

**The Balanced Scorecard i Norge:  
En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011**

Dag Øivind Madsen  
Høgskolen i Buskerud

Dette er siste forfatterversjon av artikkelen før publisering i tidsskriftet

**Praktisk økonomi og finans**, 28 (2012)4: 55-66

Tidsskriftets forlag, *Universitetsforlaget*, tillater at siste forfatterversjon legges i åpent  
publiseringsarkiv ved den institusjon forfatteren tilhører

# The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011

Dag Øivind Madsen

## Sammendrag

The Balanced Scorecard er et av de mest kjente konseptene innen økonomi- og virksomhetsstyring. Siden konseptet ble lansert i 1992 har det fått mye oppmerksomhet både fra forskere og praktikere. Konseptet har blitt utbredt i mange land, inkludert i Norge hvor konseptet ofte blir omtalt som «Balansert Målstyring». I artikkelen presenteres en casestudie av The Balanced Scorecards utviklingsforløp i Norge. Studien indikerer at konseptet var svært populært rundt årtusenskiftet, men at konseptets popularitet ikke har dabbet av i like stor grad som kunne forventes basert på ledelsesmoteteori. I stedet viser dataene at konseptet har blitt en del av det som regnes som «god praksis» innen økonomi- og virksomhetsstyring i Norge. Det kan dermed hevdes at konseptet har blitt institusjonalisert, og at det er noe mer enn kun en forbigående mote. Disse resultatene diskuteres i lys av litteraturen om Balanced Scorecard og ledelsesmoter.

## 1 Innledning

The Balanced Scorecard (BSC) er et av de mest kjente konseptene innen fagområdet økonomi- og virksomhetsstyring. Siden konseptet ble lansert av Robert Kaplan og David Norton (KN) i 1992 har det fått mye oppmerksomhet både fra forskere og praktikere. Tidsskriftet Harvard Business Review har omtalt BSC som et av de viktigste ledelseskonseptene siste 75 år (Sibbet, 1997: 12). Studier viser også at konseptet har blitt utbredt i mange land (f.eks. Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003; Rigby & Bilodeau, 2011). I Norge har også konseptet fått mye oppmerksomhet og har ofte blitt omtalt som «Balansert Målstyring».

I denne artikkelen studerer jeg BSCs utviklingsforløp i Norge fra konseptet ble lansert i 1992 og fram til 2011. Casestudien studerer spredningen og institusjonaliseringen av konseptet i Norge, og ser på hvilke typer aktører som har vært involvert i utviklingen av produkter og tjenester relatert til konseptet, samt hvordan konseptet har blitt adoptert og implementert i praksis. Forskningstilnærmingen har hovedsakelig vært kvalitativ, og jeg har kombinert ulike forskningsmetoder og datakilder for å komme fram til en overordnet forståelse av konseptets utvikling i Norge.

Studien bidrar ikke bare til litteraturen om BSC, men også mer generelt til teori om ledelsesmoter (f.eks. Abrahamson, 1996). Ledelsesmoteteori er et sentralt teoretisk perspektiv for å forstå spredningen av innovasjoner innen ledelse (Clark, 2004a; Sturdy, 2004; Røvik, 2007) og økonomistyring (Ax & Bjørnenak, 2007; Zawawi & Hoque, 2010). Studien er en av de aller første som kombinerer data om BSC-

konseptets tilbuds- og etterspørselsside. Tidligere har studier av BSC har typisk enten hatt et tilbudssideperspektiv (Ax & Bjørnenak, 2005) eller etterspørselsperspektiv (Malmi, 2001) på spredningsprosessen. Generelt har det vært en svakhet ved forskningen på ledelseskonsepter at man i altfor stor grad har fokusert på konseptenes tilbudsside (f.eks. kartlegging av antall artikler og bøker skrevet om et konsept) og kun i liten grad har koblet dette til faktisk bruk på etterspørselssiden (Benders & Van Veen, 2001).

Det andre bidraget er at studien kombinerer mikro- og makrodata om konseptets utvikling i Norge. En rekke forskere har påpekt at studier av ledelseskonsepter primært har benyttet seg av data på makronivå, f.eks. antallet artikler om et konsept i et land (Clark, 2004a; Benders, Nijholt & Heusinkveld, 2007; Perkmann & Spicer, 2008). Kun i liten grad har forskere brukt data på mikronivå (f.eks. intervjuer med individuelle aktører) for å studere hvordan konseptene faktisk har blitt tolket, implementert og spredt mellom organisasjoner. I denne studien benytter jeg både makrodata og mikrodata, og dette mener jeg gir et mer utfyllende bilde av konseptets utvikling i Norge. Dette gjør at jeg både kan si noe om konseptets utvikling på makronivå (f.eks. i media og bruk på tvers av organisasjoner) og hvordan det har påvirket praksis på mikronivå i konsulentselskaper på tilbudssiden og i organisasjoner på etterspørselssiden.

Resten av artikkelen er strukturert på følgende måte: I del to argumenterer jeg for at BSC-konseptet kan studeres ved hjelp av ledelsesmoteteori. Jeg beskriver kort hovedlinjene i ledelsesmoteteori som er det teoretiske rammeverket som de empiriske dataene vil bli diskutert i lys av. I del tre beskriver jeg forskningstilnærmingen i detalj. Her beskriver jeg hvilke metoder jeg benyttet for å hente inn data i Norge. I del fire og fem presenteres de empiriske dataene om BSC i henholdsvis i et tilbudsside- og etterspørselssideperspektiv. I del seks diskuteres de empiriske funnene i lys av eksisterende forskning om BSC og ledelsesmoteteori.

## **2 BSC-konseptet sett fra et ledelsesmoteperspektiv**

### **2.1 BSC som ledelseskonsept**

BSC kan ses på som det ulike forskere kaller «organization concepts» (Benders & Van Veen, 2001), «strategy concepts» (Seidl, 2003), «management accounting innovations» (Ax & Bjørnenak, 2007) eller «organisasjonsoppskrifter» (Røvik, 2007). Felles for disse betegnelsene er at det understrekes at slike ledelseskonsepter er *normative*, i betydningen at de gir klare råd til ledere om hvordan man bør organisere ulike aspekter ved styring av virksomheter (f.eks. økonomiske styringssystemer). Forskere på ledelseskonsepter har også identifisert en rekke kjennetegn ved konsepter som gir dem potensiale til å bli populære, eller det som Røvik (2002) mener er hemmelighetene bak konseptene som slår an.

Det første og kanskje mest åpenbare kjennetegnet ved ledelseskonsepter er de har en *fengende merkelapp* (Røvik, 1998, 2007). BSC er kanskje det mest åpenbare

eksempelet på et ledelseskonsept med som har en svært fengende merkelapp. Som Kieser (2002: 176) påpeker så gir BSC positive assosiasjoner til idrett og konkurranser. De fleste ledere å ønsker å være «balanced» samtidig som de også liker å holde tellinga ved hjelp av et «scorecard». Merkelappen BSC kan dermed sies å harmonere godt med rådende oppfatninger blant ledere om hvordan moderne virksomheter bør styres. Det er i dag et fokus på at man bør være mer balansert enn man var før i tiden da styringen av virksomheter nesten utelukkende var basert på finansiell informasjon. Derfor kan det hevdes at BSC passer godt med tidsånden innen moderne virksomhetsstyring. I tillegg er BSC-litteraturen er engasjerende og spennende å lese for ledere og andre potensielle adoptører (Nørreklit, 2003).

Et annet typisk kjennetegn ved ledelseskonsepter er at de gjerne lover store potensielle *ytelsesforbedringer* for de virksomhetene som velger å adoptere konseptene (ten Bos, 2000). Innen BSC-litteraturen er det også relativt hyppige løfter om *potensielle ytelsesforbedringer*, jfr. KNs konseptlitteratur om BSC (f.eks. Kaplan & Norton, 1996). Forfatterne presenterer mange eksempler på virksomheter som har oppnådd «fremragende» resultater etter at de har adoptert og implementert BSC, og det hevdes i BSC-bøkene at andre virksomheter kan oppnå store ytelsesforbedringer ved å bruke BSC på en riktig måte. I tillegg henvises leseren til KNs offisielle «BSC Hall of Fame» der man kan få innblikk i virksomheter som har implementert konseptet og oppnådd gode resultater (Cooper, Ezzamel & Qu, 2011).

Det tredje kjennetegnet ved ledelseskonsepter er at de har et stort *tolkningsrom* (Benders & Van Veen, 2001; Giroux, 2006). Mange forskere har påpekt at BSC har et stort tolkningsrom (Malmi, 2001; Nørreklit, 2003; Ax & Bjørnenak, 2005; Braam, Benders & Heusinkveld, 2007; Modell, 2009; Cooper, Ezzamel & Qu, 2011; Braam, 2012). BSC kan tolkes på ulike måter, fra en snevrere tolkning som et flerdimensjonalt ytelsesmålingssystem til et mer overordnet strategisk ledessystem (Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003; Braam & Nijssen, 2004). Likevel har konseptet gjerne noen grunnleggende kjennetegn på tvers av tolkningene. I tilfellet BSC er dette for eksempel den overordnede strukturen hvor virksomheten ses ut fra fire perspektiver og at man tar hensyn til både ledende og laggede indikatorer.

Det fjerde og siste kjennetegnet ved konsepter innen ØVS er at de er *universelt utformet*. BSC blir også presentert som universelt anvendbart. For eksempel hevder KN at BSC-konseptet kan tilpasses på ulike måter, f.eks. i antallet perspektiver og måleparametre. Dette gjør at det vil være anvendbart på tvers av land og ulike typer virksomheter.

## **2.2 Kan BSC studeres ut fra et ledelsesmoteperspektiv?**

Diskusjonen viser at BSC skårer høyt på de fleste trekkene som Røvik (2002) og andre forskere på ledelseskonsepter hevder er sentrale for at et konsept skal ha potensiale til å bli populært. I tillegg til disse trekkene ved selve BSC-konseptet, så er det også andre faktorer som kan bidra til populariseringen av BSC-konseptet. Flere

studier har vist at det er innflytelsesrike tilbudssideaktører (f.eks. konsulenter) som promoterer BSC (Malmi, 2001; Ax & Bjørnenak, 2005; Braam, Benders & Heusinkveld, 2007; Cooper, Ezzamel & Qu, 2011). I tillegg viser en rekke undersøkelser relativt høye adopsjonsrater blant virksomheter rundt om i verden (f.eks. Rigby & Bilodeau, 2011). Jeg hevder derfor at det er hensiktsmessig å bruke ledelsesmoteteori som et teoretisk rammeverk for å studere utviklingsforløpet til BSC i Norge.

Ledelsesmoteteori (f.eks. Abrahamson, 1996) studerer spredning og popularisering av ledelseskonsepter. Abrahamson (1996) hevder at man bør se på markedet for ledelsesmoter som bestående av en tilbudsside og etterspørselsside. Tilbudssiden blir i ledelsesmoteteori sett på som et felt eller arena bestående av flere typer aktører (Kieser, 1997; Clark, 2004b; Klineciewicz, 2006). De mest sentrale aktørene på tilbudssiden er konsulenter, konferansearrangører, softwareselskaper, interesseorganisasjoner, academia og ulike typer næringslivsmedia. Disse aktørene forsøker, ofte ved ulike typer samarbeidsstrategier, å skape mest mulig blest og oppmerksomhet om sine produkter og tjenester. Målet er å skape et størst mulig totalt marked for det aktuelle ledelseskonseptet (Kieser, 1997; Klineciewicz, 2006).

Etterspørselssiden består av ledere av virksomheter som er potensielle adoptører av ledelseskonsepter. Det antas at etterspørselen etter konsepter ikke kun er drevet av teknisk-rasjonelle motiver (f.eks. søken etter et konsept som skal løse et faktisk problem i virksomheten), men at også sosiale og institusjonelle faktorer spiller en viktig rolle i lederes adopsjonsbeslutninger (Abrahamson, 1991). For eksempel søker ledere i virksomheter legitimitet fra sine omgivelser gjennom å adoptere konsepter som ses på som «moderne» og tidsriktige (Westphal, Gulati & Shortell; Staw & Epstein, 2000). Ledere følger gjerne nøye med på hva andre organisasjoner arbeider med, og blir også influert av tanker som de som kommer i kontakt med gjennom yrkesmessige nettverk (jfr. DiMaggio & Powell, 1983). I tillegg blir lederes beslutninger påvirket av eksterne aktører som konsulenter og foredragsholdere (Abrahamson, 1991). Ledelsesmoteteori fokuserer altså sterkt på tilbudssiden til ledelseskonsepter (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997). De ulike aktørene på tilbudssiden bidrar til å påvirke oppfatningene på etterspørselssiden om hva som er moteriktig, moderne og rasjonelt (Abrahamson, 1996).

Det antas i ledelsesmoteteori at livssyklusen til ledelseskonsepter er relativt kort og sjelden mer enn 5-10 år. Det har blitt hevdet at utviklingen går mot at ledelseskonsepters livssyklus blir stadig kortere (Carson, Lanier, Carson & Guidry, 2000). Livssyklusen til ledelseskonsepter blir ofte konseptualisert som bestående av ulike faser som introduksjon, modning og nedgang (f.eks. Gill & Whittle, 1993). Livssyklusen kan over tid illustreres med en klokkeformet kurve, og det antas at ledelseskonsepter etter hvert vil gå av moten og erstattes av «nye» konsepter som gjerne er varianter av de foregående (Abrahamson, 1996). Denne antakelsen om at motepregede ledelseskonsepter er flyktige og forbigående har blitt kritisert av nyere forskning innen ledelsesmoteteori som hevder at konsepter ikke nødvendigvis følger

dette utviklingsløpet. I stedet kan konsepter få en mer permanent karakter og ha mer varige effekter på praksis ved at de blir institusjonalisert i både begrepsapparat og praksis (Perkmann & Spicer, 2008; Heusinkveld & Benders, 2012).

Som det vil bli diskutert senere i artikkelen innebærer ikke ledelsesmoteperspektivet at man fullstendig overser muligheten for at substansielle egenskaper ved konseptene kan forklare spredning og institusjonalisering, men perspektivet setter fokus på at utviklingsforløpet til ledelseskonsepter i en gitt kontekst blir påvirket av ulike sosiale, kulturelle og institusjonelle faktorer. Som litteraturen om spredningen av innovasjoner (Rogers, 1995) også viser så er det ikke alltid de teknisk beste konseptene som blir markedsvinnerne. For eksempel tapte Sonys teknisk overlegne Betamax-standard for VHS-standard som var langt bedre tilpasset markedets behov.

### **3 Metode og data**

I denne studien har jeg benyttet en hovedsakelig *kvalitativ tilnærming*. Fokuset har vært på å få en forståelse av hvordan konseptets utviklingsforløp i Norge har sett ut over tid. Jeg benyttet en kombinasjon av ulike forskningsmetoder: Intervjuer, søk i databaser og på Internett, samt analyser av brosjyrer og annet skriftlig materiale. Dataene ble hentet inn som en del av en større studie om BSC i Skandinavia (Madsen, 2011).

Intervjudataene utgjør den mest sentrale datakilden i studien. Totalt ble 31 aktører intervjuet i Norge, hvorav 10 var konsulenter/eksperter på tilbudssiden og 21 var adoptører av konseptet på etterspørselssiden. Intervjuene ble gjennomført i 2004 og 2005. Intervjuene var semi-strukturerte, og jeg benyttet en intervjuguide som tok for seg ulike temaer knyttet til hvordan aktøren hadde kommet i kontakt med og adoptert konseptet, deres forståelse av og tilnærming til konseptet, samt generelle erfaringer knyttet til anvendelse av konseptet. Intervjuene varte fra 30-90 minutter og ble tatt opp på bånd og transkribert.

Jeg foretok også omfattende søk på Internett for å kartlegge de viktigste aktørene rundt BSC i Norge. Disse søkene ble foretatt ved jevne mellomrom mellom 2004 og 2011. For eksempel gjorde jeg analyser av hvordan konseptet ble presentert på konsulent- og softwareselskapers nettsider, samt på konferanser og seminarer. Jeg benyttet ulike sekundærdata som masteravhandlinger og annen forskning om BSC i Norge for å utfylle primærdataene.

## **4 Balanced Scorecards tilbudsside i Norge**

### **4.1 Framveksten av et marked for BSC i Norge**

Det norske BSC-markedet vokste fram på midten av 1990-tallet. Intervjudataene indikerer at enkelte norske organisasjoner eksperimenterte med BSC også før dette, men dette var i stor grad som et resultat av innflytelse fra svenske aktører. Det skjedde lite organisert aktivitet på tilbudssiden i Norge før i 1995/1996.

I 1996 var det to hendelser som indikerer at den norske tilbudssiden var i ferd med å bli mer aktiv og organisert. Den første artikkelen om BSC i Norge publisert i Praktisk Økonomi & Ledelse (Gaaseide, 1996), og i tillegg begynte Siviløkonomforeningen (NSF) å arrangere seminarer og kurs med BSC som tema. I årene som fulgte økte både antallet oppmerksomheten i media og antallet konferanser og seminarer som dreide seg om BSC. For eksempel så påpekte en konsulent at det rundt årtusenskiftet var en slags hallelujastemming og en «hype» relatert til BSC i Norge.

#### **4.2 Aktørene på tilbudssiden**

*Konsulentselskaper* har vært en svært sentral aktør i det norske BSC-markedet. Både de tradisjonelle konsulent- og rådgivningsselskapene (f.eks. PWC, KPMG og Deloitte & Touche) og små lokale konsulentselskaper (f.eks. Holving Consulting) har vært aktive og tilbudt tjenester knyttet til BSC. I tillegg har den svenske avdelingen av KNs konsulentselskap, Balanced Scorecard Collaborative AB, vært innflytelsesrike også i Norge, ved at de har holdt innlegg på konferanser og seminarer, samt samarbeidet med Holving Consulting.

En rekke *softwareelskaper* har også tilbudt BSC-software på det norske markedet. Det er særlig det norske selskapet Corporater som har hatt en sterk posisjon i det norske softwaremarkedet. Corporater har samarbeidet med andre aktører i markedet, blant annet med konsulentselskaper og konferansearrangører. Selskapet har også lyktes i å lansere sine produkter på det internasjonale markedet. I tillegg har det Corporaters programvare blitt sertifisert av KNs konsulentorganisasjon.

*Interesseorganisasjoner og konferansearrangører* har spilt en viktig rolle i spredningen av kunnskap om BSC i Norge. Som nevnt startet Siviløkonomforening (NSF) å arrangere kurs og seminarer helt tilbake i 1996, og NSF fortsatte å tilby slike langt ut på 2000-tallet. På begynnelsen av 2000-tallet ble det arrangert en stor konferanse på Oslo Plaza hvor også Robert Kaplan deltok. Det er fortsatt flere aktører som tilbyr kurs og seminarer knyttet til BSC i Norge, slik som f.eks. Holving Consulting og Det Norske Veritas. Siden 2004 har det også blitt arrangert en årlig konferanse om virksomhetsstyring (Soria Moria-konferansen) hvor BSC har vært et av gjennomgangstemaene. På Soria Moria-konferansene har softwareelskapet Corporater og flere norske konsulentselskaper vært både sponsorer og faglige bidragsytere.

Det har også vært en rekke *nettverk og brukergrupper* i tilknytning til BSC i Norge. Disse har både vært mer uformelle grupper for erfaringsutveksling initiert av konsulentselskaper, men også mer formelle grupper har eksistert. Et eksempel på dette er Balanced Scorecard Forum Norge som etablert allerede i 1997. Den tilknyttede nettsiden Balanced Scorecard World var tidlig ute selv i et internasjonalt perspektiv. Balanced Scorecard Forum Norge arrangerte også Balanced Scorecard Nettverk som var et årlig møte som ble arrangert fra 1999-2004. Her ble det delt ut en pris til «beste implementering» av BSC i Norge.

*Akademikere* har vært relative passive i forhold til BSC i Norge. Det har ikke vært en klar frontfigur som i mange andre land (f.eks. Sverige og Danmark). Det har vært enkelte artikler om BSC i tidsskrifter, men disse artiklene har vært relativt nøytrale og ikke typiske «salgsartikler» (f.eks. Stemsrudhagen, 2003). Likevel har konseptet fått en plass i pensum på de fleste handelshøyskoler i Norge.

*Media.* Næringslivsmedia har hatt en relativt beskjeden rolle i spredningen av BSC i Norge. Dette kan skyldes at det er relativt få næringslivsaviser og tidsskrifter som konsentrerer seg om ledelse og virksomhetsstyring i Norge. I Danmark er det et eget forlag som konsentrerer seg om litteratur om ledelse og økonomi. I Norge har det ikke vært en slik sterk medieaktør involvert i BSC-markedet.

*Kjente norske virksomheter* hadde ikke en spesielt viktig rolle i den tidlige fasen, men utover 2000-tallet har det derimot vært mer publisitet rundt norske BSC-implementeringer, spesielt i offentlig sektor. I 2007 fikk Oslo Fengsel en pris for sitt arbeid med BSC fra Senter for Statlig Økonomistyring. Norske organisasjoner som Statoil og Luftforsvaret er for tiden medlemmer av KNs offisielle «BSC Hall of Fame».

#### **4.3 Mediaoppmerksomhet rundt BSC i Norge**

Som nevnt har media spilt en relativt begrenset rolle som aktør på tilbudssiden i Norge, og det er derfor vært relativt begrenset mediaoppmerksomhet rundt BSC. Et søk i artikkeldatabasen NorArt viste at kun 18 artikler ble publisert mellom 1996 og 2008, og dette er et mye lavere tall enn i Sverige og Danmark. Den første artikkelen ble skrevet av en konsulent i Deloitte & Touche og publisert i Praktisk Økonomi & Ledelse (Gaaseide, 1996). På slutten av 1990-tallet ble en rekke artikler publisert blant annet av konsulenter fra KPMG og en representant for Telenor. Siden 2002 har artiklene også blitt publisert i tidsskrifter som Bedre Skole, Stat & Styring, Norsk Militært Tidsskrift og Personal og Ledelse.

Den første rapporten som ble skrevet om BSC i Norge ble skrevet av det statseide konsultentselskapet Statskonsult, og fokuserte på bruk av BSC i offentlig sektor (Statskonsult, 2001). I 2002 skrev akademikeren Kjell-Gunnar Hoff og konsulenten Per-Aksel Holving en bok om BSC på norsk kalt Balansert Målstyring – Balanced Scorecard på norsk (Hoff & Holving, 2002) som i stor grad fulgte samme format som Olve, Roy & Wetters (1997) svenske bestselger om BSC. I årene etter publiserte Kommunal- og Regionaldepartementet en rekke guider for implementering av BSC og resultatstyring i kommunal sektor (KRD, 2002, 2004, 2007).

#### **4.4 Konsultentselskapenes synspunkter og erfaringer**

*Adopsjonstidspunkt.* Enkelte av konsulentene som jeg intervjuet startet å arbeide med BSC helt tilbake i 1995, mens andre ikke startet før etter årtusenskiftet. Flere av konsulentene nevnte at KNs artikkel i Harvard Business Review var et viktig kontaktpunkt og inspirasjonskilde for dem. I tillegg nevnte andre at de også hadde kommet i kontakt med BSC-tankene gjennom deltakelse på management-



konferanser i Sverige i 1994 og 1995. Likevel var det lite organisert konsulentaktivitet før rundt 1995/1996. Flere konsulenter forklarte at de ikke tilbød tjenester knyttet til BSC før på slutten av 1990-tar da flere hevdet at markedet «begynte å ta av».

*Adopsjonsmotiver.* De fleste av de norske konsulentene pekte på at det på 1990-tallet ble sett på som en naturlig utvikling å ta til seg konseptet på grunn av det økte fokuset på flerdimensjonal prestasjonsmåling. Enkelte pekte også på at de personlig hadde sterke faglige interesser som gjorde at de ble interessert i BSC. Likevel vedgikk enkelte at konseptet også hadde en stor kommersiell verdi som kunne skape store inntekter for konsulentselskapet.

*Implementering.* De fleste konsulentene pekte på at BSC er bredt definert og har stort tolkningsrom. Alle konsulentene med unntak av en så på BSC som primært et strategisk ledelsessystem. Likevel har de en pragmatisk tilnærming til KNs konsept, og ser på KNs bøker mer som inspirasjonskilde enn som en fasit. I praksis trekker de oftest mer på sine egne erfaringer og kunnskap og gjør tilpasninger av konseptet.

*Erfaringer.* De norske konsulentene oppfattet at BSC hadde både fordeler og ulemper, men totalt sett var de positive til konseptets egenskaper. De viktigste fordelene som ble trukket var at BSC gjør at organisasjoner kan fokusere på mer enn kun det finansielle, at det passer godt til i en norsk sammenheng, samt at det gjør det enklere å kommunisere strategien til organisasjonen. Likevel pekte konsulentene på en rekke mulige utfordringer, som for eksempel atferdsmessige og politiske aspekter. En utfordring som ble hyppig nevnt var at implementeringen av BSC krever mye tid og ressurser. I følge flere konsulenter så har mange organisasjoner på etterspørselssiden heller ikke gjennomført en solid prosess rundt i BSC, men i stedet har det vært en rask og overflatisk utvikling og implementering.

## **5 Balanced Scorecards etterspørselsside i Norge**

### **5.1 Utbredelse blant organisasjoner i Norge**

Det er relativt få studier som har sett på utbredelsen av BSC i Norge. I en masteroppgave fra 1999 ble det dokumentert at ca. 30% av norske industribedrifter brukte en variant av BSC (Olsen, 1999). I en studie av 10 selskaper i finanssektoren fant forfatterne at fire av dem brukte BSC (Aksnes, Skeie & Skjelvan, 1999). Kjøde (2003) gjennomførte en relativt omfattende spørreundersøkelse som tok for seg 385 av de største selskapene i Norge og fikk en svarprosent på 40%. I undersøkelsen ble det vist at nesten alle respondentene var kjent med konseptet, og av disse svarte over 60% at de allerede hadde implementert, var i ferd med å implementere, eller vurderte å implementere konseptet. I 2003 hadde 46 av selskapene implementert konseptet. I tillegg så viste undersøkelsen at den første implementeringen fant sted helt tilbake i 1994 og at det har vært en jevn økning i antall implementeringer over tid. I 2003 hadde adopsjonsraten ennå ikke stagnert.

I en nyere spørreundersøkelse om budsjettpraksis i Norge ble det også vist at 26% av respondentene anså seg som «tunge» brukere av BSC, mens 33% indikerte at de ikke brukte BSC i det hele tatt (Eriksrud & McKeown, 2010). Samlet sett er det vanskelig å trekke klare konklusjoner fra disse studiene, men studiene viser at antallet BSC-adoptører i Norge var i sterk vekst mot slutten av 1990-tallet og utover 2000-tallet. Den nyere undersøkelsen indikerer at antallet adoptører nok har stabilisert seg eller gått noe ned utover 2000-tallet, men at BSC, i en eller annen form, fortsatt er relativt mye brukt i norsk praksis.

## **5.2 Etterspørselssidens synspunkter og erfaringer**

*Adopsjonstidspunkt.* Noen av organisasjonene jeg intervjuet startet med BSC så langt tilbake som i 1995-1996, dvs. på omtrent samme tidspunkt som de tidligste adoptørene i spørreundersøkelsen til Kjøde (2003). De resterende startet enten på slutten av 1990-tallet eller på begynnelsen av 2000-tallet. De fleste pekte på et effektivitetsrelatert motiv, noe som indikerer at adopsjonen av BSC for mange har hatt karakter av å være en rasjonell beslutning. For eksempel forklarte flere at hovedmotivet var at de ønsket et bedre prestasjonsmålingssystem. Disse organisasjonene innså at deres eksisterende systemer fokuserte for mye på tradisjonelle finansielle måleparametre. Andre hevdet at de var «lei av den tradisjonelle budsjetteringsprosessen», at de ønsket et mer «holistisk» styringssystem, osv.

*Inspirasjonskilder.* Fem av organisasjonene i utvalget forklarte at de ikke hadde særlig kontakt med andre organisasjoner i adopsjonsfasen, og at det var en intern styrt prosess. De fleste andre av organisasjonene var riktignok i kontakt med en rekke eksterne aktører i adopsjonsfasen. De viktigste kontaktpunktene var særlig konferanser og seminarer, men også kontakt med andre organisasjoner og konsulenter ble hyppig nevnt. Mer overraskende var det at få hadde kommet i kontakt med konseptet gjennom media, og at ingen kom i kontakt med konseptet gjennom utdanningsprogrammer. Det at så mange var i kontakt med aktører fra tilbudssiden kan muligens indikere at eksternt press og innflytelse har vært noe mer sentralt i adopsjonsbeslutningen enn mange ga uttrykk for.

*Tolkning.* Den vanligste tolkningen av BSC blant de organisasjonene jeg intervjuet er at BSC er et prestasjonsmålingssystem. Flere av prosjektlederne og konsulentene som jeg intervjuet kommenterte at denne tolkningen er svært vanlig på etterspørselssiden i Norge.

*Erfaringer.* Nesten alle organisasjonene fortalte at de opplevde at bruken av BSC var nyttig for dem på en eller annen måte. Det som ble oftest nevnt var at konseptet gir dem et flerdimensjonalt perspektiv som reduserer det snevre fokuset på tilbakeskuende finansielle indikatorer. I tillegg bidrar BSC til at de klarer å «fokusere på det som er viktig», samt at det for mange har visse positive effekter når det gjelder kommunikasjon og visualisering. Når det er sagt, så pekte de aller fleste også på mulige negative aspekter knyttet til implementering av konseptet. Det vanligste

uttalelsene her var det er tids- og ressurskrevende, samt at det ofte er manglende deltakelse og engasjement fra både toppledelsen og resten av organisasjonen.

De aller fleste organisasjonene hadde et gjennomgående positivt syn på BSC, og så for seg at konseptet har en framtid i deres organisasjon. Noen organisasjoner stilte spørsmålsteget ved om BSC egentlig representerte noe nytt, men de så likevel nytteverdien i å bruke et etablert og kjent konsept. For eksempel pekte en prosjektleder på at det høye antallet organisasjoner og ledere som arbeider med BSC er en fordel siden flere prøver å videreutvikle tankene, samt at man da kan lære av andres erfaringer. En annen pekte på at å bruke en kjent merkelapp gjør det enklere å skape et felles referansepunkt i organisasjon, slik at medarbeiderne forstår man snakker om. Det ble også nevnt at det at man hadde brukt såpass mye tid og ressurser på å implementere BSC gjør at det blir vanskeligere å forkaste det i nær framtid.

## **6 Diskusjon og konklusjon**

### **6.1 Spredning og institusjonalisering av BSC i Norge**

Studien viser at spredningen av konseptet i den tidlige fasen var influert og drevet av aktører i Sverige. Rundt 1995/1996 ble derimot det norske BSC-feltet mer organisert og etablert. Tilbudssiden i Norge benyttet seg på slutten av 1990-tallet seg av seminarer, konferanser, publikasjoner, websider, etc. for å spre budskapet om BSC. Dette skapte stort interesse for konseptet og det ble en «hype» på slutten av 1990-tallet. Dette førte til at mange nye aktører både på tilbudssiden og etterspørselssiden kom til. I tillegg indikerer involveringen av interesseorganisasjoner som NSF i dette markedet også en viss normativ innflytelse på spredningsprosessen, da praksis gjerne spres gjennom yrkesmessige nettverk (jfr. DiMaggio & Powell, 1983).

På slutten av 1990-tallet og utover 2000-tallet viser studien at ulike typer aktører utførte ulike typer aktiviteter som har bidratt til å institusjonalisere konseptet som et begrep og praksis i Norge (jfr. Perkmann & Spicer, 2008). Det har blitt etablert nettverk, brukergrupper, priser for «best practice» og sertifiseringer. I tillegg viser intervjudataene (Madsen, 2011) at konseptet oppfattes som «god praksis» både på tilbuds- og etterspørselssiden. På etterspørselssiden har brukerne typisk en positiv oppfatning av konseptets egenskaper og generelt positive erfaringer med bruken av konseptet. De fleste ser på det som en legitim og nødvendig del av å styre virksomheter, og ser for seg å fortsette med å bruke konseptet. Dette indikerer at konseptet i stor grad har blitt institusjonalisert innen økonomi- og virksomhetsstyring i Norge.

### **6.2 Tolkning og tilnærming til konseptet**

Intervjuene viste at ulike aktører tolker og tilnærmer seg konseptet på ulike måter. Nesten alle konsulentene ser på BSC som et strategisk ledelsessystem som er i tråd med KNs nyere bøker om BSC. De fleste brukere ser derimot på BSC som et

prestasjonsmålingssystem, altså mer i tråd med KNs tidlige versjoner av BSC. Dette viser at teoretiske ledelseskonsepter som BSC har forskjellig mening for ulike typer aktører, som tolker og anvender konseptet i forhold til sine egne agendaer og interesser (jfr. Benders & Van Veen, 2001). Det er flere mulige forklaringer på dette. For eksempel er det nærliggende å tenke seg at konsulenter har større mulighet til å holde seg oppdatert på utviklingen innen konseptlitteraturen siden de lever av å selge kunnskap knyttet til ledelseskonsepter. Intervjuene indikerte at brukere ofte har kontakt med hverandre. Derfor kan man også tenke seg at oppfattelsen av BSC som et prestasjonsmålingssystem har spredd seg blant organisasjoner på etterspørselssiden. Det er verdt å merke seg at nesten ingen av dem jeg intervjuet på etterspørselssiden virket å ha førstehåndskunnskap om BSC-litteraturen. Dermed er det ikke overraskende at det er forskjeller mellom utviklingen i konseptlitteraturen og oppfattelser av konseptet i praksis.

### **6.3 Har BSC vært en ledelsesmote i Norge?**

Dataene som har blitt presentert i denne artikkelen viser at BSC nådde toppen popularitetsmessig rundt årtusenskiftet. Dette ble påpekt både av konsulenter i intervjuene, men også data fra spørreundersøkelser indikerer at det var i dette tidsrommet konseptet var mest populært. Likevel viser nyere undersøkelser at konseptets popularitet i Norge ikke har dabbet av i like stor grad som kunne forventes basert på ledelsesmoteteori. Dataene i denne studien viser at det norske BSC-markedet fortsatt virker å være i en modningsfase (jfr. Gill & Whittle, 1993). Selv om noen aktører på tilbudssiden ikke lenger promoterer konseptet like tungt, så har det også kommet nye aktører til i markedet. Selv om «hypen» knyttet til BSC er over, så er det ingen klare indikasjoner på at konseptet blir forkastet i stor skala verken på tilbudssiden eller etterspørselssiden. Det er fortsatt for tidlig å si om utbredelsen av konseptet i Norge vil stabilisere seg på dagens nivå eller synke til et lavere nivå.

Som konsept har BSC eksistert i 20 år og som praksis har det blitt arbeidet i Norge nesten like lenge. Dette er betydelig lengre enn som er vanlig levetid for ledelsesmoter. En mulig forklaring på at BSC har overlevd så lenge er at det er en tilbudsside som aktivt holder liv i konseptet og videreutvikler gjennom ulike typer aktiviteter (jfr. Perkmann & Spicer, 2008). Særlig KN har vært svært aktive og puster med jevne mellomrom nytt liv inn i konseptet (Cooper, Ezzamel & Qu, 2011). En annen forklaring er at det er «noe mer» ved BSC som gjør at det vedvarer i praksis. Spredningen og institusjonaliseringen av BSC kan skyldes at det innholdsmessig et godt ledelseskonsept som setter fokus på viktige utfordringer i styringen av virksomheter, og at dette gjør at det fortsatt er etterspørsel etter konseptet.

## Referanser

- Abrahamson, E. 1991: Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Abrahamson, E. 1996: Management Fashions. *Academy of Management Review*, 21, 254-285.
- Aksnes, D., Skeie, B., & R. Skjelvan 1999): *Diffusjon av styringsinnovasjoner i finansbransjen*. MBA-utredning, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Ax, C. & T. Bjørnenak (2005): Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16, 1-20.
- Ax, C. & T. Bjørnenak 2007: Management accounting innovations: origins and diffusion. I T. Hopper, D. Northcott & R. W. Scapens (red.), *Management accounting innovations: origins and diffusion* (3rd utg., s. 357-376). Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Benders, J., Nijholt, J. J., & S. Heusinkveld 2007: Using print media indicators in management fashion research. *Quality and Quantity*, 41(6), 815-829.
- Benders, J., & K. Van Veen 2001: What's in a fashion? Interpretive viability and management fashions. *Organization*, 8(1), 33-53.
- Braam, G. 2012: Balanced Scorecard's Interpretative Variability and Organizational Change. In C.-H. Quah & O. L. Dar (red.), *Business Dynamics in the 21st Century*: InTech. Hentet fra <http://www.intechopen.com/books/business-dynamics-in-the-21st-century/balanced-scorecard-s-interpretative-variability-and-organizational-change>.
- Braam, G., & E. Nijssen 2004: Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37, 335-349.
- Braam, G., J. Benders & S. Heusinkveld 2007: The balanced scorecard in the Netherlands: An analysis of its evolution using print-media indicators. *Journal of Organizational Change Management* 20(6): 866-879.
- Carson, P., Lanier, P., Carson, K., & B. Guidry 2000: Clearing a path through the management fashion jungle. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1143-1158.
- Clark, T. 2004a: The fashion of management fashion: A surge too far? *Organization*, 11(2), 297-306.
- Clark, T. 2004b: Strategy viewed from a management fashion perspective. *European Management Review*, 1(1), 105-111.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & S. Q. Qu 2011: *Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard*. AAA 2012 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper. <http://ssrn.com/abstract=1911705>
- DiMaggio, P. J., & W. W. Powell 1983: The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eriksrud, M. S., & M. B. McKeown 2010: *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg - Norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring*. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Gaaseide, S. 1996: The balanced scorecard: hvordan utvikle en effektiv styringsmodell. *Praktisk Økonomi & Ledelse*.
- Gill, J., & S. Whittle 1993: Management by panacea: Accounting for transcience. *Journal of Management Studies*, 30(2), 281-296.

- Giroux, H. 2006: 'It was such a handy term': Management fashions and pragmatic ambiguity. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1227-1260.
- Heusinkveld, S., & J. Benders 2012: On sedimentation in management fashion: an institutional perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 121-142.
- Hoff, K. G., & P. A. Holving 2002: *Balansert Målstyring - Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaplan, R. S., & D. P. Norton 1996: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kieser, A. 1997: Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49-74.
- Kieser, A. 2002: Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies. I M. Kipping & L. Engwall (red.), *Management Consulting - Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford.
- Kjøde, L. A. 2003: *Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomisk styring: En studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge*. Cand.merc. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Klincewicz, K. 2006: *Management fashions: Turning best-selling ideas into objects and institutions* (Vol. 13): Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology.
- KRD. 2002: *Veileder: Resultat og dialog. Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor*. Kommunal- og Regionaldepartementet.
- KRD. 2004: *Resultatledelse. Bruk av balansert målstyring og andre former for systematiske resultatmålinger i kommunal sektor*. Kommunal- og Regionaldepartementet.
- KRD. 2007: *Resultatledelse for lokalpolitikere*. Kommunal- og Regionaldepartementet.
- Madsen, D. Ø. 2011: *The impact of the balanced scorecard in the Scandinavian countries : a comparative study of three national management fashion markets*. no. 2011/13, Norges Handelshøyskole, Institutt for Strategi og Ledelse, Bergen.
- Malmi, T. 2001: Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12, 207-220.
- Modell, S. 2009: Bundling management control innovations: A field study of organisational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22, 59-90.
- Nørreklit, H. 2003: The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591-619.
- Olsen, L. E. 1999: *The Balanced Scorecard: styringsdimensjoner i norsk industri - en empirisk undersøkelse*. Siviløkonomutredning, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Olve, N. G., Roy, J., & M. Wetter 1997: *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: LIBER.
- Perkmann, M., & A. Spicer 2008: How are Management Fashions Institutionalized? The Role of Institutional Work. *Human Relations*, 61(6), 811-844.
- Rigby, D., & B. Bilodeau 2011: *Management Tools & Trends 2011*. London: Bain & Company.
- Rogers, E. M. 1995: *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Røvik, K. A. 1998: *Moderne organisasjoner*. Oslo: Fagbokforlaget.

- Røvik, K. A. 2002: The secrets of the winners: Management ideas that flow. I K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (red.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Sources* (Vol. 113-144). Stanford: Stanford University Press.
- Røvik, K. A. 2007: *Trender og translasjoner – ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Seidl, D. 2003: The role of general strategy concepts in the practice of strategy. *Munich Business Research*(10).
- Sibbet, D. 1997: 75 years of management ideas and practice 1922-1997. *Harvard Business Review*, 75(5), 2-12.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & T. Pfeiffer 2003: A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*(Desember), 361-388.
- Statskonsult 2001: *Balansert Målstyring i offentlig sektor*. Rapport 2001: 23.
- Staw, B. M., & L. D. Epstein 2000: What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 523-556.
- Sturdy, A. 2004: The adoption of management ideas and practices. Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35, 155-179.
- ten Bos, R. 2000: *Fashion and utopia in management thinking*. Amsterdam/Philadelphia, PA: John Benjamins.
- Westphal, J. D., Gulati, R., & S. M. Shortell 1997: Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.
- Zawawi, N. H. M., & Z. Hoque 2010: Research in management accounting innovations: an overview of its recent development. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 7(4), 505-568.

Endelig versjon av artikkelen er tilgjengelig på Universitetsforlagets nettside:  
[http://www.idunn.no/ts/pof/2012/04/the\\_balanced\\_scorecard\\_i\\_norge\\_enstudie\\_av\\_konseptets\\_utv](http://www.idunn.no/ts/pof/2012/04/the_balanced_scorecard_i_norge_enstudie_av_konseptets_utv)