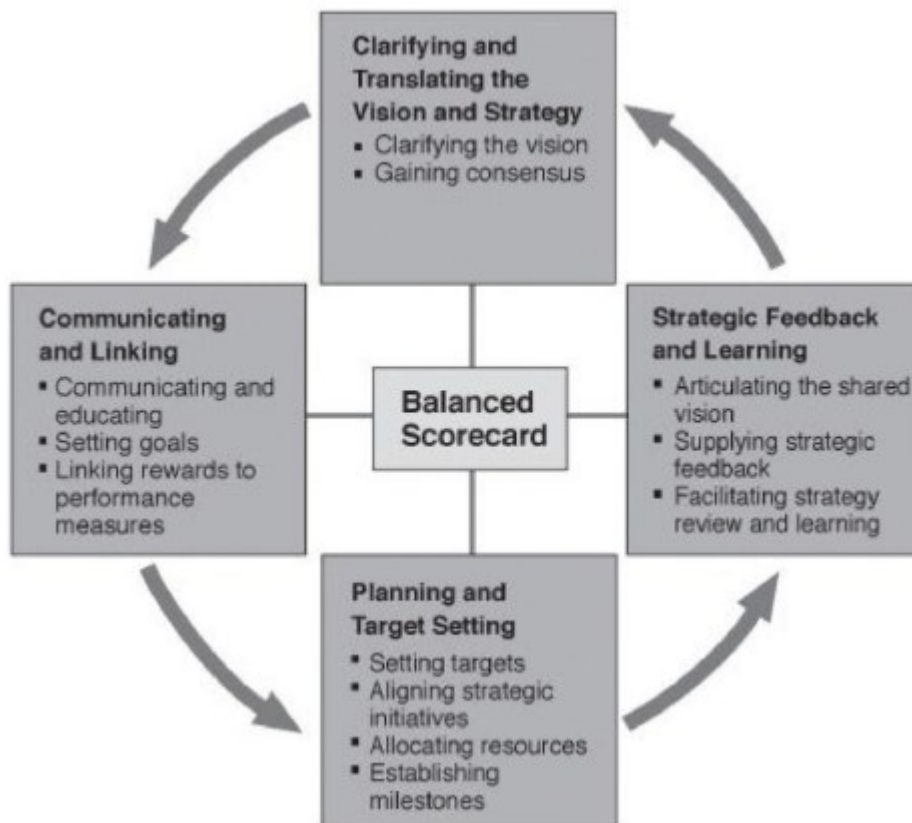
1.2.2 Fra et forbedret målesystem til et strategisk styringssystem

I starten av 90-tallet var ikke BM det strategi-implementeringsverktøyet og strategiske styringssystemet som det senere utviklet seg til (Kaplan & Norton, 1996c, 2001a).

Utgangspunktet var å løse et måleproblem ved at tiden hadde dratt fra de ensidige finansielle etterslepene måltallene, som ikke evnet å fange opp de verdiskapende aktivitetene til en organisasjons immaterielle eiendeler. De fire perspektivene fra figur 1.1 gir et holistisk bilde av perspektivene som skal operasjonalisere strategien og visjonen, men man ser også at de danner lag som gir en vertikal verdiskapningslogikk, nedover og oppover (Gjønnes & Tangenes, 2015, p. 68). For å oppnå de ønskede finansielle resultatene man vil ha for å tilfredsstille eierne, må man lykkes med kundene, som forutsetter gode og hensiktsmessige prosesser i organisasjonen, som igjen er avhengig av lærevillige, motiverte og kunnskapsrike medarbeidere.

En annen utfordring med å kun styre etter de finansielle målene er at det ofte blir kortsiktig optimalisering i virksomheten, som ikke bygger opp under en langsiktig operasjonell tilnærming til strategien som er valgt. Dette blir poengtert av Kaplan og Norton (1992, 1996c,

2001b), som både det som mangler med de gamle styringssystemene og som nå skal bli belyst og ivaretatt av BM. Etter introduksjonen av BM i 1992 og i forlengelsen av viktigheten av å sette strategi først og tenke langsiktighet, ble Kaplan og Norton etter praktisk bruk, gjort oppmerksomme på mulighetene til BM som ikke bare et forbedret målingsverktøy, men som et strategisk styringssystem for å endre organisasjoner og implementere strategier (Kaplan & Norton, 1996c, 2001a). Så fra å definere kritiske suksessfaktorer, betingelser som må oppfylles for å lykkes med ambisjonene og målsetningen organisasjonen har satt opp og finne måleparametere som er kvantifiserbare og som måler og uttrykker i hvilken grad suksessfaktorene oppfylles (Gjønnes & Tangenes, 2015, p. 67), utvikler BM seg til et nøkkelelement i et strategisk styringssystem og benevnes nå gjerne som andre generasjon BM (Lawrie & Cobbold, 2004).



Figur 1.2: BM som et strategisk rammeverk for handling (Kaplan & Norton, 1996c, p. 77).

Ved å bruke BM og de fire perspektivene, kan det arbeidet danne grunnlaget for å lede og styre virksomheten strategisk ved hjelp av rammeverket vist i figur 1.2. Ledelsen i virksomhetene har nå et prosessbasert styringsverktøy.

Vi kjenner igjen lære-perspektivet i det strategiske rammeverket fra innovasjons- og læringsperspektivet fra målekortene og BM som et strategisk målesystem. Kaplan og Norton (1996c) hevder at ved å følge opp målingene fra målekortene i de fire perspektivene, gir det strategisk læring til hele organisasjonen, ledelse, avdelinger og individuelle medarbeidere. Det som kjennetegner strategisk læring er «...å gjennomgå og endre handlingenes bakenforliggende variabler og deretter selve handlingene.» (Roos, von Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2015, p. 316). BM som et strategisk styringssystem tilrettelegger for strategisk læring fordi BM tar hensyn til hele strategien og ikke bare de finansielle målene.

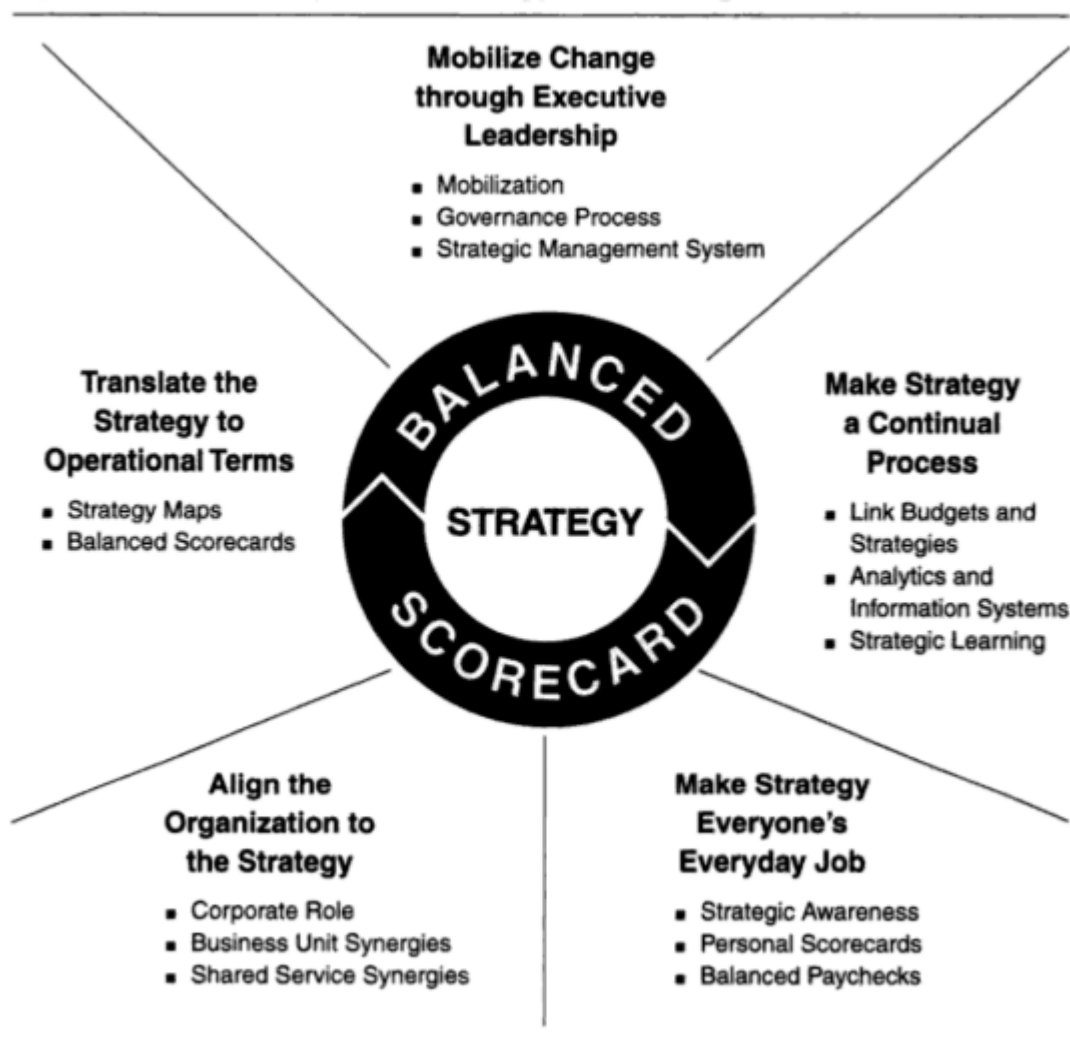
1.2.3 Den strategifokuserte organisasjon

Med boka «The strategy-focused organization» (Kaplan & Norton, 2001a) som kommer ut i 2001 utvikles verktøyet eller styringssystemet BM ytterligere. Basert på sin forskning på implementering av BM og tilbakemeldinger fra ansvarlige i forskjellige bedrifter som hadde innført BM med suksess, finner Kaplan og Norton ut at BM brukes til organisasjonsendring gjennom forståelse, konsensus, nye kulturelle verdier og prioriteringer. Dette skjer ved å fokusere alle organisatoriske ressurser på den nye strategien i bruken av BM, hvor systemet nå har tre distinkte dimensjoner (Kaplan & Norton, 2001a, p. 7):

- **Strategi.** Gjør strategien til den sentrale, overordnede og gjennomgående agendaen i organisasjonen. Målekortet gjør dette mulig fordi det gir forståelse, og konkrete handlinger og aktiviteter knyttet til strategioppfyllelse.
- **Fokus.** Skap et utrolig fokus på strategi i organisasjonen, som må være formet og konsentrert mot ressursutnyttelse etter den valgte strategien. Kaplan og Norton bruker metaforen mange lamper som belysning i et stort rom kontra en håndholdt laser (Kaplan & Norton, 2001a, p. 8).
- **Organisasjon.** Mobiliser alle ansatte og få de til å oppføre seg og tenke annerledes om hva som er best for hele organisasjonen. BM skaper denne muligheten og gir logikken og sammenhengene mellom avdelinger, forretningsområder og de enkelte medarbeiderne.

Med utgangspunkt i erfaringene og kunnskapen som hittil er samlet om implementering av BM, gir dette økt oppmerksomhet på fokus og ensretting i en organisasjon som skal forandres til å benytte ressursene til måloppnåelse i tråd med strategi og utløse et uforløst potensial i organisasjonen. Strategien og styringen av den ved bruk av BM blir nå det altovergripende

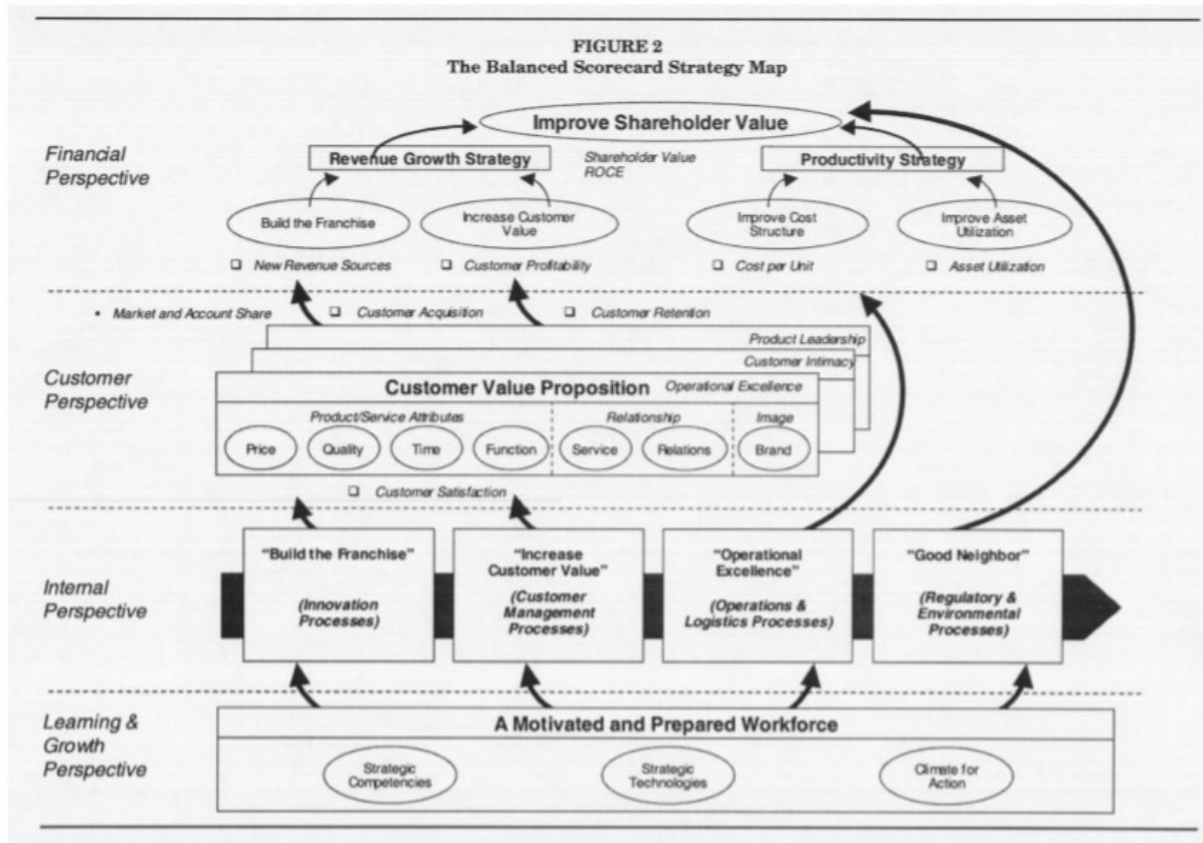
innenfor et rammeverk, som styrer tankesett, handlinger, samarbeid og fokus fra topp til tå i organisasjonen. Dette gjøres etter de fem prinsipper for en strategifokusert organisasjon:



Figur 1.3: Fem prinsipper for en strategifokusert organisasjon (Kaplan & Norton, 2001a, p. 9).

Prinsipp 1 «Translate the strategy to operational terms»: Dette prinsippet tydeliggjør utnyttelsen av både materielle og ikke-materielle eiendeler i kombinasjon eller balanse, da BM kvantifiserer og måler ikke-finansielle parametere, selve grunnsteinen i det Kaplan og Norton kaller «customer value proposition» eller Hoff et al. kaller «verditilbudet til kunden». Verdtilbudet er «...de egenskaper som virksomheten leverer gjennom sine produkter og tjenester for å skape tilfredshet og lojalitet hos kunden i det gitte markedssegmentet. Kaplan og Norton hevder at nøkkelen til å forstå hva som driver kundene, er å forstå verdtilbudet.» (Hoff et al., 2016, p. 321). Derfor er det kritisk at alle medarbeidere og avdelinger forstår

dette og sitt bidrag til årsak-virkningskjedene i BM for sin organisasjon. Viktigheten av dette og et element som skal hjelpe hele virksomheten til å forstå, er innføringen av «strategy map» eller strategikart. Strategikartet viser oppbyggingen av strategien og hvordan de enkelte elementene henger sammen og leder opp mot resultatet av strategien.



Figur 1.4: Eksempel på et generisk strategikart. Det må tilpasses hver enkelt organisasjons strategi, særegenhet, omgivelser og posisjonering i markedet. (Kaplan & Norton, 2001b, p. 92)

Prinsipp 2 «Align the organization to the strategy»:_Virksomheten må definere kjedene og linkene som er forventet å skape synergi og følge opp at disse kjedene blir fulgt av de respektive delene og individene i organisasjonen. Disse årsak-virkningskjedene er allerede antatt funnet i arbeidet med å implementere BM som et strategisk styringssystem og visualisert med strategikartet. Det nye er at kjedene eller årsak-virkning-prosessene kan gå på tvers av tradisjonell funksjonell organisasjonsoppdeling, med begrunnelsen å operere basert på strategi og ikke bare avdelingsvis, hvor det ofte forekommer silotenkning.

Prinsipp 3 «Make strategy everyone's everyday job»:_Ledelsen i virksomheten må kommunisere strategien og gjøre den forstått av alle medarbeidere ved hjelp av opplæring og

oppfølging av BM. Nedbrytningen av strategien til kritiske suksessfaktorer, kvantifiserte måleparametere og visualiseringen av årsaks- og virkningsforholdene mellom dem, gjør dette lettere å få til. Det kan også kobles belønninger og bonus til BM, men den største gevinsten ligger muligens i enkelheten som danner grunnlag for involvering, forståelse, motivasjon og vissheten om at arbeidsutførelsen er i tråd med virksomhetens strategi.

Prinsipp 4 «Make strategy a continual process»: Organisasjonene må gjøre strategi og taktikk likestilt i styrings- og ledelsesarbeidet. Vanligvis har taktisk styring som budsjett, handlingsplaner mot avvik og månedlige statusmøter mest eller all fokus fra ledelsen. Kaplan og Norton vil ha strategi som en like naturlig del av ledelsens engasjement, i det minste dele det med det taktiske.

Prinsipp 5 «Mobilize change through executive leadership»: Endring lar seg vanskelig gjennomføre uten (topp-)ledelsens eierskap og aktive involvering (Kaplan & Norton, 2001a, p. 15). Kaplan og Norton hevder dette er den viktigste betingelsen for å lykkes med organisasjonsendring og strategiimplementering.

Grunntanken i BM er å definere og bruke måleparametere som faktisk måler suksessfaktorene, som ofte er sammensatte og ved første øyekast ukvantifiserbare, f.eks. kundetilfredshet, produktutvikling eller medarbeidernes kompetanse, læring og motivasjon. Men det er mulig, noe som Kaplan og Norton har hevdet hele veien, å finne måleparametere i alle perspektiv og suksessfaktorer, som er valide og reliable. I forlengelsen av denne grunntanken, må det være en blanding av lead- og lagparametere. «*En suksessfaktors lead-indikator er uttrykk for hva som påvirker oppfyllelsen av suksessfaktoren. En suksessfaktors lag-indikator er uttrykk for i hvilken grad suksessfaktoren er oppfylt*» (Gjønnes & Tangenes, 2015, p. 96). Det er altså lead-indikatorene som gir oppskriften på handling og veiledning om hvordan vi oppnår resultater og når våre strategiske mål, mens lag-indikatorene gjør BM til et diagnostiserende kontrollsystem pga. sammenhengen mot lead-indikatorene (Mooraj, Oyon, & Hostettler, 1999, p. 486).

Det ekstreme fokuset på strategi av hele organisasjonen som framholdes av Kaplan og Norton som en av de tre dimensjonene i en strategifokusert organisasjon, blir muliggjort av begrensede antall måleparametere innenfor hvert av de fire perspektivene i BM. Det er ingen fasit på det beste antall måleparametere, men 3-5 stk. nevnes ofte som det optimale (Gjønnes & Tangenes, 2015, p. 75). Dette gjør at hver enkelt medarbeider og avdeling kan fokusere på

få måleparametere for å følge strategien og det blir ikke u håndterbart eller for komplisert. I tillegg får ledelsen raskt et overblikk over helheten i situasjonen ved de relativt få kritiske suksessfaktorene og tilhørende måleparametere, illustrert i et strategikart.

BM legger grunnlaget for en mer adaptiv, kommunikativ og lærende organisasjon. Fordi strategien og rammeverket danner premissene for jobbutførelse, samarbeid og kommunikasjon uavhengig av gammel struktur og vedtatte sannheter, får man feedback og raske korrigeringer ved evt. avvik. BM skaper et miljø for læring og medvirkning hvor man bl.a. får testet årsak-virkningssammenhengene som BM hviler på og som skaffer til veie relevant og balansert informasjon til toppledelsen og andre ledere i virksomheten (Mooraj et al., 1999, p. 489).

Som konsept har BM et stort tolkningsrom. Ettersom hver organisasjon må tilpasse bruken av BM til sin organisasjon og sine omgivelser, (Kaplan og Norton poengterer dette i det meste av sin litteratur og understøtter det med eksempler på forskjellige bedrifter som har valgt forskjellige tolkninger og implementeringer av BM), blir det strategiske verktøyet som springer ut ifra konseptet, spisset og konkret til en organisasjons virkelige og unike forhold. Vi ser fra beskrivelsen av utviklingen til BM at det er flere nivåer, grovt inndelt tre «generasjoner», som de forskjellige virksomhetene kan velge for seg og sitt strategivalg, men minimumet er den første versjonen av BM som et strategisk prestasjonsmålingssystem. Flexibiliteten, valgfriheten og tolkningsrommet gir virksomhetene mulighet for skreddersøm, realisme og gjennomførbarhet sett mot kost/nytte.

1.2.4 Kritikken mot BM

Mye av det som gjør at BM skal fungere er også det som kan gjøre at BM ikke forbedrer virksomhetens ytelse. Når det gjelder måleparameterne, vil det alltid være en avveining om det er nok antall måleparametere og om de understøtter det strategiske innholdet. Man vil ikke ha for mange indikatorer som gjør operasjonaliseringen uoverkommelig og u håndterbar, men heller ikke for få som ikke inkluderer de sentrale faktorene i virksomhetens verdiskapningsprosess (Gjønnes & Tangenes, 2015, p. 75).

En annen utfordring når det gjelder leadparametere er om de har rimelig grad av reliabilitet og validitet. Er de valide, at de måler den suksessfaktoren de refererer til, og reliable, at de er konsistente uavhengig av f.eks. måleperioder? (Gjønnes & Tangenes, 2015, p. 96). Dette er en utfordring i seg selv, i tillegg skal de helst bekrefte de hypotetiske årsak-virkningssammenhengene mellom de fire perspektivene og gi ønskede resultater i det

finansielle perspektivet. Nørreklit (2000, p. 68) argumenterer for at det ikke er en kausal sammenheng mellom perspektivene eller nødvendigvis mellom suksessfaktorene, men en logisk sammenheng. Hun begrunner det med at BM ikke møter kravene til kausalitet fordi det ikke går an å bevise disse sammenhengene empirisk og det er heller ikke et tidsaspekt mellom årsak og virkning.

Atkinson (2006, p. 1450) og Nørreklit (2000, p. 78) hevder at interaktiviteten og dobbelkretslæringen som ligger som den fjerde prosessen i det strategiske styringssystemet, vanskelig lar seg forene med den hierarkiske top-down-tilnærmingen til strategiutformingen og den påfølgende kaskaderingen. Nilsen (2007, p. 129) vurderer Kaplan og Nortons strategiforståelse som at den «...*baserer seg på en rasjonell organisasjonstilnærming hvor strategien setter scenen for organisatorisk atferd og ikke motsatt.*». Dette gjør BM til et for rigid og satt system som ikke gjør organisasjonen dynamisk og adapterbar til skiftende omgivelser og betingelser.

Det har kommet bemerkninger på det sterke fokuset på (aksje-)eierne og at det finansielle målet blir for ensidig og unyansert. Det blir ikke tatt hensyn til andre interessenter som f.eks. leverandører i den utvidede verdikjeden (Mooraj et al., 1999, p. 482) eller offentlige myndigheter (Nørreklit, 2000, p. 78) og at man derfor ikke oppnår nok balanse i styringssystemet.

Det er heller ikke uproblematisk å omgjøre komplekse og/eller kvalitative suksessfaktorer til kvantifiserte og «forenklede» måleparametere. Selve paradegrepet til Kaplan og Norton, det å bryte ned overordnet strategi til relativt små og enkle aktiviteter som lar seg måle, kan nettopp være akilleshælen til konseptet. «What you measure is what you get» virker da mot sin hensikt, om du ikke måler strategi. Om din organisasjon mener den har truffet med indikatorene og de antas bidra til realiseringen av strategien, går det en viss mengde tid pga. forsinkelsen fra handlingene definert som strategifremmende, til det vises i det finansielle resultatet (Nørreklit, 2000). Hvor langt dette tidsrommet er vet man ikke, Kaplan og Norton (2001a) beskriver begynnende resultater omtrent innen ett år, mens Nørreklit (2000, p. 71) hevder at noen måleparametere vil gi effekt nesten med en gang, mens andre potensielt kan bruke flere år før det slår ut i de finansielle måltallene. Hvis dette oppstår får virksomheten et problem. Hvor lenge har virksomheten økonomi, motivasjon hos de ansatte og energi hos ledelsen til å vente på resultater? Det kan fort oppstå situasjoner som er forvirrende og vanskelige å tolke, f.eks. hvis noen måleparametere indikerer god måloppnåelse innenfor sitt

perspektiv, andre måleparametere viser lav eller middels måloppnåelse, men samtidig gir det positive utslag på bunnlinjen. Hva da med de hypotetiske årsak-virkningskjedene, stemmer de da eller ikke? En organisasjons indre og ytre omgivelser, og årsak-virkningsforhold er muligens for komplekse, ustabile og flyktige til at de kan måles og målsettes basert på tilgjengelig og inntagelig kunnskap og informasjon.

Kulturen som er i og omgir organisasjonen blir ikke tatt direkte hensyn til i BM. Kaplan og Norton vil at strategi skal være alles jobb hele tiden og nærmest skape en strategikultur. For det første skal organisasjonen endres og da må gammel organisasjonskultur møtes og håndteres, deretter skal det lages en strategifokusert organisasjon hos medarbeidere og grupper av medarbeidere med sine iboende verdi- og meningsbegreper. Dessuten kan det være spesifikke yrkes- eller profesjonskulturer til stede, noe som ytterligere vanskeliggjør forandring. Den nasjonale eller regionale kulturen preger også organisasjonen og spiller en rolle i strategiimplementeringen av BM og den organisatoriske tilpasning man må gjøre i dette strategistyringssystemet (Mooraj et al., 1999, pp. 487–488). Uten at det direkte har med formell kultur å gjøre, må en slik tilpasning også gjøres med tanke på organisasjonsstruktur (Mooraj et al., 1999, p. 488). Det vil være forskjeller i implementering og kommunikasjonen av BM i f.eks. en hierarkisk sentralisert eller en desentralisert organisasjon.

2 Teorier

Innen organisasjonsteorien er det flere perspektiv som vil benyttes for å forstå forskningsspørsmålene. Det naturlige perspektivet, dels fordi den tar mer hensyn til menneskene som utgjør organisasjonen, de er ikke bare brikker i et maskineri for å oppnå organisasjonens mål, og dels at det naturlige perspektivet tar mer hensyn til det individuelle som medbestemmelse og autonomi, enn det rasjonelle perspektivet (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2014). Det rasjonelle perspektivet vil bli brukt da BM har flere elementer av rasjonalisme i seg, som «top-down»-spredning av strategi og hvordan jobbe i overenstemmelse med den, samt kontrolleringen og målingen av aktivitetene utført av medarbeiderne, altså operasjonaliseringen av strategien. Det åpne perspektivet krever koordinering av de forskjellige funksjonene i organisasjonen, som er sammensatt i en struktur og i den hensikt å møte omgivelsenes krav og begrensinger. Individenes og kollektivets tilpasning til vedtatte rutiner og etterfølgende handling kan tolkes i dette perspektivet.

Videre vil Mintzbergs typologier innen organisasjonsstruktur danne grunnlaget for underproblemstillingen. Kan organisasjonsstrukturen i betydningen av organisasjonens oppbygning og organisering, samt karakteristika ved organisasjonen som følger av dette, forklare noe av utfallet av innføringen av BM? En organisasjon bør organiseres ut fra hva formålet er, men når organisasjonsstrukturen er gitt, hvilke av de fem organisasjonsformene til Mintzberg har best forutsetning for å lykkes med BM?

2.1 Organisasjonsteorier

Hvis man ser organisasjoner som: «...*social structures created by individuals to support the collaborative pursuit of specified goals.*» (Scott & Davis, 2014, p. 11), vil det synes vanskelig å enes om en teori for forståelse og utforskning av fagområdet eller vitenskapen organisasjonsteori. Organisasjoner varierer i både størrelse og formål, noe som kompliserer teorianvendelse alt ut ifra hensikt og kontekst. Dessuten har vi med mennesker å gjøre, både som individer og som opererer i grupper og subgrupper. Menneskene og organisasjonene som disse menneskene inngår i, blir i tillegg påvirket av sine omgivelser, samtidens strømninger, og historiens ballast og retningsgivelse. Dermed blir organisasjonsteori en samfunnsvitenskap, og den henter elementer fra andre vitenskapelige disipliner, som f.eks. ingeniørfag, psykologi, sosiologi, økonomi osv., og det er en relativt ung, drøyt hundreårig disiplin.

Organisasjonsvitenskapen har to paradigmer, den modernistiske og rasjonelle orienteringen

og den sosialkonstruktivistiske orienteringen (Røvik, 2016, pp. 46–48). Den modernistiske tilnærmingen var starten på organisasjonsvitenskapen og målet var, basert på organisasjonens mål, en planmessig og ingeniørtilnærmet konstruksjon for en optimalisering og kunnskapsbasert effektivisering av organisasjonen. En naturlig og nødvendig korreksjon på dette synet kom på slutten av 1960-tallet. Det sosiale aspektet, både at mennesker ikke er maskiner som kun utfører en oppgave og at virkeligheten og organisasjonene i seg selv er sosialt konstruert, skapte nye forskningstradisjoner og en motvekt til det rasjonelle synet på organisasjoner.

De typiske eksemplene som presenteres under, i hvert perspektiv, skal gi en oversikt over retningen selv om det er mange forskjellige nyanser og retninger innenfor hvert perspektiv. Det har vært en utvikling og akademisk diskusjon rundt hvilken teori eller perspektiv som forklarer og beskriver organisasjoner best.

2.1.1 Det rasjonelle perspektivet

Formalisering og effektivitet kjennetegner det rasjonelle perspektivet. Organisasjonen eksisterer for å oppnå mål og organisasjonens struktur med tilhørende arbeidsoppgaver er tydelig definerte og målbare. Frederick Taylors «Scientific management» fra begynnelsen av 1900-tallet er et godt eksempel i så måte og starten på den praktiske implementeringen av dette perspektivet. Gjennom vitenskapelige analyser skulle industrielle organisasjoners produksjon forbedres maksimalt med minimalt forbruk av ressurser (Scott & Davis, 2014, p. 41). En økonomisk tankegang som på mange måter legger grunnlaget for masseproduksjon og et samlebåndsprinsipp. Managere, som i ledelse og mellomledelse, fikk en mer utpreget overvåkningsrolle da analysene og arbeidsoppgavene allerede var forutbestemte og koordinerte, arbeidsoppgaver som etter eksperimentering ble optimalisert og standardisert.

En videreføring av disse ideene, men med mer fokus på administrasjon og struktur kommer til syne i Henri Fayols klassiske administrasjonslære. Her går man mer ovenfra-og-ned hvor administreringen blir vitenskapen. Det er ledelsens oppgave å finne best mulig struktur gjennom avdelinger og formalisering av arbeidsoppgaver og koordineringen mellom disse. Organisasjonens mål er altoverskyggende og de forskjellige brikkene i organisasjonen er plassert i forhold til hverandre for å nå dette målet. Hvem som gjør hva i organisasjonen er mindre viktig, så lenge hver individuelle handling passer inn i organisasjonsstrukturen som ufortrødent jobber seg mot målet.

Max Webers sosiologiske teori utviklet i begynnelsen av 1900-tallet for å forstå vestlige sivilisasjoners unikheter og rasjonalitet, deriblant administrative system og strukturer som gir grunnlag for den klassiske administrative organiseringen, byråkratiet. Basert på Webers tre typer autoritet, tradisjonell, rasjonell-lovlig og karismatisk, springer byråkratiet ut av den rasjonell-lovlige autoriteten (Scott & Davis, 2014, p. 47), hvor normative regler tillater de som har autoritet til å styre og lede. Den byråkratiske strukturen kjennetegnes av faste arbeidsoppgaver for de ansatte, utvelgelse av medarbeidere ut ifra tekniske kvalifikasjoner, en hierarkisk organisasjonsstruktur med opprykksmuligheter for ansatte og generelle regler som måler ytelse og prestasjon. Denne «umyndiggjøringen» av individer til roller og plassering i hierarkiet gjør personer om til funksjonsroller, samtidig som det gir plass til et handlingsrom innenfor sin funksjon uavhengig av personlige følelser og makt. Denne disiplinbaserte, funksjonsinndelte og rasjonelle organiseringen av en administrasjon er ifølge Weber den som er stabil nok til å takle komplekse administrative oppgaver og utføre disse mest mulig effektivt, fordi hver funksjon er en del av et større system.

Herbert Simons beslutningsteori fra 1950- og 1960-årene, prøver å forklare at et individs beslutninger og avgjørelser i en organisasjon er avhengig av organisasjonens påvirkning på individet gjennom forenkling og støtte (Scott & Davis, 2014, p. 53). Når organisasjonen klargjør målet og minsker antall mål for individet, kan man enklere styre handling og oppførsel. Disse målene har to komponenter, verdi og fakta. Verdikomponenten styrer beslutningene som tas ved å angi hvilke mål som er ønskelige, mens faktakomponenten ser på den fysiske verden og hvordan den fungerer og henger sammen. Verdikomponentens andel av beslutningene er gjerne større jo høyere opp i hierarkiet man kommer i organisasjonen, og motsatt at faktakomponenten er større lavere ned i organisasjonen, der det praktiske arbeidet utføres. March og Simon argumenterer for at for å konkretisere generelle verdimål, kan man konstruere middel-mål-kjeder hvor man begynner på toppen med hovedmålet og gradvis blir mer detaljert i midlene og metodene som er nødvendig for måloppnåelse, og bryte hovedmålet ned i flere undermål (Scott & Davis, 2014, p. 54).

Forenklingen i beslutningsstøtten ligger i en formalisert organisasjonsstruktur som fordeler ansvar, men også gjør tilgjengelig ressursene nødvendige for å ta disse beslutningene, som f.eks. utstyr, opplæringsprogram, standardiserte prosedyrer osv. (Scott & Davis, 2014, p. 55). Medarbeiderne slipper å ta de store uoversiktlige avgjørelsene selv, men følge reglene bestemt av organisasjonen.

2.1.1.1 Nyrasjonalisme

Nyrasjonalismen har store fellestrekk og grunntanker med det instrumentelle og rasjonelle tankesettet fra det rasjonelle perspektivet. Det rasjonelle tankegodset som måtte vike for mer desentralisert ledelse med mer fleksible organisasjonsformer og mer hensyntagning til mennesket/individet på 1960- og 1970-årene, dukker opp igjen mot slutten av 1990-årene (Røvik, 2016, pp. 145–146). Styring, sentralisering og rehierarkisering stiger opp av vannskorpa nærmest sammenfallende i tid med utviklingen og spredningen av BM. De tre kjennetegnene for nyrasjonalismen, i) styringsoptimisme og top-down-orientering, ii) vitenskapsorienteringen og iii) et rasjonalistisk menneskesyn (Røvik, 2016, pp. 159–160) er nærmest som forutsetninger eller betingelser å regne, for at BM skal bli operasjonalisert.

2.1.2 Det naturlige perspektivet

Det naturlige perspektivet på organisasjoner, vektlegger at organisasjoner først og fremst er kollektiv, sosiale grupper av mennesker og individer. Dette medfører bl.a. at organisatoriske mål og organisasjonsstruktur ikke blir så rett fram som i det rasjonelle perspektivet. Elton Mayo hadde også en vitenskapelig tilnærming til effektivitet i organisasjoner, såkalt «Scientific management», men i motsetning til Taylor, med en vinkling mot det fysiske og psykiske mennesket. De berømte Hawthorne-studiene han gjennomførte med Fritz Roethlisberger på 1920-tallet avdekket at individuelle arbeidere ikke er rasjonelle roboter, men mennesker med følelser og som påvirkes av gruppetilhørighet og uskrevne regler som igjen påvirker verdier og motivasjon, og dermed handlingsmønster (Scott & Davis, 2014, pp. 64–65). Mayos «human relations»-skole tar da mer hensyn til mennesket som et sosialt vesen, den menneskelige psykologi, og gruppedynamikk og maktforhold når man skal kontrollere en organisasjon. Dette inkluderer nye jobb-beskrivelser, medvirkning, ta høyde for individuelle personligheter og ledertrening for å kunne håndtere disse elementene. De uformelle og sosiologiske elementene i en organisasjon vil dermed også influere valg av formell organisasjonsstruktur (Scott & Davis, 2014, p. 67).

Chester Barnard prøver omtrent samtidig som Mayo å lage en organisasjonsteori, hvor organisasjoner ses på som kooperative system med bidrag fra individuelle deltakere, hvor samspillet mellom autoritære ledere og mottageligheten for styring fra disse blant de underordnede, leder organisasjonen i ønsket retning (Scott & Davis, 2014, pp. 70–71). Det må være til stede en legitimitet, logikk og motivasjon for at de ansatte skal «beslutte» å følge anvisning. Dette kan oppnås med meningsgivende kommunikasjon ved å ta med de «myke» sidene hos en organisasjon, som de uformelle og personlige sidene, og kombinere de med

hensiktsmessige «materielle» incentiver som belønninger i form av materielle verdier, anerkjennelse og makt. Han kommer altså fram til samme konklusjon som Mayo, man må ta mer hensyn til mennesket som individ for å skape et samarbeidende kollektiv med en samlende visjon fundamentert på moralske bindinger hos medarbeiderne (Scott & Davis, 2014, p. 71).

Philip Selznick utvikler på 1940- og 1950-tallet en egen modell i det naturlige perspektivet. Han anerkjenner at organisasjoner er bygd opp med en formell struktur for å oppnå mål, men at dette ikke er nok for å nå målene. De organisatoriske og ikke-rasjonelle dimensjonene hos organisasjonens oppførsel og handlinger, som kommer fra de deltakende menneskers sammensatthet og organisasjonsstrukturer med både formelle og ikke-formelle aspekter, begrenser rasjonalitet (Scott & Davis, 2014, p. 73). Organisasjonen blir mer enn en organisasjon, den blir en institusjon med sine tilkorkommenheter pga. individuelle og omgivelsesmessige begrensninger, men med sin egenart og sine prosedyrer som gir en funksjon, et liv og mål i seg selv, og en selvoppholdelsesdrift ivaretatt av sine medlemmer.

Talcott Parsons formulerer på 1950-tallet en innsikt om det ikke er nok for organisasjoner å overleve med kun effektivitetsorientering, de må også søke legitimitet fra omgivelsene (Røvik, 2016, p. 26). Legitimitet grunnet på sosial aksept i overenstemmelse med verdiene og nytten organisasjonen leverer til det overordnede sosiale systemet som organisasjonen er en del av (Scott & Davis, 2014, p. 78). Organisasjonen som et selvstendig sosialt system, må mobilisere ressurser for å overleve og skape konsensus, enighet og samarbeid mellom de forskjellige undersystemene og individene i organisasjonen. For å oppnå dette og unngå målkonflikter kan man tilpasse formell teknisk organisasjonsstruktur til sosiale strukturer, f.eks. ved konkrete opprettede stillinger eller avdelinger rettet mot disse utfordringene.

2.1.2.1 Skandinavisk nyinstitusjonell tradisjon/neoinstitusjonalisme

Man kan si at i moderne (organisasjons-) tid er alle typer organisasjoner i større eller mindre grad institusjoner, ikke bare de klassiske offentlige institusjonene som f.eks. helsevesenet og utdanningssektoren (De La Luz Fernández-Alles & Valle-Cabrera, 2006). I tråd med fenomenet New Public Management (NPM) fra 1980-tallet hvor forretningsinspirerte ideer ble forsøkt overført til offentlig forvaltning (Røvik, 2016, p. 34) går innflytelsen også andre veien. Private bedrifter med profittmål må i økende omfang ta hensyn til press og krav fra alle interessenter i sine omgivelser som offentlige myndigheter, media og befolkningen generelt. Det institusjonelle miljøet som omgir organisasjonen, bedømmer dens struktur, prosesser og

ideologier basert på normer og trender som strømmer i samfunnet, og som organisasjonen må leve opp til (Brunsson, 1989, p. 6). Nyinstitusjonalismen er en videreføring av arbeidet til bl.a. funksjonalistene Selznick og Parsons og konkretiserer mer hvordan organisasjonene skal klare å bli mer tidsriktige og legitime (Powell & DiMaggio, 1991). To hovedtrekk ved nyinstitusjonalismen er homogeniseringsteori, som sier at organisasjoner blir mer og mer like fordi de prøver å inkorporere det samme, og dekoplingsteori, som sier at disse inkorporerte institusjonaliserte formelementene vil bli holdt adskilt fra praksisfeltet og dermed blir symbolske (Røvik, 2016, p. 26), med hensikt å tilfredsstillende omgivelsene.

Skandinavisk nyinstitusjonalisme er avledet av nyinstitusjonalismen, men med egenarten at den retter oppmerksomheten mer mot hva som skjer i mottakende organisasjon av reformideen. Graden av endring er avhengig av gjennomføringens tempo og kompatibilitet med eksisterende kultur, teknologi og handlingslogikk. Et annet distinkt kjennetegn er den translasjonsteoretiske tilnærmingen, som bidrar til å forklare forskjellige utfall av implementering av en populær organisasjonside. Spredning og adoptering av ideer blir endret og «oversatt» av implementerende aktører for tilpasning til eksisterende institusjon og hensikten med endringen.

2.1.3 Det åpne perspektivet

Denne retningen vokser fram etter andre verdenskrig og ser på den gjensidige avhengigheten mellom organisasjoner og omgivelsene for å forstå og forklare kompleksiteten og designet i en organisasjon. Ettersom en organisasjon behøver ressurser og anerkjennelse fra sine omgivelser, vil mye av organisasjonens energi og ressursbruk gå til å anskaffe og opprettholde dette, og forsvare sin eksistens og overlevelse.

Contingency-teori, et navn gitt av Paul Lawrence og Jay Lorsch på 1960-tallet, hevder at forskjellige omgivelser setter forskjellige krav og forventninger til organisasjoner (Scott & Davis, 2014, p. 103). Organisasjoner som opererer i komplekse og skiftende omgivelser og konkurranseforhold, må differensiere seg mer og ha en annen organisasjonsstruktur enn de organisasjonene som har stabile omgivelser med stor grad av forutsigbarhet. Ved kompliserte organisasjonsstrukturer med subgrupper med forskjellige formelle strukturer fordi de har forskjellige eksterne krav, kreves en helhetstankegang fra ledelsen når det gjelder koordinering og integrering av de ofte løst sammensatte delene og undergruppene i organisasjonen, for å møte betingelsene organisasjonen jobber under og de totale omgivelsene som omgir den.

Mot slutten av 1960-tallet kommer Karl Weick med en modell hvor organisering av en organisasjon framkommer fra en kollektiv og kognitiv prosess hvor individer og grupper håndterer usikkerhet, usikkerhet i tolkningen av mening og hvilke alternativ som er best. Denne interaksjonen hvor man lager rutiner og oppnår en enighet i hvordan ting skal forstås og gjøres i organisasjonen, skaper en organiseringsprosess hvor faktisk handling og oppførsel fra medarbeiderne ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med formell struktur og målsetninger. Individene i organisasjonen er delvis autonome og løselig tilknyttet resten av organisasjonen, dermed øker betydningen av prosess og konsensus for hva som faktisk skjer i organisasjonen.

2.1.4 Problemstillingens plassering i det organisasjonsteoretiske landskapet

(ny-)rasjonalistisk organisasjonsteori bli brukt til å analysere litteraturen. Dette fordi BM i høy grad kan karakteriseres som et konsept med gjenklang i (ny-) rasjonalismen (Røvik, 2016, pp. 159–160) med fastsatte kvantitative målsetninger for hver enkelt ansatt og avdeling, med påfølgende overvåkning og evt. korreksjon. Styringsoptimismen og top-down-orienteringen gir seg utslag i et formalisert styringssystem som muliggjør kontroll. Informasjonssystemet i BM framskaffer et kunnskapsgrunnlag hvor intensjonen er full oversikt (Røvik, 2016, p. 159). Tallfestingen og detaljeringsnivået, og hvordan dette skaffes og bringes tilbake til ledelsen medfører at management-systemet BM kan kalles rasjonelt og forutsetningen for at det skal styre medarbeiderne i organisasjonen er et nyrasjonelt menneskesyn (Røvik, 2016, p. 160).

BM favner også om det naturlige og åpne perspektivet fordi konseptet er balansert: «...et systematisk forsøk på å ekspandere den økonomiske logikken inn på den «softe» siden av organisasjoner, altså slik at den også omfatter og setter seg igjennom i de sosiale relasjonene.» (Røvik, 2016, p. 178). Videre er skandinavisk nyinstitusjonalisme et organisasjonsteoretisk perspektiv som anvendes da BM må oversettes og tilpasses organisasjonen selv og dens omgivelser.

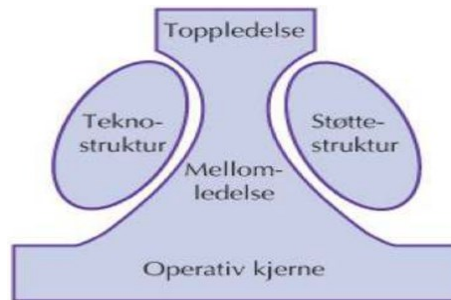
2.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsutforming, organisasjonsdesign eller organisasjonens strukturelle konfigurasjon er en viktig del av en virksomhets strategi da den legger føringer på arbeidsdeling, koordinering og styring. Ressursallokering, omgivelsene og kultur/verdisyn er andre faktorer som påvirker formell organisasjonsstruktur, som igjen har effekter på atferd.

Strategikoblingen henspiller på påstanden om at organisasjonsstrukturen må understøtte

strategien (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Mintzberg, 1980), om den f.eks. er valgt på basis av Porters fem konkurransekrefter eller et ressursbasert syn på bedriften (f.eks. Barney & Hesterly, 2019).

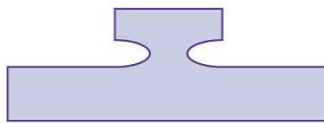
Henry Mintzberg (1980) deler en organisasjon inn i fem hoveddeler:



Figur 2.5: De fem hoveddelene i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 94).

Disse fem hoveddelene danner en struktur når de forskjellige hoveddelene har ulik betydning og innflytelse, og varierer betydelig i størrelse. Denne strukturen eller konfigurasjonen setter mye av premissene for eller blir et resultat av spesialiseringsnivå og standardisering på jobb- og produktnivå, overvåking og kontroll, kommunikasjon og samarbeid, og stabilitet og ansvars- og beslutningsfordeling. Det defineres fem forskjellige organisasjonsformer eller typologier (Jacobsen & Thorsvik, 2016, pp. 94–102; Mintzberg, 1980):

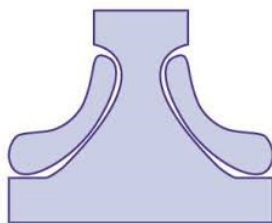
Entreprenørorganisasjonen:



Figur 2.6: Entreprenørorganisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 95).

Mintzberg kaller denne for enkel struktur og er ofte å finne i små og nyoppstartede virksomheter. Det fins ingen mellomledelse, teknostruktur eller støttestruktur. Strukturelt er det en liten administrasjon eller toppledelse og lederen tar de fleste beslutninger, noe som gjør beslutningssystemet lite desentralisert. Lav grad av spesialisering, noe som gjør organisasjonen fleksibel og reaktiv overfor endringer i omgivelsene. Det er dessuten lav grad av formalisering, noe som gjør organisasjonen organisk og lite byråkratisk (Mintzberg, 1980).

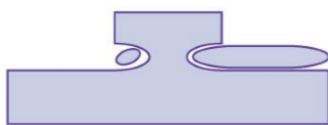
Maskinbyråkratiet:



Figur 2.7: Maskinbyråkratiet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 97).

Denne konfigurasjonen karakteriseres av formaliserte prosedyrer som gir sterkt spesialiserte arbeidsoperasjoner utført av den operative kjerne med liten horisontal desentralisering av innflytelse og makt. Denne ligger i stor grad hos teknostrukturen, som utarbeider reglene og prosedyrene den operative kjerne skal følge. Kontrollen toppledelsen, mellomledelsen og teknostrukturen får gjennom standardisering av arbeidsprosessene som forenkler oversikt og koordinering, gir en effektiv organisasjon med stabilitet og klar ansvarsfordeling. Den byråkratiske organisasjonsformen fungerer best i enkle og stabile omgivelser da den selv er stabil og vanskelig å endre. Det kan virke demotiverende for medarbeiderne i den operative kjernen å utføre arbeidsoppgaver som i høy grad er standardiserte og repetitive, og med lite beslutningsmyndighet over egen arbeidssituasjon, som også er lett å kontrollere av de rundt og over den operative kjernen i hierarkiet.

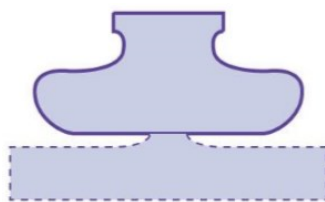
Det profesjonelle byråkratiet:



Figur 2.8: Det profesjonelle byråkratiet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 98).

Autonomien til de profesjonelle i den operative kjernen med tilhørende mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i arbeidet, er nødvendig for arbeidsutførelsen. Koordineringsmekanismen er standardisering av ferdighetene til de ansatte og deres arbeid. Organisasjonsformen er fremdeles byråkratisk og forutsigbar, men makt og kontroll er desentralisert til den store operative kjernen, som blir nøkkelelementet i organisasjonen. Behovet for teknostrukturen blir mindre og den delen av organisasjonen blir dermed liten.

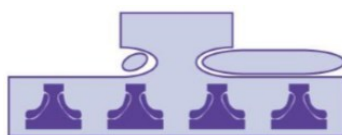
Den innovative organisasjonen:



Figur 2.9: Den innovative organisasjonen (ad-hoc-kratiet) (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 100).

Denne strukturelle konfigurasjonen kjennetegnes av mangel på struktur eller at strukturen er organisk med lav grad av formalisering. Beslutningsmyndigheten er desentralisert og legger til rette for kreativitet og innovasjon gjennom tilpasning av arbeidsoppgaver og en naturlig kombinasjon av spesialister og kompetanse for i størst mulig grad oppfylle organisasjonens mål, definert av markedet eller organisasjonen selv. Koordineringsmekanismen er gjensidig tilpasning, dvs. automatisk tilpasning av atferd mellom de samarbeidende parter fordi de er avhengige av hverandres kompetanse for å oppnå felles mål.

Den divisjonaliserte organisasjonen:



Figur 2.10: Den divisjonaliserte organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 101).

Denne strukturen er markedsbasert da hver avdeling eller divisjon betjener sitt marked, men blir koordinert og styrt av en sentral ledelse eller hovedkvarter. Hver divisjon er tilnærmet uavhengige av hverandre og har stor autonomi, så hovedutfordringen for konsernet som helhet blir å få sammenfallende mål mellom hver divisjon og hele konsernet. Her spiller mellomledelsen i konsernet en nøkkelrolle. Verktøyet og systemet som brukes for denne koordineringen er felles regler, hierarkisk kontroll og standardisering av resultat fra hver divisjon, styrt og fulgt opp gjennom kontrollsystemer som setter og overvåker ytelsen sett mot standardene og måloppnåelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Mintzberg, 1980).

2.3 Oppsummering

Ex ante er det maskinbyråkratiet og den divisjonaliserte organisasjonen som vil være best egnet for BM. For det første er det de organisasjonsdesignene som krever mest kontroll, dels

pga. spesialisering og dels pga. størrelse. For det andre er det Strategic Business Units (SBU) og Business Units (BU) Kaplan og Norton (1996b) selv mener BM er best egnet for, og disse vil særlig være framtrede i den divisjonaliserte organisasjonen.

Den innovative organisasjonen (ad-hoc-kratiet) og entreprenørorganisasjonen forventes ikke å være passende for styringssystemet BM da begge formene kjennetegnes av mangel på struktur eller lav grad av formalisering. Entreprenørorganisasjonen har også lav grad av spesialisering og er som regel liten i størrelse. Det profesjonelle byråkratiet antas også til ikke å være egnet for et styringssystem som BM, fordi makt og kontroll er desentralisert til den operative kjernen, som nyter stor grad av autonomi.

3 Metode

Litteraturstudie er valgt som forskningsmetode da jeg vil ha et overblikk og prøve å finne ut hvor godt BM er i praksis og i det virkelige organisasjonsliv. Fins det forskning og empiri som understøtter konseptet BM? For å få et helhetlig bilde og «status» på effektene av BM, vil litteraturstudie som metode gi bedre svar enn en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. Hovedtyngden ligger på om BM fungerer og ikke det teoretiske grunnlaget i den akademiske diskusjonen om hvorfor og hvordan BM skal fungere. Til dette formålet vil en litteraturstudie fungere utmerket og om jeg også kan finne ut noe om organisasjonsstrukturens betydning ved innføring av BM, vil det gi et fint lite bidrag til forskningslitteraturen om BM.

3.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie er nødvendig for å vite hva som allerede er forsket på innen et tema, hvordan det er forsket på det og forhåpentligvis kunne trekke ut innsikt fra en analyse av denne sammenfatningen. Denne litteraturstudien blir både utforskende og eksplorerende (Hart, 2018, pp. 67–68). Hovedproblemstillingen vil beskrive litteraturens konklusjon på virkemåten til BM, mens underproblemstillingen vil måtte bli eksplorativ da det er et lite utforsket område i akademien.

3.2 Søkeprosessen

Jeg har hovedsakelig brukt Oria og Google Scholar i litteratursøket, som primært ble gjennomført i perioden januar-april 2020. Ved gjennomgang har jeg tatt utgangspunkt i tittelen og videre sjekket sammendraget eller «abstract» ved en interessant tittel.

Søkemotor	Søk	Avgrensing	Treff
Google Scholar	Effectiveness of the balanced scorecard		Ca. 116 000 (gått igjennom de 1000 første).
Google Scholar	Balanced scorecard implementation		Ca. 144 000 (gått igjennom de 1000 første).

Oria	Tittel inneholder: "balanced scorecard" OG alle felt inneholder: "improve" OG "performance" OG "organization OR organisation" OG "measure OR evaluate" OG "profitability" OG "effect".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	196
Oria	Tittel inneholder: "balanced scorecard" OG alle felt inneholder: "improve" OG "performance" OG "organization OR organisation" OG "measure OR evaluate" OG "structure OR design" OG "effect".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	363
Oria	Tittel inneholder: "balanced scorecard" OG alle felt inneholder: "improve" OG "performance" OG "organization OR organisation" OG "measure OR evaluate" OG "effect".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	400
Oria	Tittel inneholder: ""balanced scorecard" OR BSC" OG alle felt inneholder: "effect OR value" OG "use" OG "experience OR performance OR improve".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	787
Oria	Tittel inneholder: ""balanced scorecard" OR BSC" OG alle felt inneholder: "effect OR value" OG "use OR measure" OG "organization OR organisation" OG "experience OR performance OR improve".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	754
Oria	Tittel inneholder: ""balanced scorecard" OR BSC" OG alle felt inneholder: "effect OR value" OG "use OR measure" OG "organization OR organisation" OG "experience OR performance OR improve" OG ""organizational structure" OR "organisational structure" OR «organizational design» OR «organisational design»".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	119
Oria	Tittel inneholder: "balanced scorecard" OG alle felt inneholder: "effective*".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	802
Oria	Tittel inneholder: "balanced scorecard" OG alle felt inneholder: "use*" OG "recogni*e*" OG "organisation OR organization" OG "effective*" OG "performance" OG "measure OR evaluate".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	96
Oria	Tittel inneholder: "balanced scorecard" OG alle felt inneholder: "development" OG "review" OG "effect* OR value".	"Fra fagfelleverderte tidsskrift" og "Engelsk"	590

Tabell 1: Oversikt over søk.

De fagfellevurderte artiklene som ble funnet interessante, ble funnet og hentet i forskjellige databaser som ProQuest, Jstor, Sage, Routledge, Wiley, Web of Science, EbscoHost, Researchgate, Science Direct og Scopus (Elsevier). I disse databasene kom det ofte opp relaterte artikler, som jeg også sjekket ut. I tillegg har jeg utført en referanse-/snøballteknikk både framover og bakover fra mitt første utvalg av forskningsartikler til litteraturstudien. Dette ga ytterligere 4 artikler.

Søkeordene som konkret ble brukt ble valgt fordi hovedfokuset er BM eller «balanced scorecard». Videre var jeg ute etter en mulig effekt eller virkning av BM på en organisasjon, som nødvendigvis må endres og om man har klart å måle en evt. ytelsesforbedring, jfr. problemstillingen og mine forskningsspørsmål.

Ett utvelgelseskriterium var hvor ofte artikler blir henvist og dermed anvendelse og andres vurdering av artikkelen. Videre er det vurdert hvilke forskningsspørsmål som er prøvd besvart, antall siteringer, referansene til artikkelen, hvilket tidsskrift artikkelen stod i og totalinntrykk av artikkelen. Tidsskriftene er vurdert for «Eigenfactor» og «impact factor» på jcr.clarivate.com, h-indeks på scimagojr.com og h5-indeks på Google Scholar, men uten å ha avgjørende betydning. Grovsorteringen resulterte i 92 artikler, som basert på de nevnte utvelgelseskriterier og en «feature map» (Hart, 2018) til slutt ble 22 artikler, som grunnlag for å besvare mine forskningsspørsmål.

Svakheter ved metoden og søkene som er gjort er at for det første kan man gå glipp av flere sentrale og gode artikler som kunne belyst problemstillingen og forskningsspørsmålene bedre. Det er umulig å få med absolutt alt med tanke på omfanget av og tilgjengelighet på forskning, og tiden som er til rådighet. For det andre er min dømmekraft og vurderingsevne når det gjelder artiklenes validitet, reliabilitet og forskningskvalitet et svakhetsmoment, selv om den gradvis ble øvet og forbedret.

3.3 Konklusjon

Utvalget på 22 artikler har hovedvekt på performance og utfall ved bruk av BM, eller hvor ytelse er en del av forskningen. Det er en forfordeling mot private organisasjoner, hvor disse utgjør 17 av 22 organisasjoner i utvalget. Verktøyet og metoden ble i utgangspunktet laget for private selskaper, selv om Kaplan (2001) selv hevder det også fungerer for offentlige organisasjoner og i god NPM-ånd også er innført i offentlig sektor, om enn i mindre skala. Det kan dessuten virke som interessen for BM (i den vestlige verden) har avtatt noe da 14 av artiklene er fra tidsrommet 2000-2010. Litteratursøket ga indikasjoner på at den seneste

forskningen om BM i stor grad ser ut til å være fra ikke-industrialiserte land eller land i en overgangsøkonomi, uten at dette ble undersøkt nærmere. Organisatorisk er det divisjoner eller avdelinger til et større selskap som blir undersøkt eller så er det de såkalte SBU, hvor Kaplan og Norton som nevnt selv mener at BM er mest velegnet, mye pga. kvantifiseringen av måleindikatorene (Bedford, Brown, Malmi, & Sivabalan, 2008). Det er også forsket på utvalg fra bransjer eller rett og slett bedrifter som har tatt i bruk BM. De fem organisasjonene fra offentlig sektor er enten departementer eller avdelinger som kan betegnes som divisjonaliserte, eller sykehus med et profesjonelt byråkrati. Alt i alt kjennetegnes utvalget av forskjellige typer organisasjoner i forskjellige land (selv om brorparten er vestlige og industrialiserte land) og forskjellige anvendte forskningsmetoder, både kvalitative casestudier og kvantitative spørreundersøkelser eller surveyer, og noen ganger en kombinasjon av disse. Noen studier følger også forskningsobjektet over lengre tid, en longitudinal studie, noe som må kunne sies å være en fordel ved forskning på organisatoriske endringer og «laggende» eller forsinkede effekter.

4 Litteraturen

«Feature map» viser hva artikkelutvalget har prøvd å finne ut og hvordan de har forsket på og argumentert for sine funn. Andre oversikter over artiklene finnes i kapittel 5.2.3 og i vedlegg 8.1. Den understående tabell 2 er basert på Hart's eksempler på «feature maps» (Hart, 2018, pp. 243–246).

Forfatter(e) /år	Tittel	Forsknings- spørsmål	Materiale/ analyseform	Argument/konklusjon
Ahn, Heinz 2001	Applying the balanced scorecard concept: An experience report	Hvordan foregår en implementeringsprosess og hva er utfallet av å bruke BM som et strategisk org.verktøy?	Observerende casestudie av organisasjonsforbedring over tid.	Prosessens som BM «tvinger» på organisasjonen knytter kortsiktig handling mot langsiktig strategi. BM som et informasjonsverktøy gir både oversikt over strategisk tilstand og muliggjør effektiv ledelse av ansatte fordi strategien blir kommunisert ut i hele organisasjonen.
Bedford, David Brown, David A. Malmi, Teemu Sivabalan, Prabhu 2008	Balanced scorecard design and performance impacts: some Australian evidence	Gir BM fordeler eller forbedringer når årsak-virkningslogikk brukes mellom måleparametere, når ikke-finansielle måleparametere brukes i belønningssystemet og BM blir implementert på flere nivå i organisasjonen?	Leders oppfatning undersøkt med et spørreskjema med 11 fordeler og 3 positive utfall ved bruk av BM.	Statistiske signifikante forskjeller på flere positive utfall og fordeler med BM, hvis årsak-virkning er identifisert og på plass mellom de forskjellige målekortene. Det å knytte kompensasjon eller belønning til ikke-finansielle målinger gir ikke signifikante forskjeller og heller ikke det å kaskadere BM ut i hele organisasjonen. Gjennomsnittlig bedre resultater sammenlignet med firmaer som ikke har implementert BM, men ser ut som kun årsak-virkning har avgjørende betydning.
Biggart, Timothy B. Burney, Laurie L. Flanagan, Richard Harden, J. William 2010	Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment?	Hvordan oppfatter managere de organisatoriske fordelene med BM? Har ledelsesnivået noe å si på oppfatningen av BM?	Ledere på forskjellige nivå i organisasjonen og deres oppfatning av fordelene med BM undersøkt med et spørreskjema.	Oppfatning om anvendbarhet og holdningen til BM fra managerne, påvirker utfallet av BM. Disse oppfatningene av forbedret org. fordeler, informasjon og funksjonalitet gir bedre score på målekortene, som igjen gir bedre finansielle resultater. Den øverste ledelsen oppfatter økt verdi gjennom bedre finansielle fordeler og måling av ytelse, mens butikkmanagerne syns BM var best innen pålitelighet og nøyaktighet. Dette begrunnes med mer strategisk tenkning, jo lenger opp i hierarkiet man kommer.
Bobe, Belete Jember	Public-sector reforms and balanced	Hvordan er prosessen når BM skal brukes	Casestudie og intervjuer. Kvalitativ	Den implementerte BM og bruken blir annerledes enn den intenderte og teoretiske BM pga.

<p>Mihret, Dessalegn Getie</p> <p>Obo, Degefe Duressa</p> <p>2017</p>	<p>scorecard adoption: an Ethiopian case study</p>	<p>transorganisatorisk, sammenlignet med den vanlige konseptualiseringen som et organisasjonsverktøy?</p> <p>I hvilken grad fungerer BM som system og et måleverktøy transorganisatorisk?</p>	<p>data-analyse og transkribering av intervjuer med koding basert på ANT.</p>	<p>oversettelsesproblemer mot den praktiske utførelsen og omgjøring fra generisk til spesifikk til en stor organisasjon, bl.a. gjennom motsetninger mot eksisterende evalueringssystem.</p>
<p>Braam, Geert J.M.</p> <p>Nijssen, Edwin J.</p> <p>2004</p>	<p>Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience</p>	<p>Hvor stor påvirkning på ytelse har BM brukt som enten målefokusert eller strategifokusert management-system?</p>	<p>Spørreundersøkelser, som ga subjektive og objektive målinger som ble brukt i data-analysen.</p>	<p>Intensiteten eller nivået av BM har noe betydning for performance, men kvaliteten eller hvordan BM blir brukt betyr mest. Målefokusert BM gir negative resultater grunnet målefokus og man mister det menneskelige aspektet. Det må være på linje med strategi og omgivelser og forankret i hele organisasjonen, med legitimiteten fra toppledelsen.</p>
<p>Bryant, Lisa</p> <p>Jones, Denise A.</p> <p>Widener, Sally K.</p> <p>2004</p>	<p>Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures</p>	<p>Er verdiskapingsprosessen i BM enkel eller kompleks, altså hvordan er årsak-virkningssammenhengene ?</p> <p>Er det et positivt forhold mellom ikke-finansielle målinger på lavere nivå og det finansielle perspektivet?</p>	<p>5 års-studie med arkivdata. Proxier på både uavhengige og avhengige variabler blir brukt i analysemodellene.</p>	<p>Best mulig forståelse av koblingene mellom ikke-finansielle og finansielle KPI'er, gir best implementering og fordeler fra BM. Hvert perspektiv påvirker alle overliggende perspektiver. Men dette er forutsatt fokus fra ledelsen på ikke-finansielle målinger og perspektiv, noe som BM legger til rette for.</p>
<p>Campbell, Dennis</p> <p>Datar, Srikant M.</p> <p>Kulp, Susan L.</p> <p>Narayanan, V. G.</p> <p>2015</p>	<p>Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at store24</p>	<p>Hvordan påvirkes finansiell ytelse av operasjonaliseringen av strategien, og da særlig strategier tilpasset kunder og interne ferdigheter?</p>	<p>Ex post audit som grunnlag for statistisk analyse av et firmas interne ytelsesparametere, med utgangspunkt i BM.</p>	<p>Strategien må være tilpasset ressursene og omgivelsene til organisasjonen og da særlig de ansatte. Managerne har alt å si for selve implementeringen, de ansatte ferdigheter for at det kommer noe ut av strategien, som finansiell performance.</p>

Correa, Marcos Gomes Prochnik, Victor Ferreira, Aracéli Cristina de S. Sergio de Carvalho Vianna, Dilo 2014	Brazilian Hospital Employee Perceptions of the BSC	Vil BM passe for å styre sykehus og kan man finne ut noe om det er hold i kritikken mot BM?	Komparativ undersøkelse av to sykehus med spørreskjema, men også intervjuer.	I en kompleks organisasjon som sykehus, profesjonelt byråkrati med sterke grupperinger som leger, gir BM styring mot strategiske mål, og samtidig øker medarbeiderinvolvering og integrering. Man beholder samtidig profesjonell autonomi gjennom fleksibiliteten i BM.
Crabtree, Aaron D. DeBusk, Gerald K. 2008	The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns	Vil firmaer som bruker BM gjøre det finansielt bedre, i form av aksjeavkastning, enn lignende konkurrenter som ikke bruker BM?	«Long horizon event study» og «matched pair design» over 3 år som grunnlag for statistisk analyse.	Buy and hold returns (BHR) er prosentvis bedre for firmaer som bruker BM enn de sammenlignbare firmaene som ikke bruker BM. Men man kan ikke si om det er BM som er den kausale sammenhengen, og heller ikke årsak- virkning på de andre målingene/perspektivene, kun mot det finansielle perspektivet.
Davis, Stan Albright, Tom 2004	An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementatio n of financial performance	Gir innføring av BM økt finansiell ytelse, sammenlignet innenfor samme organisasjon?	Kvasi- eksperimentell feltstudie av to hovedavdeling er, med statistisk analyse.	Sammenlignet over samme komposittfinansielle målestokk, viser divisjonen som har implementert BM signifikant bedre finansiell performance sammenlignet med divisjonen som ikke bruker BM. Utvikling og forståelse av kausale sammenhenger som gir handlinger basert på ikke-finansielle parametere og målekort, gir resultater.
De Geuser, Fabien Mooraj, Stella Oyon, Daniel 2009	Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance	Gir BM forbedring, og hvis det er tilfelle, hvordan bidrar BM til organisatorisk performance?	Survey mot BU i organisasjoner fra forskjellige land, bransjer, størrelser og modenhet i BM-bruk.	BM ser ut til å fungere, hovedsakelig pga. tre forhold fra de fem i den strategifokuserede organisasjonen (SFO), oversetting av strategien, påvirkning på managere på kontinuerlig basis og sammenstille ressursene mot de strategiske målene (middel mot mål).
Hoque, Zahirul Adams, Carol 2011	the Rise and Use of Balanced Scorecard Measures in Australian Government Departments	Hvor mye brukes BM i australske departementer og er begrunnelsen for å innføre BM eksterne interessenter? Hvordan	Survey til 51 government departments i Australia	BM må tilpasses da offentlige organisasjoner og institusjoner i utgangspunktet ikke har det finansielle perspektivet som hovedmål, men mer vekt på de tre andre perspektivene. Kan brytes ned til input-, output- og outcome- målinger. Ett strategikart med KPI'er gir mulighet for dette gjennom et rammeverk for kaskadering av strategi.

		oppfattes fordelene med BM?		
Hoque, Zahirul James, Wendy 2000	Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance	Hvilken rolle spiller organisasjonsstørrelse, produktsyklus og markedsposisjon for bruk av BM og organisatorisk ytelse?	Spørreundersøkelse og statistisk analyse.	Bruk av BM er positivt signifikant for organisasjonsstørrelse og produktsyklus, og organisatorisk performance, men ikke for markedsposisjon. Men ingen av de tre uavhengige variablene er signifikante for å forklare organisatorisk performance.
Iselin, Errol R. Lokman, Mia Sands, John 2008	The Effects of the Balanced Scorecard on Performance. The Impact of the Alignment of the Strategic Goals and performance Reporting.	Vil bedre samstemthet mellom strategi og ytelsesindikatorer gi bedre organisatorisk ytelse? Vil økt fokus på en strategisk dimensjon gi forbedring i performance på det området?	Survey og statistisk analyse.	Bedre sammenstilling mellom strategiske mål og rapportsystemet, gir bedre organisatorisk performance på 10 av 13 testede variabler innen organisatorisk performance. Vektlagte dimensjoner som blir brukt i den multiperspektivbaserte measurement-rapporteringen og rapportering på disse, ga bedre performance organisatorisk på de forskjellige dimensjonene. En dimensjon må vektlegges for å gi påvirkning, ikke bare være med. Det ble funnet signifikante variabler fra alle fire perspektiv fra BM. Begrunnelsen er motivasjon- og kontrollteorier.
Ittner, Christopher D. Larcker, David F. Meyer, Marshall W. 2003	Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard	Hvordan påvirker flere måleindikatorer, deriblant også ikke-finansielle måleindikatorer, innbakt i lønns- og bonus-utbetalinger for ledelsen, organisasjonens performance?	Arkivdata fra interne spørreundersøkelser over nesten 4 år for statistisk analyse og intervjuer.	Subjektivitet i vektningen gjorde at mange KPI'er ble ignorert og det finansielle fikk hovedfokus. Andre faktorer enn KPI ble også inkorporert i ytelsesmålingene til managerne og kriteriene kunne skifte over tid. Dette skapte frustrasjon og forvirring, og mistanker om favorisering, om hva som ble forventet og hvordan man skulle oppnå målene. Man finner ikke en sammenheng mellom ikke-finansielle måleindikatorer og økt finansiell performance.
Lin, Zhijun Yu, Zengbiao Zhang, Liqun 2014	Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China	Kan BM forbedre organisatorisk ytelse og vil medarbeidernes tilfredshet med ytelsesmålinger øke og dermed forbedre individuell ytelse?	Survey og statistisk analyse.	BM forbedrer signifikant organisatorisk performance fordi organisasjonens strategi blir oversatt til operasjonelle og målbare parametere som støtter årsak-virkningssammenhengene mellom ikke-finansielle og finansielle måleindikatorer. Individuelt verdsettes også ytelsesmålinger og man er mer fornøyd jo større omfang BM blir brukt.
Malagueño, Ricardo	Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation	Hvilken effekt har BM på SMB med tanke på finansiell	Data fra spørreundersøkelser og arkivdata som	BM som feedforward kontrollsystem som gir double loop-læring gir bedre finansiell performance og bedre innovasjon, og innovasjon er ikke

Lopez-Valeiras, Ernesto Gomez-Conde, Jacobo 2018	and financial performance	performance og innovasjon?	grunnlag for statistisk analyse.	avhengig av modenhet. Man kan selv i små og mellomstore bedrifter øke organisatorisk effektivitet med BM tilsynelatende uten å miste fleksibilitet, men dette krever mye oppmerksomhet fra ledelsen og medarbeidernes engasjement.
Malina, Mary A. Selto, Frank H. 2001	Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard	Er BM et effektivt kommunikasjonsverktøy og ledelsesredskap som påvirker etterlevelse av strategi, motivasjon og organisatorisk ytelse?	Casestudie med arkivdata og intervjuer.	Managerne tilpasser seg det nye styringssystemet og særlig når de mener gode målinger i BM-indikatorene gir effektivitet og lønnsomhet. Dette forutsetter gode og strategisk tilpassede måleparametere, at årsak-virkningssammenhengene virker å være plausible og at benchmarking er passende for evaluering og guiding. Kommunikasjonen må gå begge veier, sånn at uklarheter eller uenigheter blir ryddet av veien.
Mendes, Paula Santos, Ana Carina Perna, Fernando Ribau Teixeira, Margarida 2012	The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector	Hvordan virker BM i offentlig sektor og klarer BM å forbedre en avfallshåndteringsorganisasjon?	Casestudie av utforming, implementering og resultater av BM.	BM er et bra verktøy og styringssystem som gir bedre kommunikasjon, forståelse og sammenfall av handling og mål med strategi. Men noe uklart hva som årsaker dette, bortsett fra generelle termer og et dashboard som gir lite mening.
Papalexandris, Alexandros Ioannou, George Prastacos, Gregory P. 2004	Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A software firm's experience	Hvordan gikk implementeringen av BM i et software-selskap?	Casestudie av utforming, implementering og resultater av BM.	BM gir ikke umiddelbare finansielle resultater, men har gitt seg utslag i bedre kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, og mellom de forskjellige avdelingene og motivasjonen har økt hos de ansatte gjennom jobbrotasjon og involvering i og økt forståelse for deres bidrag til selskapets strategi. Noen av problemene med BM er at de måler mange indikatorer samtidig, noen går opp og andre ned. Vanskelig å tolke da det ikke er ett overordnet mål. BM er komplekst og tidkrevende, er tida og ressursene verdt det mot en mulig og laggende finansiell forbedring?
Perramon, Jordi Rocafort, Alfredo	Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an	Virker verdiskapningslogikken fra perspektiv til perspektiv i BM, altså	Spørreskjema og data-analyse.	Årsak-virkning mellom perspektivene blir bekreftet. Dette blir da beviset for verdiøkning (og at BM virker) fordi BM fasiliterer kontroll over kritiske suksessfaktorer i bedriften. Så forbedret performance, individuelt og

Bagur-Femenias, Llorenç Llach, Josep 2016	empirical study	fungerer BM-modellen?		organisatorisk, beviser at styringssystemet virker, hvert perspektiv virker på neste. Dermed ser vi viktigheten av ikke-finansiell og kvalitativ (og subjektiv) informasjon for god styring med nåtidens økte kompleksitet, globalisering og konkurranse.
Speckbacher, Gerhard Bischof, Juergen Pfeiffer, Thomas 2003	A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries	Hvordan blir BM brukt, hvilken type BM eller hvor omfattende blir BM brukt, og hvordan påvirker dette de oppfattede fordelene med BM?	Deskriptiv og statistisk analyse basert på en spørreundersøkelse av BM-implementering.	Spredning, implementering og innhold i BM vil avhenge av type BM anvendt og påvirker også forventinger til utfall, resultat, tilfredshet og forventning. Størrelse på organisasjonene setter krav til kommunikasjon og kontroll pga. kompleksitet og desentralisering. Dette må tas hensyn til gjennom organisasjonsstruktur og managementsystem. Forskerne definerer tre typer eller generasjoner av BM. De største firmaene i studien bruker type 3 mest, som er den mest omfattende og dyptgripende, og er samtidig mest fornøyd med BM. Dette indikerer hvordan man bør bruke BM.

Tabell 2: Feature map

4.1 Alle artiklene

Gjennomgående viser artiklene forbedret performance eller ytelse, men ikke nødvendigvis på alle dimensjoner som f.eks. finansiell ytelse. Det antas at årsaken kan være fordi det er en tidsforsinkelse mellom implementering og bruk av BM og det endelige perspektivet for private organisasjoner med økonomiske resultatmål, som er forbedret bunnlinje. I tillegg kan det være opplevet bedret strategifokus, tydeliggjøring av strategien, kommunikasjon i organisasjonen, samt økt medvirkning for de ansatte. Til sammen kan dette gi bedre og mer rettet utnyttelse av ressursene som er til stede og bedre intern ytelse, men som ikke nødvendigvis gir økonomiske resultater. Ytterligere et element i utfordringsbildet, er de forskjellige variantene av BM og de forskjellige lokale tilpasningene som blir gjort ved igangsetting av konseptet og verktøyet BM. Den tilsynelatende styrken i enkelheten i det strategiske styringssystemet BM og valgfriheten i konkretiseringen av strategien gjennom målekort, KPI (Key Performance Indicators) og satsningsområder, kan bli et tveegget sverd ved praktisk bruk. Den åpne og overordnede tilnærmingen gir et stort rom for tolkning og tilpasning, men som også vanskeliggjør vissheten om man er på rett vei og om man bruker verktøyet rett. Mangelen på en oppskrift gjør tids- og ressursbruken stor uten at man vet om det er akkurat disse tiltakene som operasjonaliserer strategien.

Likevel mener de fleste organisasjoner at BM hjelper eller fungerer for dem. Noen artikler finner forbedring finansielt, men det som blir framhevet ved spørreundersøkelser eller intervjuer er spredningen av strategien blant medarbeiderne. Man kan som medarbeider være enig eller uenig i top-down-implementeringen eller det man blir målt på, men at BM setter søkelyset på strategi og forbedring for alle ved at alles bidrag er viktige for strategien, er utvilsomt en av de oppfattede fordelene med konseptet.

4.2 Viktigste funn

Uavhengig av type organisasjon og organisasjonsstruktur viser forskningsutvalget at det enten er den øverste ledelsen som CEO, CFO eller noen utpekt av toppledelsen som blir ansvarlig for implementeringen av BM, eller så skjer dette på management-nivå. Noen artikler tar med medarbeiderundersøkelser og tjenestemottagerne som f.eks. kunder, men det er i stor grad managernes oppfatning av resultatene og virkemåten til BM som blir lagt til grunn. Noen ganger blir dette kombinert med arkivdata som finansielle rapporter og regnskap, men faller som oftest tilbake på noen individers antagelser og meninger rundt ytelse og forbedring i en hel organisasjon. Det er heller ikke et prioritert forskningsfelt å studere de faktiske organisatoriske forbedringene som kan komme fra BM, men mer implementeringsproblemer og å bryte ned og validere konseptet teoretisk. Kaplan og Norton forsvarer konseptet teoretisk, men framhever også de praktiske, og ifølge Kaplan og Norton dermed de beviselige konsekvensene av å bruke BM (Kaplan, 2012; Kaplan & Norton, 2006).

Fordelene som foreslås av opphavsmennene blir delvis understøttet av litteraturen. Større konsensus og effektivitet, bedre tilpasning til dagens konkurransesituasjon og omgivelser, bedre forståelse og dermed bedre motivasjon hos de ansatte, og muligens bedre økonomisk ytelse er noen av utfallene etter innføring av BM. Hva som kan forårsake dette når det inntreffer, er derimot mer usikkert og vil bli nærmere undersøkt og analysert i kapittel 5.

4.3 Sammendrag av to typiske artikler

De to artiklene som vil bli brukt som eksempler og presentert nærmere, har to forskjellige vinklinger for å måle effekten av BM og organisatorisk performance. Den ene, en kvasi-eksperimentell studie av et finanskonsern i USA, undersøker om BM gir finansiell forbedring sammenlignet med andre management-system, mens den andre artikkelen studerer endring i organisatorisk performance i Europa og med en mer holistisk og utvidet forståelse av begrepet performance.

4.3.1 An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance

Denne studien utført av Stan Davis og Tom Albright, kom ut i Management Accounting Research i 2004. Hensikten var å finne ut av effektiviteten til BM og om det hjelper på forbedret finansiell ytelse. Forskningsobjektet er et bank-/finanskonsern lokalisert i sør-østre USA med 14 avdelinger og 30 filialer. Avdelingene er delt inn i to geografiske regioner, en nordre og en søndre region, med 7 avdelinger i hver region. Presidenten, eller den øverste lederen for den søndre regionen, lærer om BM på skolebenken i et management-kurs og ser at det mangler innsikt hos medarbeiderne i bankens visjon, mål og hvordan de ansatte kan bidra til måloppnåelse i deres daglige arbeid. Hver avdelingssjef fikk i 1998 en kopi av Kaplan og Nortons bok fra 1996, «The balanced scorecard: Translating strategy into action», med beskjed om å sette seg inn i systemet og ideen. Selve studien foregår over en to-årsperiode som strekker seg fra juni 1999 - juni 2001.

Denne kvasi-eksperimentelle studien, som dermed ikke er randomisert, sammenligner performance mellom den søndre regionen som iverksetter BM og den nordre regionen som ikke gjør det. Den nordre regionen blir da kontrollgruppa i denne feltundersøkelsen og de fortsetter å styre etter det gamle og etablerte målesystemet for ytelse, som i all hovedsak er finansielle og «laggende» måleparametre. Ved å studere ikke-finansielle perspektiv og måleparametre og deres påvirkning på den finansielle måleparameteren som er felles for begge regioner, håper man å finne at systematisk arbeid med og linking mellom parameterne vil bevise at prinsippene som BM bygger på, stemmer. Den avhengige variabelen er en bransje- og organisasjonsspesifikk samlet finansiell måling som tar høyde for avdelingsvise forskjeller i størrelse, marked, konkurransesituasjon/omgivelser og forutsetninger som ender opp i ett vektet måltall som skal sikre at alle blir evaluert likt. Den søndre regionen utmeisler BM med dette måltallet som endelig mål i det finansielle perspektivet for hver avdeling, som også er grunnlaget for bankens bonusutbetalingsprogram. De andre perspektivene får aktuelle måleparametre som blir kvantifisert og linket i årsak-virkningskjeder hvor sammenhengene blir tydelig vektlagt og kommunisert.

De utførte deretter en statistisk analyse av dette samlede måltallet for begge regioner over den nevnte tidsperioden 1999-2001, for å se om det er en signifikant forskjell i finansiell ytelse målt med dette vektete måltallet, i enten den eksperimentelle gruppa fra regionen i sør eller kontrollgruppa i den nordlige regionen, hvor de forventer en signifikant endring i eksperimentgruppa som har innført BM. Hvis denne forbedringen i ytelse er signifikant hos

BM-gruppa, vil det være grunnlag for å si at BM er en av faktorene i forbedret ytelse. Forskningsresultatene fra denne studien viser at BM har en positiv og signifikant effekt på den avhengige variabelen, det sammensatte finansielle måltallet, som er signifikant forbedret sett mot kontrollgruppa. Ettersom måltallet, som her er den avhengige variabelen, er målt for hver avdeling eller Business Unit (BU)/Strategic Business Unit (SBU), viser denne studien at BM kan fungere i en divisjonsstruktur, hvor BM blir implementert og tilpasset hver avdeling/underavdeling i et konsern.

Begrensingene i denne studien er at det er et lite utvalg i en spesifikk bransje. Forskerne bruker videre et sammensatt måltall, som eksisterte fra før og som ikke nødvendigvis fanger opp årsak-virkning mot BM og de ikke-finansielle måleparameterne hvor det ikke var tilgjengelige tall og datamateriale. Tidsperioden kan også være noe knapp for å stadfeste om forskjellene holder over tid og ikke er en innføringseffekt. Til sist kan man som regel ikke generalisere ut ifra en studie og heller ikke her. I tillegg så medfører det som er unikt i hver organisasjon og påfølgende unike versjon av organisasjonens BM, at generalisering er tilnærmet umulig.

4.3.2 Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance

Denne studien er utført av Fabien De Geuser, Stella Mooraj og Daniel Oyon, og kom ut i *European Accounting Review* i 2009. Forskerne ser på om BM gir merverdi til bedrifter og hvis de gjør det, hvordan bidrar BM til organisatorisk performance. Det interessante her er at de bruker Kaplan og Nortons eget rammeverk fra boka «The strategy-focused organization» (SFO) fra 2001, til å undersøke hvordan BM forbedrer organisatorisk performance. Dette rammeverket har fem prinsipper (også tidligere omtalt i kapittel 1.2.3) som mulige kilder til ytelse. (1) Toppleidelsens støtte til implementeringen av BM, (2) bruke BM til å oversette strategien, (3) bruke BM til å samordne og ensrette organisasjonen, (4) involvere alle ansatte i design og implementering av BM og (5) gjøre danning og utøving av strategi til en kontinuerlig prosess. De utformer seks hypoteser, en hypotese som sier at utviklingen av BM er positivt korrelert med organisatorisk performance. De neste fem hypotesene er at jo mer eller bedre anvendelse av hver av de fem prinsippene, jo bedre organisatorisk performance.

For å undersøke om BM gir merverdi eller hvor mye mer organisatorisk ytelse man oppnår, velger forskerne et rammeverk tidligere brukt for å måle dette i forbindelse med Activity-Based Cost Management (ABCM), utviklet av Foster og Swenson i 1997. Det er store likheter

mellom disse to managementsystemene da begge prøver å få sammenfall av strategisk handling i organisasjonen og påvirke menneskers oppførsel. Begge systemene har også både en strategisk og en operasjonell dimensjon, men ABCM har mer direkte kvantitative data på ressurs- og tidsbruk som utgangspunkt for styringen av organisasjonen. Forskerne anerkjenner vanskeligheten med å måle organisatorisk performance, noe jeg også tidligere har vært inne på, da begrepet «organisatorisk performance» er vidt og management-systemet BM inkluderer nesten alle sider ved og flere nivå av organisasjonen. F.eks. om bedre kommunikasjon internt eller eksternt kan skape en ytelsesøkning, men hvordan skal man måle det og er BM årsaken?

Forskerne sendte et spørreskjema til europeiske selskaper som deltok på BM-konferanser i tidsperioden 1999-2000. Disse konferansene i Europa var for deltagere som allerede hadde begynt å bruke BM og de mottok 76 utfylte spørreskjema fra 24 forskjellige organisasjoner (flere skjema ble sendt til hvert selskap som stort sett var store internasjonale konsern). De fleste svarene kom fra UK, Sveits, Tyskland og Østerrike. Studien tar ikke hensyn til nasjonale eller institusjonelle forskjeller mellom svarene/landene og begrunner det med at utvalget bestod for det meste av store europeiske selskaper med relativ lik kulturbakgrunn. En annen potensiell bias er utvalgsskjevhet blant respondentene. Hvis konferansedeltagerne er forkjempere eller ansvarlige for bruken av BM, vil det kunne farge svarene som blir gitt og gjerne i mer positiv retning. Dette ble forsøkt unngått ved å be om at svarene fra kontaktpersonen også ble sendt som kopi til øverste leder for respektive BU.

Hypotesen om hvor mye organisatorisk performance BM gir, ble målt med fem aggregerte performance-variabler.

- 1) Vurderingen og evalueringen av ledelsen av suksessen til BM
- 2) Kost-nytte-forholdet som kommer fra utvikling av BM
- 3) Integrasjonen av viktige ledelsesprosesser som BM betyr mellom forretnings- og organisasjonsmodell
- 4) Autonomi-økning hos BU pga. utviklingen av BM
- 5) Likevektet sammenslått variabel av de fire første uavhengige variablene som mål på overordnet suksess av implementering og bruk av BM.

Tre av disse hadde flere proxier, «kost-nytte»-variabelen hadde bare en og den siste variabelen var en lik vektet sammendragsvariabel av de fire første. Disse proxiene ble avledet og tilpasset fra den nevnte metodologien og spørreskjemaet til Foster og Swenson, men

proxiene som ble brukt til de fem variablene som skulle måle hvordan-hypotesene, måtte forskerne lage selv basert på de fem prinsippene til Kaplan og Norton. Validiteten til disse uavhengige variablene ble testet ved hjelp av Cronbachs alfa.

Enkeltspørsmålene i spørreskjemaet hadde fem verdier fra 0 til 4, med 2 som middelvei. Resultatene som forskerne kom fram til var at ledelsen anså BM som en suksess, med en signifikant forskjell mot midtpunktet 2. Likevel var det flere operasjonelle funksjoner som f.eks. innkjøp og F&U som ikke var like begeistret. Det kan tyde på at BM ikke var like akseptert eller kaskadert ut i hele BU og at oppfatningen om BM's funksjonalitet som overvåknings- og styringsverktøy er det som ledelsen anser som verdiskapende og nyttig.

Kost/nytte ble også vurdert subjektivt av respondentene til spørreundersøkelsen som en av de positive effektene fra BM og var også signifikant forskjellig fra midtpunktet 2, men ingen klarte å estimere eller tallfeste de faktiske finansielle forbedringene linket mot BM. Videre var også integreringsfordelen i ledelsesprosessene signifikant forskjellig fra midtpunktet 2, noe som indikerer at ledelsen mener BM gir den helhetlige og strategiske oversikten fra «cockpiten» til Kaplan og Norton, med indikatorer på retning og aksjonspunkter for hele BU. Hypotesen om autonomien til BU kunne heller ikke forkastes og var også signifikant forskjellig fra middelveien 2. Dette bekrefter at BM gir hver BU i et konsern større selvstendighet som dermed gir bedre organisatorisk performance. Det kan se ut som dette gjelder mer på overordnet nivå, f.eks. prestasjonsmåling, fastsetting av mål og restrukturering av verdikjeden, enn avgrensede delmål som karriereutvikling for medarbeidere, produktmodifisering og kunde- og leverandørvalg.

Den sammenslåtte likevektede variabelen er også signifikant forskjellig fra midtverdien 2 og forskerne konkluderer med at BM bidrar positivt til organisatorisk performance.

Kildene til forbedret ytelse eller hvordan BM bidrar til bedre performance undersøkes ved å utføre en regresjonsanalyse med 95% konfidensintervall og to-halet da man ikke kan anta retning, på de fem prinsippene fra Kaplan og Nortons bok, SFO, som skal sikre forbedret ytelse. Av de fem prinsippene, finner forskerne statistisk signifikans på tre prinsipper: (2) Bruke BM til å oversette strategien, (3) bruke BM til å samordne og ensrette organisasjonen og (5) gjøre danning og utøving av strategi til en kontinuerlig prosess. BM er bygd på oversettelse, helhetstenkning og påfølgende konkretisering basert på oversettelsen, og forskerne finner bevis i sitt tallmateriale på at det er dette som forklarer hvordan BM gir

forbedret organisatorisk performance. Noe overraskende finner ikke forskerne signifikante forbindelser mellom ytelse og de to resterende prinsippene (1) Toppledelsens støtte til implementeringen av BM og (4) involvere alle ansatte i design og implementering av BM. Forskerne mener dette dels kan skyldes den desentraliserte organiseringen av europeiske konsern, hvor avdelingen eller divisjonen har så stor autonomi at konsernledelsens støtte og involvering ikke betyr så mye. At ansattes involvering ikke påvirker, kan skyldes at BM brukes som et målesystem for ledelsen og ikke som et fullstendig strategisk managementsystem.

Begrensningene i denne studien er at utvalget ikke er randomisert og relativt lav responsprosent. Dessuten er begrepene til både organisatorisk performance, men også BM i seg selv, vanskelige å definere og måle, og forholdet mellom disse to er i beste fall komplekst.

4.4 Oppsummering

Disse to artiklene og resten av artikkelutvalget for øvrig, finner jevnt over at BM forbedrer organisatorisk ytelse. Imidlertid er det sjeldent rett fram og enkelt, ofte «henger» ett eller flere perspektiv i BM etter og den finansielle forbedringen blir enten ikke målt eller er fraværende. Tre studier (Crabtree & DeBusk, 2008; Davis & Albright, 2004; Malagueño, Lopez-Valeiras, & Gomez-Conde, 2018) avdekker finansiell forbedring av faktiske finansielle data, ikke bare subjektive oppfatninger om dette. Tre artikler (Hoque & James, 2000; Iselin, Mia, & Sands, 2008; Perramon, Rocafort, Bagur-Femenias, & Llach, 2016) benytter disse subjektive meningene fra spørreundersøkelser også om finansielle forbedringer, uten at det nødvendigvis blir feil.

Imidlertid har jeg tidligere poengtert at organisatorisk performance er mer enn det finansielle, det finansielle perspektivet kan være gjenstand for en forsinkelseeffekt som ikke alle studiene har rukket å inkludere i sin forskning. I dette henseende viser alle artiklene forbedring i organisatorisk ytelse i en eller annen form, det være seg f.eks. forbedrede kommunikasjonslinjer eller forbedret oversikt over den strategiske «tilstanden» i organisasjonen for ledelsen.

De to artiklene som ikke finner forbedring i ytelse eller en kobling mellom BM og ytelse argumenterer for at det kan være for lite tilpasning mellom strategi, og ressursene og omgivelsene til organisasjonen (Campbell, Datar, Kulp, & Narayanan, 2015) og oppfatning om subjektivitet i bonusfastsettelse basert på BM og uenighet i vektingen mellom de forskjellige måleparameterne (Ittner, Larcker, & Meyer, 2003).

5 Analyse

Først vil jeg se på om BM faktisk gir bedre organisatorisk ytelse, noe som er indikert tidligere forekommer. Deretter vil jeg undersøke mulige årsaker til forbedring. Ettersom litteraturen også i all hovedsak viser organisatorisk ytelsesforbedring ved bruk av BM, åpner dette også opp for forskningsspørsmål to Har organisasjonsstruktur betydning? Ingen av artiklene vurderte dette direkte, men organisasjonsstrukturen har blitt beskrevet som f.eks. en avdeling eller divisjon (SBU/BU), eller indirekte beskrevet ved beskrivelse av forskningsobjektet.

5.1 Gir BM økt organisatorisk ytelse?

BM sine enkeltdeler består av generelle strategiske og organisatoriske grep, som på mange måter er universelle og allment anerkjent og som uansett kan gi forbedring, uavhengig av den systematiske eller konseptuelle sammenheng. Vil mer arbeid med kundeservice gi mer fornøyde kunder og vil en gjennomgang av arbeidsprosesser med dobbelkrets-læring gi forbedrede arbeidsrutiner og følelse av involvering og måloppnåelse hos medarbeiderne? Adferdsteori (Andersen, 2009) og antagelse a priori understøtter dette. Likevel gir BM et system og rammeverk etter en generisk oppskrift på hvordan dette skal gjøres. Dette rammeverket er på samme tid helhetlig og omfatter hele organisasjonen, men er forenklet og brutt ned for at det skal bli forståelig og gjennomførbart på det individuelle planet. Årsak-virkningsskjedene er i denne sammenheng helt sentrale for at det man bestemmer seg for i sin organisasjon er i tråd med strategivalg og måleparametere tilpasset strategien, verdidriverne og interessenter/omgivelser.

Perramon et al. (2016) finner i sin studie av 253 selskaper i Katalonia at BM er en god måte for å forstå verdiskapning i en bedrift og at årsak- og virkningssammenhengene nedenfra og opp i de fire perspektivene bekreftes. De finner et kausalt forhold i sin modell: Ved å ha motiverte og stimulerte medarbeidere som utfører effektivt de interne arbeidsprosessene, oppnås et høyere oppfattet kvalitetsnivå av kundene som igjen gir seg utslag i det finansielle ytelsen til selskapet. Dette er akkurat det Kaplan og Norton forespeiler, og logikken i konseptet holder i denne studien vann. Tilsvarende viser Bryant et al. (2004) at organisasjoner oppnår bedre ytelse ved å blande finansielle og ikke-finansielle måleindikatorer, eksemplifisert ved BM. Ikke bare blir ytelsen bedre, men de finner også at underliggende perspektiv ikke bare påvirker det neste perspektivet, men alle overliggende perspektiver.

I sykehussektoren i Brasil (Correa, Prochnik, Ferreira, & Sergio de Carvalho Vianna, 2014), svarer respondentene fra ett privat og ett offentlig sykehus gjennom intervjuer og

spørreskjemaer, at BM langt fra er perfekt, men at det har økt fokuset på pasientene og hele organisasjonen sett under ett. BM påvirket heller ikke den profesjonelle autonomien som er gjeldende ved sykehus, noe som potensielt et management- og kontrollsystem kan gjøre. Tilsvarende kommer Lin et al. (2014) fram til at i Kina brukes BM i stor utstrekning i den offentlige sykehussektoren og både organisatorisk ytelse og individuell tilfredsstillelse forbedres sammenlignet med sykehusene som ikke anvender BM. De ser også at graden av forbedring i ytelse henger sammen med versjonen eller omfanget av BM som benyttes. Jo mer BM brukes som et holistisk strategisk styringssystem utover et evaluerings- og målingssystem, jo bedre blir ytelsen. Disse funnene støtter Kaplan og Nortons anbefaling om å strategifokusere organisasjonen, ikke bare måle forskjellige parametere.

I offentlig sektor på departementsnivå i Australia, undersøker Hoque og Adams (2011) om lederne i de 51 departementene fra alle forvaltningsnivå som var med i spørreundersøkelsen, mener at BM gir fordeler til deres organisasjon. Studien indikerer at de oppfatter at BM gir fordeler som økt effektivitet til oppgavene de skal utføre, men disse oppfatningene er subjektive og studien har ikke data som sier noe om hvordan og på hvilke områder departementene har økt sin performance. Imidlertid har forskerne en interessant hypotese om at større vektlegging på BM og implementering av ytelsesmålinger, gir større oppfattede fordeler hos lederne om BM som system, noe som bekreftes i studien.

Crabtree og DeBusk (2008) finner statistisk signifikante forskjeller i verdi for aksje-eierne og bl.a. ROA (return on assets) i selskaper som har adoptert BM, målt mot tilsvarende selskaper innen samme industri som ikke har tatt i bruk BM. Dette tilsier en effektivitetsgevinst og bedre utnyttelse av ressurser og eiendeler forårsaket av BM. Studien viser også at Kaplan og Nortons (2001a) eksempler og påstander om at «performance breakthrough» skjer mest sannsynlig først etter to-tre år, stemmer. Denne studien viser at bedriftene som hadde begynt å bruke BM utkonkurrerte sine motparter som ikke brukte BM finansielt etter to-tre år. Dette i kontrast til Ittner et al. (2003), som ikke finner tilsvarende resultater i sin studie av et større finansieringsselskap med mange filialer. Manglende støtte til antagelsen om at BM og ikke-finansielle måleparametere vil gi økt finansiell ytelse kan skyldes at BM var i en tidlig utviklingsfase med lite erfaring fra andre selskaper som hadde implementert BM, samt at BM var koblet mot bonusprogrammet til filialmanagerne som mente vektingen var feil og ga grunnlag for favorisering.

5.2 Resultatene av BM og mulige årsaker til disse, sett i lys av organisasjonsteori

I analysen tar jeg utgangspunkt i en årsak-virkningskjede utledet fra hvordan jeg forstår prosessene og virkemåtene til BM, basert på faglitteratur og forskningen jeg har funnet på området.

- 1) En organisasjon vil, initiert av ledelsen, få alle i organisasjonen til å forstå og bidra til måloppnåelse og prestasjonsforbedring ved å jobbe etter valgt strategi. Visjon, misjon og mål danner grunnlag for en balansert strategi som tar hensyn til langsiktighet og ikke-finansielle mål, og denne tydeliggjøres gjennom bedre kommunikasjon ut i organisasjonen.
- 2) Medarbeiderne kan være med i beslutninger om sine arbeidsprosesser og arbeidsområder de trenger mer opplæring i eller bli bedre på, og hvilke måleindikatorer de skal bli målt etter. Dermed får alle i organisasjonen mer forståelse for den overordnede strategien og økt motivasjon fordi de blir mer involvert og ser sine bidrag til å etterleve og følge strategien.
- 3) Bedre organisatorisk performance følger av at alle ansatte drar i samme retning, en retning mot en strategifokusert organisasjon hvor ressursbruken er optimalisert etter årsak-virkningssammenhengene, hvor avvik raskt dukker opp til ledelsen, som så kan korrigere og gjøre noe med det, og som til sammen gir organisatorisk læring.

5.2.1 Ledelsen og kommunikasjon

Det er ledelsens ansvar å styre og lede organisasjonen. Dessuten har de, eller skal ha, bedre oversikt over hele organisasjonen og ser sammenhengen mellom de forskjellige arbeidsoperasjonene, og ytre krefter i markedet og omgivelsene som påvirker og påvirkes av organisasjonens valg og handlinger. Forankringen og myndigheten til å innføre og bruke BM, og ikke minst hvordan bruke BM, ligger hos ledelsen. Dette gjelder ikke bare utformingen av BM og å finne de rette strategiske årsak-virkningskjedene, men også kaskaderingen og informasjonen ut i organisasjonen. Ahn (2001) fant i sin studie av en SBU tilhørende ABB Industrie AG i Sveits at en av hovedårsakene til å gå over til BM som strategisk verktøy var mangelen på kunnskap om strategien blant de ansatte og at det gamle management-systemet kun fokuserte på finansielle måltall. De manglet også koblingen mot planlegging og budsjettering, og langsiktigheten som særlig ikke-finansielle perspektiv ivaretar. Ved konstruering av BM, var det ledelsen i de forskjellige underavdelingene i SBU'en som gikk

sammen og avgjørelser skulle være enstemmig. Etter fire måneders arbeid ble det ferdige produktet rullet ut.

I den etiopiske helsesektoren (Bobe, Mihret, & Obo, 2017) bruker de rundt seks år på å tilpasse BM til et utviklingsland, helsevesenet og offentlig sektor. Etter at landets myndigheter bestemmer at offentlig sektor skal innføre BM som en del av et større reformprogram, må det store ressurser til for å oversette BM. De får bl.a. hjelp av Balanced Scorecard Institute i USA og et europeisk konsulentselskap, hvor det europeiske konsulentselskapet etter hvert blir droppet for manglende translatørkompetanse til helsesektoren spesielt, men også kontekstualisering generelt. Kaskaderingen ut i organisasjonen skjer i flere trinn og over flere nivå, først generisk for hele sektoren, så tilpasset hver organisasjonsenhet i sektoren, som igjen blir den generiske for avdelinger innenfor disse enhetene. Til slutt justeres den avdelingsvise BM av den respektive avdelingens ledelse.

En stor finansinstitusjon i Nederland (Braam & Nijssen, 2004) bruker tre forsøk på å implementere BM, alle ganger ved hjelp av konsulentselskap. Første gang vil de utvikle BM på konsern-nivå, men misjonsformuleringen er for vag og vanskelig å konkretisere en strategi ut ifra. Norm- og verdiforskjeller, og tolkningsrommet tillatt av den for generelle visjonen og misjonen, gjør at det ikke oppnås enighet om måleindikatorer og målsetningene for disse. Styret skjærer igjennom, men organiseringsprosessen skaper usikkerhet og avvik mellom faktisk handling og styrets ønske. Forsøk to ble initiert av regnskapsavdelingen, men blir for teknisk og uten reell støtte fra toppledelsen. Forsøk tre, som tilsynelatende virker mer vellykket, involverer de ansatte fra begynnelsen av. Ifølge Mayo og Barnard må man pleie det som ligger bak handlingene, som verdier, motivasjon og logikk, for at ansatte skal følge det nye og yte best mulig. I denne finansinstitusjonens tredje forsøk ble alt gjort så enkelt som mulig, alle fikk medbestemmelse, fra individer til team, og opplæring ble gitt.

Malina og Selto (2001) fant at i det selskapet de studerte, et stort internasjonalt produksjonsselskap i USA med 31 selvstendige distributører, brukte top-down implementering av BM uten innspill fra distributørene. Management-tradisjonen i dette selskapet var top-down fra før og uten deltakelse fra distributører eller andre ansatte. Begrunnelsen for å bruke BM var at selskapet ville bort fra ytelsesmåling basert på finansielle måltall og markedsandel, og over til en mer langsiktig kundeforholdsstrategi. De knyttet også fornyelse av distributørkontrakter og lønnskompensasjon til BM.

BM i offentlig sektor krever en omgjøring av rekkefølgen til perspektivene. I case-studien til Mendes et al. (2012) fra Portugal, starter den offentlige avfallshåndteringsavdelingen med det finansielle perspektivet, å optimalisere budsjettet, videre til læring- og vekstperspektivet, så til interne prosesser, som er det største perspektivet i antall kritiske suksessfaktorer, for til sist å ende opp i kundeperspektivet, dvs. best mulig service og funksjonalitet overfor innbyggerne. Dette setter store krav til kommunikasjon og deltakelse fra de ansatte da den «finansielle motivasjonen» i liten grad er til stede. Likevel blir BM og tilhørende strategikart laget av ledelsen uten nevneverdig involvering av ansatte.

Et gresk software-selskap legger vekt på aktive medarbeidere og «human resource involvement» når de skal implementere BM. Papalexandris et al. (2004) beskriver en implementeringsprosess som inkluderer kick off-møte, spørreundersøkelser til alle ansatte i etterkant med spørsmål bl.a. om deres forventede fordeler som kunne komme fra BM. Prosjektteamet bestod av foruten avdelingslederne også to ansatte fra hver avdeling og fire PhD-studenter. Selskapet hadde også en egen prosjektledelse og eksperthjelp fra et universitet. Ved strategi-identifisering og prioritering av strategiske mål, ble det foretatt intervjuer av ansatte, workshops og analyser som SWOT og Porter's fem krefter, utført av prosjektteamet. Vi ser tydelig et naturlig perspektiv og sosiologiske elementer i utviklingsfasen, noe som bereder grunnen for en smidigere implementering av BM fordi det er lagt til rette for forståelse og læring.

Man skulle tro at det naturlige perspektivet innen organisasjonsteori skulle være mer framtreddende i et balansert konsept som BM og betydningen av de ansatte til å forstå, endre og handle som lagt opp til etter strategivalget gjort av ledelsen. F.eks. sier Braam og Nijssen (2004) at informasjon må gå «bottom up» for å optimalisere strategiformuleringen gjort av ledelsen. De artiklene som har studert organisasjoner som har brukt mer enn kun top-down ved implementering og bruk av BM, har i utgangspunktet ikke lyktes bedre enn de som følger Webers og Taylors teorier og framgangsmåter. Dels kan det skyldes tids- og ressursbruken, som er massiv selv når kun ledelsen og evt. konsulenter jobber med dette, dels kan det skyldes at de ansatte ikke har forutsetningene til å se dette i sammenheng utover sin egen posisjon i systemet.

Graden av forarbeid og involvering av hele organisasjonen ved igangsetting av BM varierer, ofte er det fra toppledelsens side en forutbestemt strategi med tilhørende kritiske suksessfaktorer og måleparametre. Dette er elementer vi kjenner igjen fra Fayols

administrasjonslære og bidrar til den topptunge avgjørelses- og styringsmyndighet. Biggart et al. (2010) finner i sin studie av en storkiosk-kjede at de oppfattede fordelene med BM er forskjellig mellom den øverste ledelsen og de respektive managerne i hver enkelt storkiosk. Regions- og distriktsmanagerne mente BM ga bedre generell strategisk forståelse, målretting og økt performance. Hver enkelt lokale kiosk-manager var usikre på performance-forbedringen, men likte de tekniske og nøyaktige målingene BM ga. Denne forskjellen mente forskerne grunnet i for dårlig opplæring og informasjonsflyt mellom de forskjellige horisontale lagene i hele organisasjonen. Det kan derfor virke som at det legges mer vekt på å kommunisere ut den ferdige strategien og administrering av denne, enn å gi medbestemmelse til operasjonaliseringen av BM til ledelsen på lavere nivå og medarbeiderne «på gulvet». Dette er helt i tråd med det instrumentelle og rasjonelle synet på organisasjoner.

De Geuser et al. (2009, p. 114) finner heller ikke støtte for at denne legitimeringen, støtten og involveringen av medarbeiderne må være på plass:

Without the support or approval of top management, it is often difficult to introduce new control systems. It is also hard to develop the legitimacy of such 'tools' at the operational levels if the users do not participate in the choice and development stages. However, in the present study, these two hypotheses are not supported. It is surprising, but could be explained by the decentralised organisation of European companies. Assuming that the business unit managers are fully autonomous in their choices of management control systems, the leadership of corporate managers on this matter may therefore not be relevant for a successful development of a BSC at the business unit level.

5.2.2 Medarbeiderne og balansen

Medarbeiderne er i det rasjonelle perspektivet, medgjørlige og formbare. Sett fra ledelsens side, er dette lettere å koordinere og gir mer effektiv ressursbruk. Kan dette være med og forklare den forbedrede ytelsen i litteraturutvalget? På samme måte som BM gjør noe komplekst om til noe konkret og håndterbart, gjør også det rasjonelle perspektivet på organisasjoner noe komplekst om til noe håndterbart. Den funksjonelle og rasjonelle organiseringen av en effektiv og formalisert gruppe mennesker, som skal utføre noe sammen, hopper nærmest bukk over «problemer» som følelser, psykologi og andre forhold i eller mellom individer. Flere av studiene viser at BM for det første ikke brukes fullt ut av mange selskaper, men mer som et overvåknings- og kontrollsystem for ledelsen på ulike nivå

(Bedford et al., 2008; Speckbacher, Bischof, & Pfeiffer, 2003), og for det andre at medarbeiderne i all hovedsak ikke er med i prosessen ved implementering og senere korreksjoner (Correa et al., 2014). Dette minner umiskjennelig om Taylors «scientific management» og kan skape demotivering og følelse av mistillit hos de ansatte (Malina & Selto, 2001).

Ettersom medarbeidernes holdninger og kompetanse er fundamentet for en suksessrik implementering og resultat av BM, bl.a. illustrert ved at to av de fire perspektivene i BM er interne forretningsprosesser, og læring og vekst, skulle man anta at hensynet til menneskene i organisasjonen og eksisterende kultur, struktur og maktforhold ville bane vei for en mer nyinstitusjonell eller naturlig endringslogikk. Likevel er det i litteraturutvalget bare to artikler (Braam & Nijssen, 2004; Papalexandris et al., 2004) som bruker tid, energi og ressurser på medarbeiderne ved utarbeidelsen av BM. Dermed ser det ut til at denne umyndiggjøringen av de ansatte ikke har nevneverdig innflytelse direkte, men mer som en langsiktig investering i personalet og sikre fornøyde medarbeidere og større konsensus. Vi ser igjen at Webers byråkratiske struktur og Simons beslutningsteori i praksis brukes og fungerer i moderne organisasjoner, som søker å være balanserte.

Balansen i BM kan forklares med det naturlige perspektivet innen organisasjonsteorien. Mayo, Barnard og Selznick, blant andre, hevder at individers irrasjonalitet vanskeliggjør en ren rasjonell tankegang ved kontroll av, og påvirkning på organisasjoner. Det er nettopp læring, vekst og forbedring som bidrar til balansen i styringssystemet og dette må skje på individuelt plan og på alle nivåer i organisasjonen. Læring og empowerment er altså en av grunnpilarene i BM, men både avdelingsledere, mellomledere og vanlige medarbeidere blir kontrollert nærmest etter samlebåndsprinsipp. BM prøver å få til balanse, men det blir overordnet for ledelsen i organisasjonen og det den vil få til, ikke nødvendigvis for de utførende individene nedover i organisasjonen. Det kan se ut som det blir en uoverensstemmelse når det gjelder balansen i BM, mellom intensjon og utfall, system og individ, og verdi og fakta.

5.2.3 Organisatorisk ytelse

Forfattere	År	Journal	Tittel	Økt finansiell ytelse	Økt annen organisatorisk ytelse	Hvordan
Ahn, Heinz	2001	Long Range Planning	Applying the balanced scorecard concept: An experience report	Ikke undersøkt.	Klargjøring og konkretisering av strategien. Kommunisering av strategien.	Koble langsiktig strategisk planlegging med kortsiktig handling. BM som informasjons- og overvåknings-verktøy.
Bedford, David Brown, David A. Malmi, Teemu Sivabalan, Prabhu	2008	Journal of applied management accounting research	Balanced scorecard design and performance impacts: some Australian evidence	Nei. Ikke signifikant.	Mer hensyn til organisasjonens interesser og bedre rustet til å nå strategiske mål.	Bedre intern kommunikasjon, mer fokus på langsiktige strategiske mål og bedre forståelse for verdidriverne gitt årsak-virkningsforhold.
Biggart, Timothy B. Burney, Laurie L. Flanagan, Richard Harden, J. William	2010	Management Accounting Quarterly	Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment?	Ja	Påvirker managerne til å forstå og jobbe mot organisasjonens strategi. Bedre teamwork og samstilling av mål.	Bedre prestasjonsmålninger, som er mer nøyaktige og pålitelige.
Bobe, Belete Jember Mihret, Dessalegn Getie Obo, Degefe Duressa	2017	Accounting, Auditing and Accountability Journal	Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study	Ikke undersøkt.	Bedre tilpasning og samstilling av organisasjonen mot strategien og økt forståelse i organisasjonen for strategien.	Bedre planlegging og målsetting ved hjelp av BM. Felles visjon og individet ser bedre sin rolle og bidrag til organisasjonens måloppnåelse.
Braam, Geert J.M. Nijssen, Edwin J.	2004	Long Range Planning	Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience	Ja	Ja, kan gi økt organisatorisk performance gjennom bedre tilpasset strategi for større konkurransefortrinn.	Tilpasning av BM mot strategi gjennom riktige måleparametere, men brukt som et management-system.

Bryant, Lisa Jones, Denise A. Widener, Sally K.	2004	Journal of Management Accounting Research	Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures	Ja	Prestasjonsmåling over BM's fire perspektiver kan gi forbedringer i disse perspektivene.	God forståelse av koblingene mellom finansielle og ikke-finansielle måleparametere og se alle perspektivene i BM i sammenheng.
Campbell, Dennis Datar, Srikant M. Kulp, Susan L. Narayanan, V. G.	2015	Journal of Management Accounting Research	Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at store24	Nei	Noe forbedret kunde- og strategifokus.	Forholdet mellom finansielle og ikke-finansielle måleindikatorer må være koblet sammen og mot strategien og gjennomgås regelmessig.
Correa, Marcos Gomes Prochnik, Victor Ferreira, Aracéli Cristina de S. Sergio de Carvalho Vianna, Dilo	2014	Latin American Business Review	Brazilian Hospital Employee Perceptions of the BSC	Ikke undersøkt.	Større deltagelse fra medarbeiderne. Positiv påvirkning på sykehusenes aktiviteter i et komplekst miljø.	Fremmer intern dialog og integrering i organisasjonen, og hver ansatt får et bedre overblikk over hele organisasjonen og hver enkelt pasients behov.
Crabtree, Aaron D. DeBusk, Gerald K.	2008	Advances in Accounting	The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns	Ja		BM's underliggende grupperinger av årsaksvirknings-sammenhenger antas å ha positiv påvirkning på finansiell performance.
Davis, Stan Albright, Tom	2004	Management Accounting Research	An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance	Ja		Bruk av ikke-finansielle måleparametere på en logisk og systematisk måte.

De Geuser, Fabien Mooraj, Stella Oyon, Daniel	2009	European Accounting Review	Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance	Ikke direkte undersøkt.	Bedre operasjonalisering av strategien og samstilling av organisasjonen mot denne.	Integrering av ledelsesprosesser, kommunisering av strategien ut i organisasjonen og diskusjon rundt forutsetningene.
Hoque, Zahirul Adams, Carol	2011	Financial Accountability & Management	the Rise and Use of Balanced Scorecard Measures in Australian Government Departments	Ikke undersøkt.	Økt effektivitet, bedre beslutnings-taking og generell bedre performance.	Måling av ytelse øker effektiviteten. Bedre informasjonsflyt i organisasjonen.
Hoque, Zahirul James, Wendy	2000	Journal of Management Accounting Research	Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance	Ja	Kapasitetsutnyttelse, kundetilfredshet og produktkvalitet.	Informasjons- og kontrollsystemet er egnet for store organisasjoner. Bredere måling av performance.
Iselin, Errol R. Lokman, Mia Sands, John	2008	Journal of General Management	The Effects of the Balanced Scorecard on Performance. The Impact of the Alignment of the Strategic Goals and performance Reporting.	Ja	Økt kunde- og medarbeider-tilfredshet og bedre innovasjon og produktkvalitet.	Sammenstilling av strategiske mål og rapporterings-systemet for måleparameterne.
Ittner, Christopher D. Larcker, David F. Meyer, Marshall W.	2003	Accounting Review	Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard	Nei	Organisasjonens strategi ble noe klarere.	
Lin, Zhijun Yu, Zengbiao Zhang, Liqun	2014	China Economic Review	Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China	Ikke undersøkt.	Generelt forbedret organisatorisk performance som kvalitet på tjenestene, kostnadskontroll og opplæring/trening av medarbeidere.	Ikke-finansielle måleparametere sammenfallende med organisasjonens strategi motiverer ansatte og fremmer samarbeid.

Malagueño, Ricardo Lopez-Valeiras, Ernesto Gomez-Conde, Jacobo	2018	Small Business Economics	Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance	Ja	Forbedret innovasjon av eksisterende produkter.	Forbedret kunnskapsdeling og kontinuerlig læring gjennom «feedforward control», aktiv involvering av organisasjonen om avvik og løsning.
Malina, Mary A. Selto, Frank H.	2001	Journal of Management Accounting Research	Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard	Ja	Forbedrede prosesser og kundeservice.	Motiverende og tilpasser handlinger til strategien forutsatt riktig design av BM og to-veis kommunikasjon.
Mendes, Paula Santos, Ana Carina Perna, Fernando Ribau Teixeira, Margarida	2012	Journal of Cleaner Production	The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector	Ikke undersøkt.	Bedre ressursallokering og mer uttalt oppgave- og kundefokus sett i sammenheng.	BM er lett å forstå, kan tilpasses og gir involverte og engasjerte ansatte.
Papalexandris, Alexandros Ioannou, George Prastacos, Gregory P.	2004	Long Range Planning	Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A software firm's experience	Ja	Bedre performance management og involvering av alle ansatte som ga økt motivasjon og medbestemmelse.	Anerkjennelse og forståelse for strategien gjennom god kommunikasjon ut til hele organisasjonen med mer samarbeid og informasjonsdeling.
Perramon, Jordi Rocafort, Alfredo Bagur-Femenias, Llorenç Llach, Josep	2016	Total Quality Management and Business Excellence	Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study	Ja	Forbedring i alle perspektiv i BM, fordi de kausalt henger sammen.	Informasjon om og kontroll med kritiske suksessfaktorer. Ikke-finansiell og kvalitativ informasjon gir mer motiverte medarbeidere.

Speckbacher, Gerhard Bischof, Juergen Pfeiffer, Thomas	2003	Management Accounting Research	A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries	Ikke direkte undersøkt.	Forventede forbedringer innen handlinger i tråd med strategien, klargjøring av strategien og større fokus på langsiktighet og ikke-finansielle verdidrivere.	Bedre kommunisering av strategien og ressursallokering. Kobling av belønning mot BM.
--	------	--------------------------------	--	-------------------------	--	--

Tabell 3: Oversikt over type ytelsesforbedring og hvordan dette oppnås ved hjelp av BM.

Organisasjonene forbedres langs en eller flere dimensjoner og stort sett alle organisasjonene endres. Malina og Selto (2001, p. 49) påpeker at Kaplan og Norton selv, i 1996, hevder at BM ikke primært er en evalueringmetode, men et strategisk planleggings- og kommunikasjonsverktøy, og mitt litteraturutvalg gir dem rett. Dette kommer de forskjellige forskerne fram til i større eller mindre grad (Ahn, 2001; De Geuser et al., 2009). Det store spranget er å få dette forbedrede kunnskapsgrunnlaget ut i handling som driver organisasjonen mot strategien som er valgt. Denne artikuleringen og kommuniseringen av organisatorisk strategi, kan i seg selv gi et konkurransefortrinn. Hvis man i tillegg klarer å finne de kausale sammenhengene mellom de fire perspektivene og dermed de finansielle og ikke-finansielle måleparameterne, kan man virkelig forbedre organisatorisk (og finansiell) ytelse springende ut fra BM sitt rammeverk (Speckbacher et al., 2003, p. 367). Dette bekreftes også av tverrsnittstudien av 92 australske selskaper til Bedford et al. (2008) som finner at alle de undersøkte fordelene til BM er signifikante når man sammenligner de bedriftene som vektlegger årsak- og virkningslogikk mellom måleindikatorne og perspektivene, kontra de som ikke gjør det. Imidlertid finner de bare delvis støtte for hypotesen om at man må koble belønning til ikke-finansielle mål og ingen støtte for hypotesen om at BM gir større fordeler til en organisasjon når BM er kaskadert ned til team-nivå eller individuelt nivå.

Er et konsept tuftet på rasjonalisme egnet for dagens «moderne» og relativt demokratiske organisasjoner? Det er ikke gitt at medarbeidere i en organisasjon ikke vil trives med BM og påfølgende målinger av individuell innsats, selv om store deler av BM er instrumentelt, mekanisk og overvåkende. Denne mulige demotiveringsfaktoren med individuelle målekort er ikke direkte undersøkt i litteraturutvalget, men det som flere artikler viser er at overgangen til BM nærmest blir et sjokk, og medarbeidere må følge opp og bli målt på parametere man mener er urettferdige eller ikke forstår (Campbell et al., 2015; Malina & Selto, 2001). Særlig

gjelder dette ved belønning knyttet helt eller delvis mot BM sine perspektiver eller målinger (Ittner et al., 2003). Dette kan avta etter hvert ved økt forståelse eller bedre begrunnelse og kommunikasjon fra ledelsen, men kan gi problemer ved implementering og begynnende bruk av BM. På den annen side gir involvering, medbestemmelse og økt forståelse for organisasjonens strategi og hvordan de forskjellige delene av organisasjonen henger sammen, økt jobbtilfredsstillelse, motivasjon og kanskje til og med lagfølelse (Bobe et al., 2017; Correa et al., 2014; Iselin et al., 2008; Lin et al., 2014; Mendes et al., 2012; Papalexandris et al., 2004). Dermed virker de ansatte og mellomledelsen fornøyde med å være involvert og forstå, og mer motiverte medarbeidere er en forutsetning for ytelsesøkning og for at BM skal fungere etter årsaks- og virkningssammenhengene man bygger det på.

Contingency-teori fra det åpne perspektivet innen organisasjonsteorien kan bidra til forståelsen av økt organisatorisk performance fordi den forklarer differensiering og optimalisering gitt krav fra omgivelsene til organisasjonen. Grunnet skiftende omgivelser, markedssituasjon og konkurranseforhold, velges en strategi som BM er med og oppfyller, tilpasset omgivelsene og legitimitetskrav. Hvis forholdene derimot er stabile, opererer BM innenfor denne sfæren og skal i teorien forbedre ytelse uansett omgivelser. Omgivelsene kommer til syne i BM i det finansielle perspektivet og kundeperspektivet, og organisasjonen må tilpasse BM til disse. Campbell et al. (2015) viser at BM feiler i deres studie, mye pga. at de valgte en kundeopplevelsesstrategi, som kundene egentlig ikke ville ha. Denne studien viser også at delvis autonome SBU'er og individer ikke alltid oppfører seg etter fastlagte rutiner og målsetninger, noe som Weick forklarer med en organiseringsprosess med for dårlig beslutningslegitimitet og konsensus i organisasjonen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

BM er et generisk system som gir et rammeverk og verktøy for strategi og konkretisering av denne i en organisasjon. Så tanken er at contingency-faktorer + oversettelse skal gi performance. I et skandinavisk nyinstitusjonelt lys vil oversettingen være med å forklare utfallet, noe som igjen er avhengig av oversikten, kunnskapen og kompetansen til oversetterne i de forskjellige organisasjonene, som igjen primært er ledelsen. Med begrenset rasjonalitet (Eriksson-Zetterquist et al., 2014) og et syn på strategi som et mønster eller strøm av større og mindre beslutninger angående en organisasjons mulige framtidige posisjon (Miles & Snow, 1978, p. 7), vil det være vanskelig å imøtekomme BM sine forutsetninger og finne årsaks-virkningsskjedene som konseptet bygger på. Det å bruke «if-then»-utsagn for å finne årsak-virkningssammenhenger, som Kaplan og Norton anbefaler, er utilstrekkelig da man alltid kan finne et argument for en sammenheng (Ahn, 2001, p. 453). Dette kan være noe

av forklaringen til de ukonsekvente eller vanskelig identifiserbare årsakene til virkemåten til BM.

Dette leder oss over til en ytterligere kompliseringsfaktor, nemlig tidsaspektet. En lærende og dynamisk organisasjon skal endre seg raskt etter forholdene. På den annen side kan det ta lang tid før BM virker, Kaplan og Norton sier selv gjennom flere eksempler 1-3 år for bl.a. finansiell ytelsesforbedring, mens litteraturen viser raskere effekter på f.eks. informasjonsflyt og strategiforståelse. Klarer organisasjonene å vente på det og hva sier det om årsakssammenhengene? En annen «selvmotsigelse» er dessuten «cockpiten» eller oversikten over statusen på måleindikatorerne til Kaplan og Norton, som gir fullstendig oversikt over organisasjonens strategiske tilstand. Denne gir grunnlag for korreksjon og rask handling, men endre raskt på grunnlag av hva? Flere studier og forskere viser at de forskjellige måleindikatorerne og perspektivene ofte viser forskjellige nivåer av måloppnåelse og til forskjellig tid (Nørreklit, 2000; Papalexandris et al., 2004). Vil det si at parameterne har ukorrekte trinnverdier eller at noen parametere bruker lengre tid på å «sette seg»? Et annet ankepunkt er at burde ikke tilhørende parametere i en og samme årsak-virkningskjede i høy grad sammenfalle eller i hvert fall ha omtrent samme syklus? I tillegg tar det lang tid og mye ressurser å endre noe én gang. Med så mye kompleksitet og usikkerhet må man helst treffe godt første gang man skal implementere og utarbeide BM til sin organisasjon. Endringsdynamikken er vanskelig, særlig når årsaks-virkningsforholdene er usikre, omgivelsene endres og delmålene kan ha en potensiell konflikt i seg (Andersen, 2009, p. 181). Dette kan f.eks. være forholdene mellom kort sikt-lang sikt, kvalitet-lønnsomhet, og kundeservice-effektivitet. Likevel kan denne læringsprosessen være gunstig for organisatorisk performance, men da må alle betingelser være på plass (Braam & Nijssen, 2004, p. 341):

«Consequently, a good alignment between strategy and BSC use is a key for success. However, as our case example illustrates, this is an iterative learning process, involving identifying the right performance indicators and optimizing them in the light of results and experience. If this process works well BSC-usage will complement company strategy and make it more effective resulting in better company performance.»

5.3 Organisasjonsstrukturens betydning ved bruk av BM

BM vektlegger prosess, som i det åpne perspektivet, men hvor er skjæringspunktet mot struktur? «...,strategy causes structure, structure does not cause strategy.» (Donaldson &

Wales, 1986, p. 32). Hvis både strategi og prosess er over eller forårsaker struktur, og BM er en strategiprosess, burde ikke strukturen bli påvirket? Dessuten har struktur med informasjon å gjøre. Informasjonsbehov og informasjon brukes til måling og medarbeidernes motivasjon (Atkinson et al., 1997). Jeg finner ingen indikasjon på strukturendring i litteraturutvalget, og det er ikke gitt at det er en enkel kausal sammenheng mellom strategi og struktur (Miles & Snow, 1978, p. 7). Organisasjonsstruktur er ikke direkte undersøkt i litteraturutvalget, men flere artikler bekrefter at en SBU er egnet for bruk av BM (Bedford et al., 2008; De Geuser et al., 2009; Iselin et al., 2008; Papalexandris et al., 2004). Dette argumenterer Kaplan og Norton (1996b) for selv og begrunner det med at det er på dette nivået man oversetter strategien til kvantifiserbare måleindikatorer. Derimot virker organisatorisk størrelse eller organisasjonens kompleksitet til å ha betydning (Malagueño et al., 2018), mer enn organisasjonsstrukturen, selv om Hoque og James (2000) og Braam og Nijssen (2004) ikke finner at organisasjonsstørrelse har signifikant betydning for organisatorisk performance. Dessuten viser artiklene organisasjonsstørrelse enten ved antall ansatte, omsetning eller selskapsverdi. Dette sier ikke alt om organisasjonsstrukturen eller organisasjons- og operasjonskompleksiteten. Flere av artiklene viser at organisasjonsstørrelse er en faktor for å bruke og dra fordeler fra BM (Bedford et al., 2008; Hoque & James, 2000; Speckbacher et al., 2003), som kan forstås bl.a. ut ifra koordinerings- og kontrollbehov (Mintzberg, 1979).

Bare en av artiklene ser på entreprenørorganisasjonen eller den innovative organisasjonen (ad-hoc-kratiet) som aktuelle for et strategisk styringssystem som BM. Organisasjonene er små og har ikke behov for eller kapasitet til så omfattende styring som BM legger opp til. Det er lite spesialisering, formalisering og en dynamikk som gjør BM lite egnet: «*Finally, the flatter and more flexible structure of SMEs typically requires employees to perform multiple roles, with unclear boundaries and job responsibilities. Compensation systems and employee performance appraisals are less formalized and objective in SMEs.*» (Malagueño et al., 2018, p. 222). Denne artikkelen finner at BM kan fungere på små og mellomstore bedrifter ved at kunnskapsdelingen blir større og gir forbedring av produkter og økt innovasjon, særlig gjennom feed-forward-control, problemløsning i forkant. Imidlertid har disse små og mellomstore bedriftene et gjennomsnittlig antall ansatte på 32,75 i utvalget av 201 bedrifter, noe som muligens er noe høyt for i hvert fall entreprenørorganisasjonen.

Maskinbyråkratiet kan være egnet i kraft av at det er en stor grad av kontroll til stede. Flere av bedriftene som er med i litteraturutvalget kan være maskinbyråkratier, uten at det er konkret spesifisert. Den divisjonaliserte organisasjonen er best egnet for BM, og Kaplan og Nortons

påstand blir bekreftet ved at dette er organisasjonsstrukturen som en SBU stort sett er en del av. Det profesjonelle byråkratiet ble tidligere antatt til ikke å være egnet for BM da det er høy grad av autonomi, makt og kontroll hos de profesjonelle i den operative kjernen. Likevel viser de tre artiklene fra sykehus/helsesektoren (Bobe et al., 2017; Correa et al., 2014; Lin et al., 2014) at sykehus som er profesjonelle byråkratier, avhengige av standardisering av ferdigheter og kunnskap, kan få organisatorisk ytelsesforbedring etter innføring av BM. Dette skyldes hovedsakelig bedre oversikt over hele organisasjonens samlede målsetning og visjon, samt bedre samarbeid og innsikt i egen rolle sett mot hele sykehuset og pasientene.

6 Konklusjon og forslag til videre forskning

BM setter mål og strategi på agendaen. Ved å bruke BM som mer enn et målingssystem på performance, men som det helhetlige strategiske management-systemet det utviklet seg til i begynnelsen av 2000-tallet, kan det gi økt ytelse i ett eller flere av de fire perspektivene i BM.

«Cockpiten» gir styringsmuligheter og raske tilbakemeldinger, men man vet ikke om styringssignalene er de beste og mest korrekte og om destinasjonen man er på vei mot faktisk er målet. Det kan være vanskelig å vite om man har identifisert og funnet de riktige årsak-virkningskjedene som BM bygger på. Hovedårsakene til dette er forsinkelsen i særlig den finansielle ytelsen og at det ikke eksisterer en konkret oppskrift eller mal på hvordan man lager BM til akkurat sin organisasjon. Det er svært generelle retningslinjer og tilpasningen må gjøres på grunnlag av egen kunnskap om seg selv og BM, noe som er tidkrevende og innebærer en stor grad av usikkerhet. Dessuten klarer man ikke å finne årsak-virkning mellom BM og resulterende ytelse da det er for mange variabler og en kompleksitet som gir mange muligheter for både årsak og virkning (Campbell et al., 2015). Noen komparative studier og case-studier finner likevel forbedring i flere eller alle av BM sine perspektiver (Ahn, 2001; Davis & Albright, 2004; DeBusk & Crabtree, 2006; Mendes et al., 2012; Papalexandris et al., 2004), som peker på en kausalitet mellom performance og BM. De andre artiklene som konstaterer positive utfall etter bruk av BM, bruker spørreundersøkelser med svar fra ledelse/mellomledelse. De rapporterer forbedret forståelse for organisasjonens strategi, bedret kommunikasjon og informasjonsflyt internt i organisasjonen, og en tydeligere kobling mellom handling og mål.

Verdien til konseptet BM ligger i fokuseringen på strategi hvor man ser på hele organisasjonen i sammenheng, et ønske om å forbedre seg og mulighetene til å gjøre nettopp det, ved å få konkrete arbeidsoppgaver man blir målt på som er satt i system og koblet mot overordnet strategi (Iselin et al., 2008). I seg selv kan man anta at dette gir økt organisatorisk performance. Imidlertid er det mange fallgruver å gå i som f.eks. for mye top-down-implementering og for lite interaksjon med de ansatte, og finne riktige måleparametre som føles rettfærdige og oppnåelige, særlig ved belønnings- og incentiv-kobling mot disse.

Miljøet og samfunnet som organisasjoner (i den vestlige verden) opererer under i dag nærmest forlanger et mer naturlig, nyinstitusjonelt og åpent perspektiv på organisasjoner og menneskene de består av, som vil behandles individuelt. Det menneskelige aspektet er alfa og

omega for at BM skal fungere over tid og gi mening til de som skal utføre strategien, men blir lite tatt hensyn til i mitt litteraturutvalg.

BM skaffer også ledelsen og mellomledelsen bedre oversikt over organisasjonen og fungerer ifølge lederne i de forskjellige artiklene, godt som et forbedret kontroll- og styringsverktøy, men uten at nødvendigvis forbedret finansiell ytelse er resultatet. Dette kontroll- og styringsverktøyet med kvantifisering og overvåkning, har utgangspunkt i en rasjonell tilnærming til, og syn på, organisasjoner. Litteraturen ser dermed ut til å støtte anvendeligheten til første generasjons BM, at det er et godt fungerende prestasjonsmålingsverktøy, men støtter mindre andre og tredje generasjons BM som et helhetlig strategisk styringssystem og det å skape den strategifokuserte organisasjonen. Likevel er det her potensialet til konseptet BM ligger og mulighetene for forbedring blir større, for det er på dette nivået de antatt kausale sammenhengene blir koblet mot handling (Braam & Nijssen, 2004; Speckbacher et al., 2003), men samtidig er dette også det vanskeligste å få til.

Når det gjelder organisasjonsstruktur ser litteraturen ut til å bekrefte antagelsene basert på Mintzbergs typologier, og Kaplan og Norton selv, om at BM vil brukes og fungere best i maskinbyråkratiet og den divisjonaliserte organisasjonen hvor hver divisjon er en avdeling eller SBU/BU. Både fordi det er disse organisasjonsstrukturene som krever mest styring, koordinering og kontroll pga. klarere deling av arbeidet som utføres, ofte mer komplekse tekniske systemer og mindre direkte overvåkning, og fordi det er en stor grad av standardisering av ferdigheter og «output»/leveranse. Denne standardiseringen er et nøkkelement i BM og fungerer også som en koordineringsmekanisme. Jeg finner heller ingen bekreftelse i litteraturen på at struktur følger strategi, noe som det hevdes skal gjøre.

Videre forskning kunne sett direkte på forholdet mellom organisasjonsstruktur og BM, da organisasjonsstruktur er organisering etter formål. Hvis BM er en av faktorene til å oppnå formålet, vil den mest hensiktsmessige konfigurasjonen også måtte tilpasses BM? Eller er det sånn at BM er så adaptivt at konseptet kan tilpasses alt? Et annet interessant forskningsområde kan være forholdet mellom individuell performance og organisatorisk performance. Bedford et al. (2008) fant ikke at dette var tilfelle i sin studie, men mener det er et tema å studere nærmere. Hvor stor påvirkning har den individuelle innsatsen som BM er bygd på, relativt mot organisasjonens ytelse? Eller er de standardiserte målingene av

arbeidsoppgavene nok til at selve konseptet BM forbedrer organisatorisk performance? Dette kan også være en innfallsvinkel mot ytterligere forskning på årsak-virkningskjedene og i hvor stor grad perspektivene i BM er avhengige av hverandre. Til sist vil det være interessant å se nærmere på organisasjonskulturens betydning på effektiviteten til BM eller hvor mye top-down-implementering, jobbspesialisering og evt. motivasjonsendring betyr for utfallet.

Alt i alt er BM et godt utgangspunkt for å endre en organisasjon mot økt ytelse og de fleste studiene viser at det også stemmer. Likevel er det vanskelig å generalisere fra studiene fordi det er så mange variabler og muligheter, både menneskelige, organisatoriske og omgivelsesmessige, at det nærmest er umulig å lage et helhetlig system som generelt vil fungere. Det er da kanskje ikke så dumt å gjøre det så enkelt som mulig, selv om man da muligens ikke fanger opp alle sammenhenger? Vær fornøyd hvis det fungerer i praksis, og det kan det fort gjøre med mye innsats, så gjør det ikke noe at man ikke kan bevise det fullstendig teoretisk.

7 Referanseliste

- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, 34(4), 441–461. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00057-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00057-7)
- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., ... Wu, A. (1997). New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 2, 79–108. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(90\)70051-0](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(90)70051-0)
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460. <https://doi.org/10.1108/00251740610715740>
- Aulgur, J. (2012). The Balanced Scorecard and Improvement Performance in Nonprofit Organizations. *Administrative Issues Journal*, 2(3), 10.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage* (6th editio). Harlow: Pearson Education Limited.
- Bedford, D., Brown, D., Malmi, T., & Sivabalan, P. (2008). Balanced scorecard design and performance impacts: some Australian evidence. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2).
- Biggart, T. B., Burney, L. L., Flanagan, R., & Harden, J. W. (2010). Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment? *Management Accounting Quarterly*, 12(1), 1–12.
- Bobbe, B. J., Mihret, D. G., & Obo, D. D. (2017). Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(6), 1230–1256. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2016-2484>
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bryant, L., Jones, D. A., & Widener, S. K. (2004). Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 107–131. <https://doi.org/10.2308/jmar.2004.16.1.107>
- Campbell, D., Datar, S. M., Kulp, S. L., & Narayanan, V. G. (2015). Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at store24. *Journal of Management Accounting Research*, 27(2), 39–65. <https://doi.org/10.2308/jmar-51209>
- Correa, M. G., Prochnik, V., Ferreira, A. C. de S., & Sergio de Carvalho Vianna, D. (2014). Brazilian Hospital Employee Perceptions of the BSC. *Latin American Business Review*, 15(2), 141–166. <https://doi.org/10.1080/10978526.2014.905162>
- Crabtree, A. D., & DeBusk, G. K. (2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting*, 24(1), 8–15. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.016>
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- De La Luz Fernández-Alles, M., & Valle-Cabrera, R. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 503–517. <https://doi.org/10.1108/09534810610676699>
- DeBusk, G. K., & Crabtree, A. D. (2006). Does the Balanced Scorecard Improve

- Performance? *Management Accounting Quarterly*, 8(1), 44–49.
- Donaldson, L., & Wales, S. (1986). *In Successful Defence of Organization Theory : A Routing of the Critics*. 28–32.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Gjønnes, S. H., & Tangenes, T. (2015). *Økonomi- og virksomhetsstyring* (2. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review. Releasing the Research Imagination*. (2nd editio). London: Sage Publications Ltd.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø., & Veia, E. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hoque, Z., & Adams, C. (2011). the Rise and Use of Balanced Scorecard Measures in Australian Government Departments. *Financial Accountability & Management*, 27(3), 308–334. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2011.00527.x>
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Iselin, E. R., Mia, L., & Sands, J. (2008). The effects of the balanced scorecard on performance: The impact of the alignment of the strategic goals and performance reporting. *Journal of General Management*, 33(4), 71–85. <https://doi.org/10.1177/030630700803300405>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725–758. <https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.3.725>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Non-Profit Management and Leadership*, 11(3), 353–370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: Comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(4), 539–545. <https://doi.org/10.1108/18325911211273527>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75–86.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Creating the strategy-focused organization. In *The strategy-focused organization* (pp. 1–27). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Focusing Your Organization on Strategy - With the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Response to S. Voelpel et al., “The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy,” *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 No. 1, 2006, pp. 43-60. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 421–428.

- <https://doi.org/10.1108/14691930610681492>
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611–623. <https://doi.org/10.1108/17410400410561231>
- Lin, Z., Yu, Z., & Zhang, L. (2014). Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China. *China Economic Review*, 30, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2014.05.003>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malina, M. A. (2001). *Management Control and the Balanced Scorecard: An Empirical Test of Causal Relations*. University of Colorado.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47–90. <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
- Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F., & Ribau Teixeira, M. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, 20–29. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.007>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill, Inc.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3). <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: A necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, 17(5), 481–491. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00034-1)
- Neely, A. (2008). Does the balance score card work: An empirical investigation. *Cranfield Management Conference*.
- Nilsen, E. A. (2007). *Oversettelsens mikroprosesser*. University of Tromsø.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351–366. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.05.002>
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L., & Llach, J. (2016). Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(9–10), 1121–1139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1060853>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: The University of Chicago Press.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2015). *Strategi - en innføring* (6. utgave,). Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. (4. opplag). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2014). *Organizations and organising. Rational, Natural and*

Open Systems Perspectives. Essex: Pearson Education Limited.

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>

8 Vedlegg

8.1 Artikkelloversikt med forskningsmetode, effekt og organisasjonsstruktur

Forfattere	År	Journal	Tittel	Forskningsmetode	Fungerer BM? Gir BM økt org. ytelse?	Organisasjonsstruktur
Ahn, Heinz	2001	Long Range Planning	Applying the balanced scorecard concept: An experience report	Casestudie av en SBU	Ikke bevist på ytelse, men flere positive muligheter og konsekvenser etter innføring av BM.	Divisjon
Bedford, David Brown, David A. Malmi, Teemu Sivabalan, Prabhu	2008	Journal of applied management accounting research	Balanced scorecard design and performance impacts: some Australian evidence	Tverrsnittsstudie av 92 australske selskaper	Ja, hvis årsaksvirkningslogikken blir brukt i KPI.	Private firmaer fra forskjellige bransjer
Biggart, Timothy B. Burney, Laurie L. Flanagan, Richard Harden, J. William	2010	Management Accounting Quarterly	Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment?	Internettbasert spørreundersøkelse	Ja	Kjede av 346 retail stores.
Bobe, Belete Jember Mihret, Dessalegn Getie Obo, Degefe Duressa	2017	Accounting, Auditing and Accountability Journal	Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study	Casestudie med semi-strukturerte intervjuer i offentlig sektor i Etiopia	Nei, ikke bevist på ytelse, men organisatoriske forbedringer ble oppnådd.	En offentlig helsesektor med myndighetsbyråer, divisjoner og avdelinger. Transorganisatorisk.
Braam, Geert J.M. Nijssen, Edwin J.	2004	Long Range Planning	Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience	Spørreundersøkelser over 2-3 år	Ja, gitt strategisk bruk og ikke mekanistisk og brukt som et	Private business-to-business firmaer fra forskjellige bransjer.

					målingssystem	
Bryant, Lisa Jones, Denise A. Widener, Sally K.	2004	Journal of Management Accounting Research	Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures	5 års-studie med arkivdata	Ja	Private større firmaer fra forskjellige bransjer.
Campbell, Dennis Datar, Srikant M. Kulp, Susan L. Narayanan, V. G.	2015	Journal of Management Accounting Research	Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at store24	Ex post audit av en butikk-/kioskjede med 64 heterogene storkiosker, inndelt i 9 divisjoner/avdelinger.	Nei, men ikke nødvendigvis pga. BM i seg selv, men ikke tilpasset organisasjonen	Privat kjede av storkiosker/convience stores.
Correa, Marcos Gomes Prochnik, Victor Ferreira, Aracéli Cristina de S. Sergio de Carvalho Vianna, Dilo	2014	Latin American Business Review	Brazilian Hospital Employee Perceptions of the BSC	Komparativ undersøkelse av to sykehus i Brasil. Survey, men også intervjuer.	BM gir styring mot strategiske mål, og samtidig øker medarbeiderinvolvering og integrering. Beholder profesjonell autonomi gjennom fleksibiliteten i BM.	Privat og offentlig, profesjonelle byråkratier.
Crabtree, Aaron D. DeBusk, Gerald K.	2008	Advances in Accounting	The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns	Long horizon event study over 3 år. Matched pair design.	Ja, finansiell forbedring.	Privat. Men man vet ikke om det er for hele bedriften eller divisjoner/SBU.
Davis, Stan Albright, Tom	2004	Management Accounting Research	An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance	Kvasi-eksperimentell field study av 14 avdelinger, delt i to hovedavdelinger.	Ja.	Privat, 14 avdelinger i et bankkonsern.
De Geuser, Fabien Mooraj, Stella Oyon, Daniel	2009	European Accounting Review	Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its	Survey 76 Business Units fra forskjellige land og forskjellige bransjer.	Ja.	Privat. Organisasjoner fra forskjellige bransjer, størrelser og

			effect on performance			modenhet i BM-bruk.
Hoque, Zahirul Adams, Carol	2011	Financial Accountability & Management	the Rise and Use of Balanced Scorecard Measures in Australian Government Departments	Survey til 51 government departments i Australia	Ja.	Offentlig sektor, divisjon
Hoque, Zahirul James, Wendy	2000	Journal of Management Accounting Research	Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance	Survey 66 produksjons-selskaper.	Delvis	Privat, produksjons-selskaper.
Iselin, Errol R. Lokman, Mia Sands, John	2008	Journal of General Management	The Effects of the Balanced Scorecard on Performance. The Impact of the Alignment of the Strategic Goals and performance Reporting.	Survey av 50 SBU, produksjons-bedrifter	Ja.	Privat, større selskaper med SBU.
Ittner, Christopher D. Larcker, David F. Meyer, Marshall W.	2003	Accounting Review	Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard	Arkivdata over nesten 4 år og intervjuer.	Nei.	Privat, finansinstitusjon .
Lin, Zhijun Yu, Zengbiao Zhang, Liqun	2014	China Economic Review	Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China	Survey av 593 offentlige sykehus i Kina.	Ja.	Offentlig sektor, sykehus. Profesjonelt byråkrati.
Malagueño, Ricardo Lopez-Valeiras, Ernesto Gomez-Conde, Jacobo	2018	Small Business Economics	Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance	Survey 201 SME (små og mellomstore bedrifter) i Spania.	Ja.	Privat, selskap.

Malina, Mary A. Selto, Frank H.	2001	Journal of Management Accounting Research	Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard	Casestudie av et Fortune 500-selskap med mer enn 25 000 ansatte, 31 distribusjons-savdelinger i Nord-Amerika.	Muligens.	Privat, selskap med underavdelinger .
Mendes, Paula Santos, Ana Carina Perna, Fernando Ribau Teixeira, Margarida	2012	Journal of Cleaner Production	The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector	Casestudie implementering av BM i en divisjon i Public Administration i Portugal.	Ja.	Offentlig, divisjon.
Papalexandris, Alexandros Ioannou, George Prastacos, Gregory P.	2004	Long Range Planning	Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A software firm's experience	Casestudie av SBU i et IT-firma i Hellas med matrise-struktur og tre BU'er.	Ja.	Privat, underavdeling av konsern. Divisjon/matrise .
Perramon, Jordi Rocafort, Alfredo Bagur-Femenias, Llorenç Llach, Josep	2016	Total Quality Management and Business Excellence	Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study	Spørreskjema til 253 bedrifter i Katalonia.	Ja.	Privat, selskap.
Speckbacher, Gerhard Bischof, Juergen Pfeiffer, Thomas	2003	Management Accounting Research	A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries	Deskriptiv analyse av BM-implementering i 42 store selskaper i tysktalende land. 174 bedrifter totalt.	Ikke direkte undersøkt.	Privat, selskap og konsern. Divisjon/BU.

8.2 Artikkelloversikt med h5-indeks, h5-median, antall siterende artikler, journal impact factor og 5-year impact factor

Forfattere	År	Journal	Tittel	h5-indeks GS	h5-median GS	Antall siterende artikler (WoS)	Journal Impact Factor (2018) Scimago/Scopus	5 year Impact factor (2018) Scimago/Scopus
Ahn, Heinz	2001	Long Range Planning	Applying the balanced scorecard concept: An experience report	36	68	96	3,363	5,404
Bedford, David Brown, David A. Malmi, Teemu Sivabalan, Prabhu	2008	Journal of applied management accounting research	Balanced scorecard design and performance impacts: some Australian evidence			10		
Biggart, Timothy B. Burney, Laurie L. Flanagan, Richard Harden, J. William	2010	Management Accounting Quarterly	Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment?					
Bobe, Belete Jember Mihret, Dessalegn Getie Obo, Degefe Duressa	2017	Accounting, Auditing and Accountability Journal	Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study	42	59	3		
Braam, Geert J.M. Nijssen, Edwin J.	2004	Long Range Planning	Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience	36	68	99	3,363	5,404

Bryant, Lisa Jones, Denise A. Widener, Sally K.	2004	Journal of Management Accounting Research	Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures	20	30	64		
Campbell, Dennis Datar, Srikant M. Kulp, Susan L. Narayanan, V. G.	2015	Journal of Management Accounting Research	Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at store24	20	30	10		
Correa, Marcos Gomes Prochnik, Victor Ferreira, Aracéli Cristina de S. Sergio de Carvalho Vianna, Dilo	2014	Latin American Business Review	Brazilian Hospital Employee Perceptions of the BSC			3		
Crabtree, Aaron D. DeBusk, Gerald K.	2008	Advances in Accounting	The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns	21	29	34		
Davis, Stan Albright, Tom	2004	Management Accounting Research	An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance	33	56	183	4,044	6,612
De Geuser, Fabien Mooraj, Stella Oyon, Daniel	2009	European Accounting Review	Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance	28	46	74	2,322	3,173
Hoque, Zahirul	2011	Financial Accountability &	the Rise and Use of Balanced Scorecard	20	32	27		

Adams, Carol		Management	Measures in Australian Government Departments					
Hoque, Zahirul James, Wendy	2000	Journal of Management Accounting Research	Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance	20.	30	158		
Iselin, Errol R. Lokman, Mia Sands, John	2008	Journal of General Management	The Effects of the Balanced Scorecard on Performance. The Impact of the Alignment of the Strategic Goals and performance Reporting.	10	14	2		
Ittner, Christopher D. Larcker, David F. Meyer, Marshall W.	2003	Accounting Review	Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard	65	97	251		
Lin, Zhijun Yu, Zengbiao Zhang, Liqun	2014	China Economic Review	Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China	36	54	20	2,106	2,557
Malagueño, Ricardo Lopez-Valeiras, Ernesto Gomez-Conde, Jacobo	2018	Small Business Economics	Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance	66	96	10	3,555	4,452
Malina, Mary A. Selto, Frank H.	2001	Journal of Management Accounting	Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of	20	30	199		

		ing Research	the Balanced Scorecard					
Mendes, Paula Santos, Ana Carina Perna, Fernando Ribau Teixeira, Margarida	2012	Journal of Cleaner Product- ion	The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector	132	166	26	6,395	7,051
Papalexandris, Alexandros Ioannou, George Prastacos, Gregory P.	2004	Long Range Planning	Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A software firm's experience	36	68	36	3,363	5,404
Perramon, Jordi Rocafort, Alfredo Bagur- Femenias, Llorenç Llach, Josep	2016	Total Quality Manage- ment and Business Excellen- ce	Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study	35	45	5	2,181	2,224
Speckbacher, Gerhard Bischof, Juergen Pfeiffer, Thomas	2003	Manage- ment Account- ing Research	A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German- speaking countries	33	56	165	4,044	6,612

