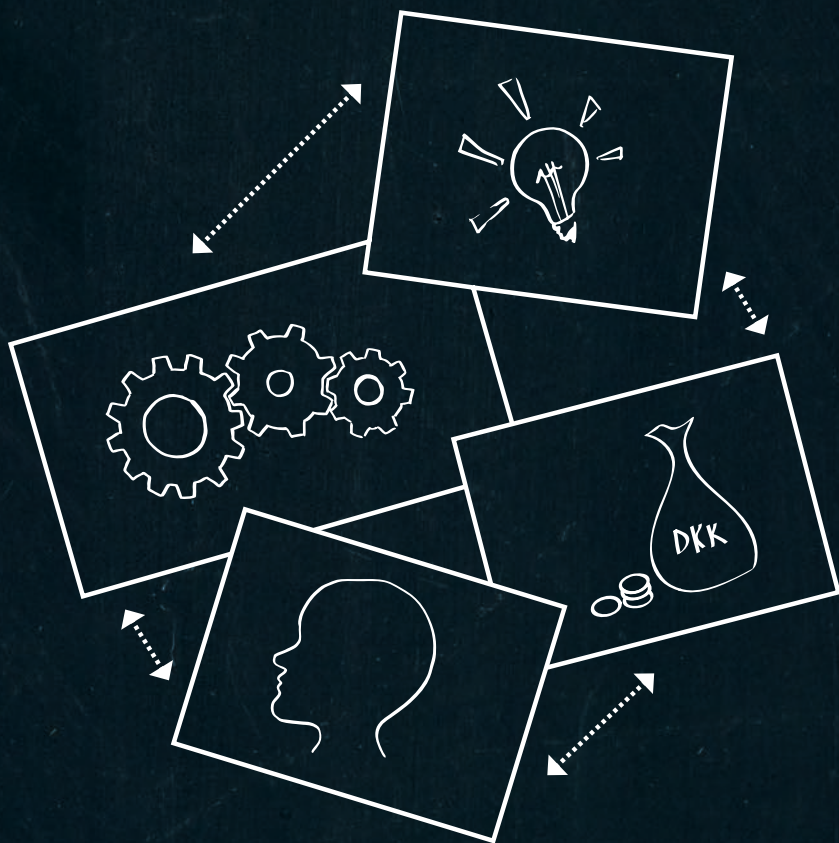


Per Nikolaj Bukh
Karina Skovvang Christensen



SUCCESS

MED BALANCED SCORECARD

Succes med balanced scorecard

Per Nikolaj Bukh
Karina Skovvang Christensen

Gyldendal Business

INDHOLD

Forord	9
Tak	15
1. Indledning	17
<hr/>	
1.1 Fra vision til handling	19
1.2 Hvad er balanced scorecard?	21
1.3 Fokusér på strategien	27
1.4 Strategikortet er udgangspunktet	29
1.5 Årsager og virkninger	35
1.6 Strategikortet som skabelon for strategien	39
1.7 Offentlige virksomheder	42
1.8 Arbejdet med strategikortlægningen	46
2. Fokus på strategi og ledelse	51
<hr/>	
2.1 Flere perspektiver på ledelse	52
2.2 Strategi i et strategikort	54

2.3 Eksisterende praksis og sund fornuft	62
2.4 Kom godt i gang: Start simpelt	63
2.5 Viden om teknikker og metoder	65
3. KSF'er, KPI'er og targets	71
<hr/>	
3.1 Kritiske succesfaktorer i praksis	73
3.2 Gode og præcise KSF'er	76
3.3 Et eksempel: Kritiske succesfaktorer inden for temaer	80
3.4 KPI'er i praksis	83
3.5 Flere KPI'er pr. KSF?	88
3.6 Fra ikke-finansielle KPI'er til økonomiske nøgletal	93
3.7 Styring med targets	96
3.8 Fra scorecard til præstationsløn?	101
4. De fire perspektiver	105
<hr/>	
4.1 Det finansielle perspektiv	106
4.2 Kundeperspektivet	114
4.3 Positionering på markedet	120
4.4 Procesperspektivet	127
4.5 Lærings- og vækstperspektivet	131
4.6 Interessenter som perspektiver?	139
5. Strategiske temaer	147
<hr/>	
5.1 De fire grundlæggende vertikale temaer	148
5.2 Samfundsansvar som vertikalt tema	150
5.3 Forskelligartede formål som separate temaer	155
5.4 Strategiske temaer i en offentlig virksomhed	157

6. Strategiske initiativer	163
6.1 Alignment mellem KSF'er og initiativer	164
6.2 Et eksempel: Initiativer og temaer	167
6.3 Budgetteringen af de strategiske initiativer	171
7. Strategikort på flere niveauer	181
7.1 Koncern og forretningsenheder	182
7.2 Kaskadering eller nedbrydning?	187
7.3 Er der brug for kaskadering?	191
7.4 Principper for kaskadering af et strategikort	193
7.5 Adfærdsmæssige konsekvenser af fælles mål	200
7.6 Tværgående afdelinger og stabsfunktioner	201
7.7 Balanced scorecard på projektniveau	204
7.8 Koncernstrategikortet	207
7.9 Kaskadering i praksis	212
8. Afslutning	223
8.1 De fem nøgleprincipper: Hvor langt er I kommet?	225
8.2 Ansvar for strategikortet	227
8.3 Fra nøgletal til ledelsesmodel	229
8.4 Det handler om ledelse	231
Litteratur	235
Noter	247
Navneregister	257
Emneregister	261

FORORD

Balanced scorecard-konceptet har siden begyndelsen af 1990'erne undergået en forvandling fra at være et supplement til den traditionelle økonomistyring til sidst i 1990'erne at blive præsenteret som et strategisk ledelsessystem. Med den seneste videreudvikling repræsenteret ved Robert S. Kaplan og David P. Nortons bog *Eksekveringsgevinsten* er metoderne bag konceptet blevet fuldt integreret i virksomhedens økonomistyringsmodel og udgør nu en fleksibel ledelsesmodel, der kan anvendes i alle typer virksomheder.

De første år fik balanced scorecard ikke meget opmærksomhed herhjemme, men teknikkerne er nu standardpraksis i mange virksomheder og har været anvendt i mange forskellige slags virksomheder til en mangfoldighed af formål. En stor del af de største virksomheder herhjemme har f.eks. integreret balanced scorecard-metoderne i deres strategiprocesser og økonomistyring, og flere af dem har med ganske få medarbejdere og simple teknikker formået at skabe et nyt forretningsmæssigt overblik. Ligeledes har offentlige virksomheder af alle slags – fra kommuner og statslige styrelser til børnehaver, skoler og hospitaler – gjort sig erfaringer.

Vi har hjulpet en række af disse virksomheder. Nogle gange har vi blot holdt indlæg til inspiration eller varetaget interne uddannelsesforløb. Andre gange har vi medvirket ved at tilrettelægge processen og bistå med rådgivning undervejs, og enkelte gange har vi været involveret i forløb, som har strakt sig over flere år. Samtidig har vi haft hundredvis af ledere på kurser i balanced scorecard og strategikortlægning og skrevet artikler og bøger om balanced scorecard i både teori og praksis.

Såvel i undervisningen som i de konkrete projekter har der manglet en kortfattet præsentation af konceptets begreber og metoder. Spørgsmålene har været: Hvilken bog skal man læse, hvis man kun skal læse én bog, og den skal være teoretisk ajourført og omfatte så mange facetter af balanced scorecard-metoden som muligt? Hvad skal man vide om balanced scorecard og strategikortlægning for at forstå, hvad det drejer sig om? Hvilken grundlæggende viden skal man have for at kunne arbejde med det i praksis? Det er dét, denne bog vil give et bud på.

Der er mange, der også efterspørger en procesvejledning eller en meget konkret skridt-for-skridt-opskrift på, hvordan man gør. Sådan en er vanskelig at lave, da virksomheder og deres formål med at arbejde med balanced scorecard er meget forskellige. Men vi vil med bogen vise, hvilke designovervejelser man skal gøre sig, og vi vil svare på en række af de spørgsmål, som typisk dukker op i løbet af et projekt. I slutningen af bogen vender vi tilbage til, hvordan processen kan organiseres i praksis.

Bogen er ikke en erstatning for de fremragende bøger, som Kaplan og Norton har skrevet. Disse bøger giver hver for sig en mængde detaljer og præsenterer eksempler og cases. Det kan dog være svært at orientere sig i dem, når man står med sit konkrete projekt. Flexibiliteten i begreberne betyder, at mange læsere bliver forvirrede over forskelligartetheden i de case-eksempler, bøgerne anvender. Ligeledes

repræsenterer disse bøger en kronologisk udvikling af metoderne, så nogle af de ting, der står i de første bøger, stadig er relevante, mens andre ting er afløst af bedre metoder præsenteret i de senere bøger.

Både balanced scorecard og strategikortlægning er fuldt udviklede teknikker og omfatter en stor værktøjskasse med mange principper og metoder, så det er ikke vores hensigt at præsentere teknikker og fremgangsmåder, som ikke allerede findes i værktøjsskassen. Formålet med denne bog er i stedet at fortælle så kort og præcist som muligt, hvad de bestående teknikker drejer sig om, og i særdeleshed hvordan man i praksis udvikler et strategikort og et balanced scorecard – og får det til at virke! Derfor er bogen skrevet til praktikere – altså til jer, der vil have det til at fungere i praksis.

Bogens målgruppe spænder fra ledere, der arbejder med strategi, organisationsudvikling og strategiske projekter i alle typer virksomheder, til økonomimedarbejdere og andre i stabsfunktioner, der medvirker til at udvikle målstyring og design af balanced scorecard. Vi regner med, at en stor del af jer har stødt på de grundlæggende teknikker tidligere og måske også har prøvet at udvikle et strategikort. Men vi er bevidste om, at der vil være en del læsere, som slet ikke kender teknikkerne. Omvendt har nogle af jer sikkert også mange års erfaring og skal blot have nogle begreber genopfrisket, samtidig med at I kigger efter nye løsninger på de vanskeligheder, I er stødt på. Vi forsøger at bidrage med viden til jer alle.

Da vi har valgt at fokusere på de grundlæggende begreber samt at lave en kortfattet præsentation af metoden, har vi også fravalgt en del facetter – men her kan man efterfølgende konsultere den originale litteratur fra Kaplan og Norton. Vi vil nogle gange give konkrete henvisninger hertil, men da balanced scorecard er et forholdsvis vel-etableret begrebsapparat, har vi tilladt os at gengive principper og teknikker nogenlunde frit frem for at referere minutiøst. Vi vil også på baggrund af vores erfaringer fra danske virksomheder præsentere

arbejdsmetoder og designvalg, som har været særlig effektive. På den måde håber vi, at denne bog kan blive et praktisk arbejdsværktøj for mange virksomheders arbejde med strategikort og balanced scorecard i de kommende år.

I gennem bogen illustrerer vi løbende principperne med eksempler, mens de lidt mere omfangsrige eksempler på, hvordan forskellige virksomheder har arbejdet med teknikkerne, er placeret i fremhævede fokusbokse. Her vil vi for det første uddybe forskellige elementer og detaljer vedrørende de teknikker, der præsenteres i teksten. For det andet vil vi præsentere korte case-beskrivelser af, hvordan man har arbejdet med balanced scorecard i forskellige virksomheder. Formålet er at understøtte og udvide forståelsen ved at illustrere de koncepter og værktøjer, vi beskriver i teksten. På den måde vil man efter behov kunne finde inspiration til sit eget arbejde og få et indblik i, hvordan metoderne kan oversættes til en konkret praksis i mange typer virksomheder. I fokusboksene har vi i de fleste tilfælde anvendt virksomhedernes egne begreber, så de hverken er oversat eller tilpasset en stringent balanced scorecard-terminologi, idet vi ønsker at vise, hvordan begreberne kan anvendes og tilpasses til at give mening i de enkelte virksomheder.

Bogen er struktureret i 8 kapitler. I det første kapitel introducerer vi balanced scorecard og forklarer, hvad et balanced scorecard er, og hvilken funktion det har. Ligeledes beskriver vi strategikortets rolle, de grundlæggende principper og metoder, samt hvad der er særligt for offentlige virksomheder. Strategikortet udgør på den ene side en ledelsesmodel og på den anden side et perspektiv på ledelse. Det diskuterer vi i kapitel 2, hvor vi også viser, hvordan virksomhedens strategiarbejde danner grundlag for udarbejdelsen af balanced scorecard og strategikort.

I kapitel 3 sætter vi fokus på principperne for at arbejde med kritiske succesfaktorer (KSF'er), nøgletal (KPI'er) og targets, hvorefter

vi i kapitel 4 gennemgår de fire klassiske balanced scorecard-perspektiver. I kapitel 5 viser vi, hvordan strategikortet kan struktureres i temaer, mens vi i kapitel 6 fokuserer på, hvordan virksomheden ved at arbejde med en struktureret portefølje af strategiske initiativer kan sikre fremdrift i strategien og knytte strategien sammen med budgettet. Endelig viser vi i kapitel 7, hvordan strategikortet kan bruges på flere niveauer i organisationen, og hvordan man ved den såkaldte kaskaderingsproces kan sikre sammenhæng mellem forskellige organisatoriske niveauer. Bogen slutter med kapitel 8, hvor vi diskuterer, hvordan ansvaret for strategikortlægningen forankres i organisationen, samt hvordan man som leder kan arbejde med at udvikle strategien med strategikortlægningen.

Vi anbefaler, at man starter med at læse forordet og indledningen. De øvrige kapitler behøver man ikke at læse fortløbende, og da bogen har detaljeret stikordsregister og indholdsfortegnelse, kan den også bruges som opslagsværk. Hvis man har brug for at komme hurtigt i gang, kan man springe direkte til kapitel 3, som viser, hvordan man konstruerer et strategikort. Når man har dannet sig et overblik over, hvad metoderne går ud på, og har brug for yderligere viden, kan man vælge at gå til kapitel 4, som går mere i detaljer med de fire balanced scorecard-perspektiver.

Hvis man allerede har erfaring med de grundlæggende teknikker og har udarbejdet et velfungerende strategikort i virksomheden, kan man vælge at starte med at se på kapitel 7, som viser, hvordan strategikortlægningen bringes ud af de enkelte dele af organisationen, så der er sammenhæng mellem de enkelte afdelingers strategikort. Givetvis vil man også have nytte af at genopfriske, hvilken rolle strategiske temaer og initiativer har, hvilket vi forklarer i kapitel 5 og 6.

Hvis man bruger bogen på en MBA-uddannelse eller en tilsvarende offentlig lederuddannelse (diplømler, MPA, MPG osv.), hvor det ofte er strategi og ledelse, der er i fokus, kan man bruge

kapitel 1 og 2 i forbindelse med det grundlæggende strategifag, hvorefter resten af bogen kan bruges i økonomistyringsundervisningen. Helt ideelt ville det være, hvis man i et specifikt fag fokuserede på strategieksekverering og supplerede bogen med cases, gæsteindlæg og enkelte artikler, der uddyber elementer i bogen. Generelt anbefaler vi i undervisningssituationer, at man læser kapitlerne fortløbende. Evt. kan undervisningen suppleres med enkelte af Kaplan og Nortons artikler fra Harvard Business Review eller forskningsbaserede artikler, der uddyber udvalgte facetter af metoderne.

Fokusboksene med eksempler, sammenfatninger og uddybninger af detaljer kan springes over undervejs, og man kan vende tilbage efter behov. Ligeledes er der en del noter (placeret sidst i bogen), som dels giver mere tekniske detaljer, dels henviser til yderligere litteratur. Disse har vi indføjet både i påskønnelse af de kilder, vi har anvendt, og for at man har mulighed for at søge yderligere information om specifikke detaljer, virksomheder eller brancher.

LITTERATUR

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 586-612.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285.

Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 4, pp. 441-461.

Akkermans, H.A. og K.E. van Oorschot (2005). Relevance assumed: A case study of balanced scorecard using system dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 56, No. 8, pp. 931-941.

Albertsen, J. (2013). Symfoni af nøgletal. *Djøfbladet*, No. 1, pp. 30-32.

Anderson, E.W., C. Fornell og D.R. Lehmann (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.

Anderson, E.W. og M.W. Sullivan (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Management Science*, Vol. 40, No. 3, pp. 405-417.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-hill.

Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse og R.B. Wells (1997). A stakeholder approach to strategic performance management. *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3 (Spring), pp. 25-37.

Ax, C., og Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-20.

Banker, R.D., H. Chang og M.J. Pizzini (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The accounting review*, Vol. 79, No. 1, pp. 1-23.

Barnabè, F. (2011). A 'System Dynamics-based Balanced Scorecard' to support strategic decision making: Insights from a case study. *The international Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60. No. 5, pp. 446-473.

Barnabè, F. og C. Busco (2012). The causal relationships between performance drivers and outcomes: Reinforcing the balanced scorecards' implementation through system dynamic models. *Journal of Accounting og Organizational Change*, Vol. 8, No. 4, pp. 528-538.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Barney, J. (2006). *Gaining and sustaining competitive advantage*, 3. udgave. Saddle River: Prentice-Hall.

Bevan, G. og C. Hood (2006a). What's measured is what matters: Targets and gaming in the English public health care system. *Public Administration*, Vol. 83, No. 3, pp. 517-538.

Bevan, G. og C. Hood (2006b). Have targets improved performance in the English NHS? *British Medical Journal*, Vol. 332, pp. 419-422.

Bianchi, C. og G.B. Montemaggiore (2008). Enhancing strategy design and planning in public utilities through 'dynamic' balanced scorecards: Insights from a project in a city water company. *System Dynamics Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 175-213.

Brignall, S. (2002). The unbalanced scorecard: A social and environmental critique. I A. Neely, A. Walters og R. Austin (red.), *Performance measurement and management: Research and action*. Cranfield: Cranfield School of Management.

Brøchner-Mortensen, M. (2004). Systematic Software Engineering. I P.N. Bukh, H.K. Bang og M.W. Hegaard (red.), *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 211-232.

Bukh, P.N. (2005). Budgetlægningen i stormvejr: Er Beyond Budgetting et alternativ? *Økonomistyring og Informatik*, Vol. 21, No. 2, pp. 121-141.

Bukh, P.N. (2006). De nye ABC-teknikker: En analyse af Time-Driven ABC. *Økonomistyring og Informatik*, Vol. 21, No. 4, pp. 335-385.

Bukh, P.N. (2008). Design af økonomistyring: Balanced Scorecard eller budgetlægning. *Økonomistyring og informatik*, Vol. 24, No. 2, pp. 201-231.

- Bukh, P.N. (2009). Execution Premium: Integreret økonomistyring. I P.N. Bukh (red.), *Controlleren*. København: Børsen Forum.
- Bukh, P.N. (2010). Strategiske initiativer: principper og opfølgning. I S. Brandi og S. Hildebrandt (red.), *Bestyrelshåndbogen*. København: Børsen Forum.
- Bukh, P.N. og P. Israelsen (2004). *Activity Based Costing – Dansk økonomistyring under forvandling*. København: København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bukh, P.N. og T. Malmi (2005). Re-examining the cause-and-effect principle of the balanced scorecard. I J. Mouritsen og S. Jönsson (red.) *Northern Lights in Accounting*. Stockholm: Liber.
- Bukh, P.N., J. Frederiksen og M.W. Hegaard (2000). *Balanced scorecard på dansk: Ti danske virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag.
- Bukh, P.N., J. Mouritsen, M.R. Johansen og H.T. Larsen (2001). *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København: Børsens Forlag.
- Bukh, P.N., M.R. Johansen og J. Mouritsen (2002). Multiple Integrated Performance Management Systems: IC and BSC in a software company. *Singapore Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 21-33.
- Bukh, P.N., H.K. Bang og M.W. Hegaard (2004). *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag.
- Bukh, P.N., K.S. Christensen og A.K. Svanholt (2013). Strategikortlægning og målstyring i offentlige virksomheder. I Per Nikolaj Bukh (red.), *Controlleren*. København: Børsen Forum.
- Bukh, P.N. & N. Sandalgaard (2010). Beyond Budgeting. I P.N. Bukh (red.), *Controlleren*. København: Børsen Forum.
- Buytendijk, F. (2008). *Performance leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, D. (2010). LG Display, Harvard Business School Case, No. 111-071.
- Capelo, C. og J.F. Dias (2009). A Systems Dynamic-based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using balanced scorecard. *System Dynamic Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 1-34.
- Chan, Y.-C.L. (2009). How strategy map works for Ontario's health system. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 349-363.
- Chase, W.G. og H. Simon (1973). The mind's eye in chess. I W.G. Chase (red.), *Visual information processing*. New York: Academic Press.
- Christensen, K.S. og H.K. Bang (2003). Knowledge Management in a Project Oriented Organization: Three Perspectives. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 116-128.

Christensen, K.S. og P.N. Bukh (2005). Two Perspectives. I P.N. Bukh, K.S. Christensen og J. Mouritsen (red.), *Knowledge Management and Intellectual Capital: Establishing a Field of Practice*. Houndsmill: Palgrave Macmillan, pp. 15-34.

Christensen, K.S. og P.N. Bukh (2009). Knowledge Management in Projects: Insights from Two Perspectives. *International Journal of Knowledge Management Studies*, Vol. 3, No. 3/4, pp. 313-330.

Collins, J. og J. Porras (1994). *Build to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Collins.

Cooper, R.G. (1990). Stage-Gate Systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, Vol. 33, No. 3 (maj-juni), pp. 44-54.

Cooper, R.G. (2001). *Winning at new products*. Cambridge, MA: Perseus.

Cronin, J.J. og S.A. Taylor (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68.

Dalsø, T.R. og M.-B. Winther (2000). Københavns Kommune, Sundhedsforvaltningen. I P.N. Bukh, M.W. Heegaard og J. Frederiksen (red.), *Balanced Scorecard på dansk: Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 123-150.

Danmarks Apotekerforening (2011a). Ventetiden i snit nu kun 3.7 minutter på apoteket. Pressemeddelelse, udsendt den 23. november 2011.

Danmarks Apotekerforening (2011b). Lægemedler i Danmark 2011: Lægemedelforbrug og apoteksdrift i Danmark. Danmarks Apotekerforening.

Dilla, W.N. og P.J. Steinbart (2005). Relative weighting of common and unique balanced scorecard measures by knowledgeable decision makers. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 17, No. 1, pp. 43-54.

Donaldson, T. og L. Preston (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.

Eagle, K. (2004). Translating strategy: Public sector applications of the balanced scorecard. *Government Finance Review*, Vol. 20, No. 5 (October), pp. 16, 19-22.

Eccles, R.G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 1, pp. 131-137.

Edvinsson, L. og M.S. Malone (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York: HarperCollins Publishers.

Ejler, N., S.B. Nielsen og D.S. Bojesen (2009). *Når måling giver mening – Resultatbaseret styring og dansk velfærds politik i forvandling*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Ejler, N. og H.R. Seiding (2011). Performance Management: Værdiskabelse i den offentlige sektor med fokus på effekter og effektiv ressourceallokering. I P.N. Bukh

- (red.), *Offentlig Ledelse*. København: Børsen Forum.
- Fleischman, R. og T. Tyson (2007). The History of Management Accounting in the U.S. I C.S. Chapman, A.G. Hopwood og M.D. Shields (red.), *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 2. Amsterdam: Elsevier, pp. 1071-1090.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21.
- Forrester, J. (1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge: MIT Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 7. udgave. Oxford: Blackwell Publishing.
- Greve, C. (2007). New Public Management, den regulerende stat og strategisk offentlig ledelse. I Carsten Greve (red.), *Offentlig ledelse og styring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hamel, G. og C.K. Prahalad (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hansen, S.J. og C.E. Mortensen (2004). Helsingør Kommune, Social- og Sundhedsforvaltningen. I P.N. Bukh, H.K. Bang og M.W. Hegaard (red.), *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – Danske erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 95-121.
- Hart, C.W.L., J.L. Heskett og W.E. Sasser Jr. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 148-156.
- Hax, A.C. og D.L. Wilde II (2001). *The delta project: Discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave.
- Henderson, B.D. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. HarperCollins.
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr., og L.A. Schlesinger (1994). Putting the Service Profit Chain to work. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 165-174.
- Heskett, J.L., W.E. Sasser Jr. og L.A. Schlesinger (1997). *The service profit chain*. New York: The Free Press.
- Hibbets, A.R., M.L. Roberts og T.L. Albright (2006). *Common-Measures Bias in the Balanced Scorecard: Cognitive Effort and General Problem-Solving Ability*. Working paper, The University of Louisiana Monroe.
- Hindle, T. (2007). *Market Movers: Lessons from a Frontier of Innovation*. International Finance Corporation and Sustainability, Washington, USA.
- Hoffmann, M.W. (2005). Ventetiden kan føles lang. *Farmaci*, nr. 7/2005, pp. 8-9.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, pp. 3-19.

IKAS (2012). *Den Danske Kvalitetsmodel: Akkrediteringsstandarder for apoteker, 2. version*, juni 2012. Institut for Kvalitet og Akkreditering i Sundhedsvæsenet.

Irwin, D. (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, Vol. 35, No. 6, pp. 637-647.

Ittner, C.D. og D.F. Larcker (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An Analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, Vol. 36, No. 3, pp. 1-35.

Ittner, C.D. og D.F. Larcker (2003). Coming up short on nonfinancial performance measures. *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 11, pp. 88-95.

Jarlov, C., M. Fuglsang-Frederiksen og J.H. Nørgaard (2004). Slots- og Ejendomsstyrelsen. I P.N. Bukh, M.W. Heegaard og J. Frederiksen (red.), *Balanced Scorecard på dansk: Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 191-210.

Jensen, A.M. og P. Thomsen (2004). Aarhus United Denmark A/S. I P.N. Bukh, M.W. Heegaard og J. Frederiksen (red.), *Balanced Scorecard på dansk: Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 233-252.

Jepsen, L.B., J. Baasch-Pedersen, J.M. Poulsen og S.N. Svendsen (2004). Post Danmark. I P.N. Bukh, M.W. Heegaard og J. Frederiksen (red.), *Balanced Scorecard på dansk: Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 105-125.

Johansson, L. og L.S. Walters (2004). SAS Ground Services. I P.N. Bukh, M. Heegaard og J. Frederiksen (red.), *Balanced Scorecard på dansk: Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 171-190.

Johnson, G., R. Wittington og K. Scholes (2012). *Fundamentals of Strategy*, 2. udgave. Essex: Pearson Education.

Jones, T.O. og W.E. Sasser Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6, pp. 88-99.

Kaplan, R.S. (1998b). Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 89-118.

Kaplan, R.S. (1998a). City of Charlotte (A). Harvard Business School Case, No. 9-199-036.

Kaplan, R.S. (1999). City of Charlotte (B). Harvard Business School Case, No. 9-199-043.

Kaplan, R.S. (2001a). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, Vol. 11, No. 3, pp. 353-370.

- Kaplan, R.S. (2001b). Using Strategic Themes to Achieve Organizational Alignment, Part I. *Balanced scorecard report*, Vol. 3, No. 6 (November-December) 2001, pp. 1-5.
- Kaplan, R.S. (2002a). Using Strategic Themes to Achieve Inter-Organizational Alignment, Part II. *Balanced scorecard report*, Vol. 4, No. 2 (Marts-April) 2002, pp. 1-4.
- Kaplan, R.S. (2002b). The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations. *Balanced scorecard report*, Vol. 4, No. 6 (November-December), pp. 1-4.
- Kaplan, R.S. (2009a). Risk Management and the Strategy Execution System. *Balanced Scorecard Report*, Vol. 11, No. 6 (November – December 2009), pp. 1-6.
- Kaplan, R.S. (2009b). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. I C.S. Chapman, A.G. Hopwood og M.D. Shields (red.), *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 3. Amsterdam: Elsevier.
- Kaplan, R.S. (2012). The balanced scorecard: Comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting og Organizational Change*, Vol. 8, No. 4, pp. 539-545.
- Kaplan, R.S. og S. Anderson (2004). Time-driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 11, pp. 131-138.
- Kaplan, R.S. og S. Anderson (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A simpler and more powerful path to higher profit*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (1998). *The Balanced Scorecard: Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*. København: Børsen Forlag.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 5, pp. 167-176.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2002). *Fokus på strategier: Balanced scorecard som strategiværktøj i organisationer*. København: Børsen Forlag.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton. (2004a). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2004b). Measuring the strategic readiness for intangible assets. *Harvard Business Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 52-63.

- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 10, pp. 72-80.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2006). *Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press. (Oversat til dansk: *Felles retning*, Børsens Forlag).
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2008a). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 63-77.
- Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2008b). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kiechel III., W. (2010). *The lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*. Boston: Harvard Business Press.
- Killing, P., T. Malnight og T. Keyes (2005). *Must win battles: How to win them, again and again*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Kim, W.C. og R. Mauborgne (2005). *Blue Oceans Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kongsted, H.C. og M. Konnerup (2011). At måle en effekt – udfordringer og løsninger. *Samfundsøkonomen*, 2011/nr.1, pp. 11-17.
- Krumwiede, K.R., M.R. Swain, og D.L. Eggett (2002). The effects of task outcome feedback and broad domain evaluation experience on the use of unique scorecard measures. Working paper, Brigham Young University.
- Larsen, P.B. og P. Poulin (2000). ISS Danmark. I P.N. Bukh, M.W. Heegaard og J. Frederiksen (red.), *Balanced Scorecard på dansk: Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 73-103.
- Latham, G.P. (2007). *Work Motivation: History, theory, research and practice*. London: Sage Publications.
- Lemmergaard, J. (2008). CSE – 'license to operate'. *Uddannelse og udvikling*, 2008/4, pp.12-14.
- Leopold, S. og J. Allerup (2003). Det dynamiske balanced scorecard, del I. I P.N. Bukh og S. Hildebrandt (red.), *Virksomhedens Økonomistyring*. København: Børsen Forum.
- Leopold, S. og J. Allerup (2004). Det dynamiske balanced scorecard, del II. I P.N. Bukh og S. Hildebrandt (red.), *Virksomhedens Økonomistyring*. København: Børsen Forum.
- Lerborg, L. (2011). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*, 2. udgave. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Lipe, M.G. og S.E. Salterio (1998). The balanced scorecard: Judgmental effects of information organization and diversity. Working paper, University of Oklahoma, Price College of Business; tilgængeligt på SSRN.

- Lipe, M.G. og S.E. Salterio (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 283-298.
- Lipe, M.G. og S.E. Salterio (2002). A note on the judgmental effect of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 6, pp. 531-540.
- Locke, E.A. og G.P. Latham (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, E.A. og G.P. Latham (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, pp. 705-717.
- Lynch, R.L. og K.F. Cross (1995). *Measure Up! How to measure corporate performance*, 2. udgave. Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers.
- Lægaard, J. (2003). Strategi på Gyldensteen Gods: Et casestudie af en nordfynsk virksomhed. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Vol. 67, No. 2, pp. 166-175.
- Lægaard, J. og M. Vest (2005). *Strategi i vindervirksomheder*. København: JP Erhvervsbogklub.
- Madsen, D.Ø. (2012). The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk Økonomi og Finans*, No. 04/2012, pp. 55-66.
- Madsen, D.Ø. (2013). The reception of the balanced scorecard in Denmark: A study of the concept's emergence and evolution. Working paper, Høgskolen i Buskerud.
- ManagementRådgiverne (2011). MR's Casesamling (cases udarbejdet af medlemsvirksomhederne i forbindelse med Managementdagen 2011). København.
- Martin, L. (1992). *Culture in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Merchant, K.A og C.X. Chen (2010). *Strategy Mapping: An interventionist examination of a homebuilder's performance measurement and incentive system*. CIMA Research Report – R211. Amsterdam: Elsevier.
- Meyer, C. (1994). How the right measures help teams excel. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 3 (maj-juni), pp. 95-103.
- Meyer, M.W. (2002). *Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press
- Miller, G.A. (1956). The magical number seven plus minus two: Some limits on our capacity for information processing. *The Psychological Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 81-97.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nielsen, S. og E.H. Nielsen (2008). System Dynamics Modelling for a Balanced Scorecard: Computing the Influence of Skills, Customers, and Work in Process on the Return on Capital Employed. *Management Research News*, Vol. 31, No. 3, pp. 169-188.

Nielsen, S. og E.H. Nielsen (2012). Discussing Feedback System Thinking in Relation to Scenario Evaluation in a Balanced Scorecard Setup. *Production Planning and Control: The Management of Operations*, Vol. 23, No. 6, pp. 436-451.

Nielsen, S. og R. Sørensen (2004). Motives, diffusion and utilisation of the balanced scorecard in Denmark. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 1, No. 1, pp. 103-124.

Niven, P.R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*, 2. udgave. New Jersey: John Wiley og Sons.

Nørreklit, H.S.O. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 65-88.

Overgaard, J.B. og K.E. Borau (2008). Økonomistyring i Danske Bank. I P.N. Bukh og S. Hildebrandt (red.), *Økonomistyring*. København: Børsen Forum.

Peters, T.J. og R.J. Waterman Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.

Petersen, C.V. og T. Plenborg (2012). *Financial Statement Analysis: Valuation, credit analysis, executive compensation*. Edinburgh Gate: Pearson Education.

Pinho, R.R.D. og R.S. Kaplan (2007). Amanco: Developing the Sustainability Scorecard, Harvard Business School Case, No. 9-107-038.

Pollitt, C. og G. Bouckaert (2004). *Public management reforms: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, Vol. 74, No. 6, pp. 61-78.

Porter, M.E. og M.R. Kramer (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 6, pp. 121-130.

Porter, M.E. og M.R. Kramer (2006). Strategi and society: The link between competitive advantage and corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78-92.

Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy (2004). *The future of competition: Cocreating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.

- Rautiainen, A.I. (2009). The interrelations of decision-making rationales around BSC adoptions in Finnish municipalities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 8, pp. 787-802.
- Reichheld, F.F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 64-73.
- Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 12, pp. 46-54.
- Reichheld, F.F. og W.E. Sasser Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, pp. 105-111.
- Reinartz, W. og V. Kumar (2000). On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of marketing*, Vol. 64, No. 4 (October), pp. 17-35.
- Reinartz, W. og V. Kumar (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 86-94.
- Roberts, M.L., T.L. Albright og A.R. Hibbets (2002). Utilization of unique measures in the balanced scorecard: Effects of awareness and experience. Working paper, The University of Alabama.
- Roberts, M.L., T.L. Albright og A.R. Hibbets (2004). Debiasing balanced scorecard evaluations. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 16, No. 1, pp. 75-88.
- Roos, J. og G. von Krogh (1995). What you see depends on who you are – Think about epistemology. *IMD Perspectives of Managers*, No. 7, September, pp. 1-4.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Norway: Universitetsforlaget.
- Salterio, S.E. (2012). Balancing the scorecard through academic accounting research: Opportunity lost? *Journal of Accounting og Organizational Change*, Vol. 8, No. 4, pp. 458-474.
- Sandalgaard, N. og P.N. Bukh (2008). Budgettets rolle: Skal vi ændre vores syn på budgetter og motivation? *Økonomistyring og Informatik*, Vol. 23, No. 5, pp. 507-536.
- Sandalgaard, N. og P.N. Bukh (2009). Danske virksomheders budgetpraksis: Udbredelse og anvendelse. I P.N. Bukh og Steen Hildebrandt (red.), *Økonomistyring*. København: Børsen Forum.
- Shapiro B.P., V.K. Rangan, R.T. Moriarty og E.B. Ross (1987). Manage Customers for Profits (Not Just Sales). *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 5 (september-oktober), pp. 101-108.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 49-62.

Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press.

Sterman, J.D. (2000). *Business Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: Irwin.

Thomsen, P. og S. Fuglsang (2004). Sanistål A/S. I P.N. Bukh, M.W. Heegaard og J. Frederiksen (red.), *Balanced Scorecard på dansk: Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsens Forlag, pp. 151-170.

Waterman Jr., R.H. (1982). The seven elements of strategic fit. *Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No. 3, pp. 68-72.

Waterman Jr., R.H., T.J. Peters og J.R. Phillips (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, Vol. 23, No. 3, pp. 14-26.

Whittaker, J.B. (2001). *Balanced scorecard in the federal government*. Virginia: Management Concepts.

Wisniewski, M. og S. Ólafsson (2004). Developing balanced scorecards in local authorities: A comparison of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 7, pp. 602-610.

Zeithaml, V.A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No 1, pp. 67-85.

Zook, C. og J. Allen (2001). *Profit from the core: Growth strategy in the age of turbulence*. Boston: Harvard Business School Press.

Zook, C. og J. Allen (2010). *Profit from the core: A return to growth in turbulent times*. Boston: Harvard Business School Press.

Økonomistyrelsen (1999). Resultatorientering i staten 1998: Opfølgning på implementering af anbefalingerne fra Udvalget vedrørende intern revision og resultatopfølgning i Staten. Finansministeriet, Økonomistyrelsen.

Ørholst, H. (2010). *Guru: De 20 største ledelseksperter*, interview og beskrivelse. København: Gyldendal Business.

Ørholst, H. (2011). Hver tredje CEO har et forkert job. *Berlingske Nyhedsmagasin*, 6. april 2011, pp. 22-24.

BALANCED SCORECARD er et strategisk ledelsværktøj, der giver ledelsen overblik over virksomhedens processer, kunder og markeder samt dens organisatoriske kompetencer. Ved at sætte konkrete mål og fokusere på kritiske succesfaktorer kan virksomheden opnå excellent resultater.

Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen giver en grundig gennemgang af, hvordan man arbejder med balanced scorecard, og de vejleder læseren i, hvilke processer det er vigtigt at fokusere på. Organisationer og virksomheder er forskellige, og derfor skal hver enkelt organisation og virksomhed arbejde forskelligt med balanced scorecard. Med mange konkrete eksempler giver bogen råd og inspiration til dette arbejde.

Med mere end 15 års praktisk erfaring har forfatterne hjulpet et stort antal offentlige og private virksomheder med at udvikle og implementere nye ledelses- og styringsmodeller baseret på balanced scorecard.

