

# Implementering af afdelingsbaserede strategikort

Af lektor Karina Skovvang Christensen, kschristensen@econ.au.dk, Aarhus Universitet  
& professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com, Aalborg Universitet

*Når man indfører balanced scorecard starter man som regel med at udarbejde et strategikort for hele virksomheden eller en division. Som næste skridt i processen udvikles strategikort for de enkelte dele af organisationen ved en proces, der betegnes en kaskadering. I denne artikel viser vi, hvorledes en sådan kaskadering kan gennemføres i praksis ved afholdelse af en workshop. Vi beskriver, hvordan tidsplanen fastlægges, og hvorledes der skal arbejdes på workshoppen.*

## 1 Implementering af strategien

Strategikortlægningen har som formål at gøre strategien operationel. I en tidligere artikel i denne håndbog (Christensen & Bukh 2013) har vi forklaret, hvad et balanced scorecard er, og i bogen *Succes med Balanced Scorecard* viser vi eksempler fra danske virksomheder.

Paradoksalt nok kan mange vanskeligheder ved at bruge balanced scorecard og strategikortlægning imidlertid netop henføres til manglende operationalisering. Det kan f.eks. dreje sig om, at man ikke har fastlagt strategiske målsætninger og mål for de enkelte afdelinger, eller at man ikke har indført en velfungerende rapportering og opfølgning.

For at flytte strategien og ejerskabet til den ud af bestyrelseslokalet og væk fra direktionsgangen skal strategiens konsekvenser være klare for de enkelte afdelinger, de ansvarlige ledere og de medarbejdere, der ved deres daglige handlinger skal gennemføre strategien. Derfor vil det ofte være nødvendigt at udarbejde strategikort for de enkelte dele af virksomheden, så man laver et strategikort for de enkelte divisioner, forretningsområder eller afdelinger som et supplement til deres budgetter.

I denne artikel vil vi vise, hvordan der konkret kan tilrettelægges en workshop, således at der kan implementeres strategikort og balanced scorecard i de enkelte afdelinger. Vi

henviser til vores tidligere artikler her i håndbogen for en præsentation af, hvad de enkelte begreber og elementerne i et strategikort betyder.

## 2 Hvad er en kaskadering?

I større virksomheder, der er startet med at indføre principperne ved en strategikortlægning på koncernniveau eller for en større forretningsenhed, vil man ofte have brug for at nedbryde scorecardet til afdelingsniveau. Ligeledes kan der også være et behov for at skabe sammenhæng mellem organisationens målsætninger på individniveau. Det betyder ikke, at man skal udarbejde et personligt scorecard, men snarere at eventuelle personlige mål, der f.eks. indgår i medarbejderudviklingssamtaler og danner grundlag for en eventuel resultatløn, skal være relateret til målene i organisationens strategikort.

Den proces, hvor man tager udgangspunkt i et samlet strategikort (her betegnet det overordnede strategikort) og bagefter udarbejder et strategikort for underordnede organisatoriske enheder eller støttefunktioner, kalder man ofte kaskadering. Det er en oversættelse af det tilsvarende engelske ord *cascading*, som dækker princippet ganske godt, selv om det lyder lidt akavet på dansk. Der er tale om en proces, hvor man bringer strategikortet ud i organisationen ved at konkretisere, dels hvordan de underordnede enheder direkte bidrager til det overordnede strategikort, dels hvilke særlige målsætninger de underordnede enheder arbejder ud fra.

Det er nemmest at arbejde med balanced scorecard på forretningsenhedsniveau, hvilket ideelt set er en organisatorisk enhed, hvis aktiviteter spænder over hele værdikæden: innovation, produktion, marketing, distribution og salg. En sådan enhed har sine egne kunder, produktionsfaciliteter, distributionskanaler osv. og kan – som betegnelsen antyder – inden for visse begrænsninger have egen forretningsstrategi, altså tage udgangspunkt i et specifikt værditilbud.

Når der er etableret et balanced scorecard på forretningsenheds- eller koncernniveau, hvilket vi efterfølgende betegner som et overordnet styringsniveau, kan det danne grundlag for at udvikle tilsvarende scorecards på afdelingsniveau, dvs. på et underordnet

styringsniveau. Den typiske måde at gøre dette på er ved, at man fastlægger målsætninger og strategi for hver enkelt afdeling inden for rammerne af kritiske succesfaktorer, mål og targets fastlagt i det overordnede styringsniveau. På den måde skaber man sammenhæng i virksomhedens præstationsmålings- og ledelsessystemer vertikalt og horisontalt. Derved tilsigter man også at skabe konsistens og synergi på tværs af organisationen. Kritiske Succesfaktorer (KSF'er) og nøgletal (KPI'er) i den enkelte afdeling behøver ikke at være identiske med tilsvarende mål i divisionens scorecard, men de skal være relateret hertil.

### **3 Hvordan gennemføres en kaskadering?**

De fleste eksempler, man ser i litteraturen, drejer sig om det overordnede strategikort frem for kaskaderingsprocessen og de underordnede strategikort. Det skyldes formentlig, at det set udefra er nemmest at forstå en virksomheds særkender og strategi, når man netop vurderer helheden, som man møder den på markedet, eller når man læser om den i medierne. Da en forståelse af f.eks. en afdelings strategikort desuden forudsætter en beskrivelse af, hvilken kontekst denne afdeling indgår i, samt hvordan det overordnede strategikort ser ud, så fører det meget naturligt til, at man fokuserer på det overordnede strategikort.

Konsekvensen er, at litteraturen sjældent konkret beskriver, hvordan man gennemfører kaskaderingen, og derfor er mange i tvivl om, hvordan det i praksis skal gribes an. Selv om man måske er lykkedes med at skabe et sammenhængende billede af virksomhedens samlede strategi i et strategikort, oplever man, at det er svært at få de enkelte afdelinger til at følge trop og udvikle tilsvarende strategikort. Når man er koncernledelse eller –stabsfunktion, er det nemt at kræve, at andre enheder anvender en bestemt teknik eller styringsmetode. Derfor indtager man ofte den holdning, at „når vi kunne lave et strategikort for koncernen, kan I vel også lave det for jeres division“.

Men med dette synspunkt overser man, at man faktisk har en forpligtigelse til at give nogle ret konkrete retningslinjer for, hvordan forretningsenheden skal arbejde. Ligeledes forpasser man også muligheden for at styre, hvordan sammenhængskraften i organisationen skal være, hvis man overlader det til forretningsenheden selv at tage

stilling til, præcist hvordan de vil lave en kaskadering. Med andre ord: Det er en del af udviklingen af et strategikort på forhånd at fastlægge, om det skal kaskaderes, og i givet fald hvordan det skal foregå.

Når man laver et strategikort for en underordnet organisatorisk enhed (division, afdeling, fabrik, team, kontor osv.), er principperne for at arbejde med mål og målinger principielt de samme, som når man gør det på niveauet ovenover. Der er imidlertid den afgørende forskel mellem det overordnede strategikort og de underordnede strategikort, at man ikke designer de underordnede strategikort frit ud fra et valg af strategi, men at de netop er fastlagt inden for og afledt af det overordnede strategikorts struktur. Det betyder for det første, at der er brug for en proces, der sikrer denne sammenhæng, og for det andet, at det i praksis er mindre kompliceret at lave det underordnede strategikort end det overordnede strategikort, idet man i højere grad kan strukturere processen.

Der er mange måder at gennemføre en kaskadering på og mange forhold, der spiller ind på, hvad der er hensigtsmæssigt, hvilke ledelseskompetencer der er på forskellige niveauer i organisationen, og i særdeleshed hvilken erfaring ledere har med at arbejde systematisk med de mål og teknikker, der knytter sig til en strategikortlægning. Derfor kan det være uhensigtsmæssigt at fremhæve en alt for specifik fremgangsmåde som generelt anvendelig, men vi vil alligevel i resten af afsnittet præsentere en helt specifik fremgangsmåde, som vi i flere tilfælde har haft gode erfaringer med. Tanken er ikke, at man skal gøre præcis det samme hver gang – det gør vi heller ikke – men snarere at man kan bruge skabelonen som udgangspunkt for at tilrettelægge sin egen proces og tilføje de elementer, der er behov for, i f.eks. tidsplanen.

Vi tager udgangspunkt i en situation, hvor der er udviklet et strategikort for den samlede virksomhed, og hvor man efterfølgende skal kaskadere det til næste organisatoriske niveau. Selv om vi her bruger udtrykket 'den samlede virksomhed', behøver der ikke nødvendigvis at være tale om hele virksomheden, hvis det er en større koncern, idet strategikortet, som tidligere nævnt, ofte vil blive udviklet for en forretningsenhed eller en del af koncernen. Det centrale er, at der er udviklet et overordnet strategikort, og at man ved en kaskadering skal anvende det som fundament for, at de underordnede

organisatoriske enheder eller afdelinger laver deres egne strategikort.

Den fremgangsmåde, vi foreslår, tager udgangspunkt i et traditionelt workshopbaseret lederseminar, der strækker sig over et par dage. De følgende figurer viser uddrag af, hvordan det konkret kan gøres.

#### **4 Forberedelse af workshoppen**

Ofte vil det overordnede strategikort være udarbejdet af en projektgruppe (typisk tre til fem personer) med reference til direktionen, så man hen over en periode på to til fire måneder har arbejdet med at kortlægge de overordnede målsætninger og fastlægge kritiske succesfaktorer (KSF'er) og nøgletal (KPI'er) i forhold hertil. Projektgruppens deltagere har typisk sat sig grundigere ind i metoderne igennem læsning af artikler og bøger.

De bedste resultater opnår man, hvis organisationens ledelse indgår i projektgruppen. Ikke nødvendigvis hele ledelsen og kun ledelsen, men hvis en direktion består af tre-fire personer, kan en eller to af dem medvirke direkte i projektgruppen. Det afhænger dog af mange forhold, herunder virksomhedens størrelse, og om dette er praktisk muligt, hvorfor vi ovenfor blot skriver med reference til direktionen.

Ofte har projektgruppens deltagere også været på kursus i strategikortlægning eller i anden sammenhæng fået undervisning i metoderne, f.eks. ved at afholde et endags internt kursus. Ligeledes har der ofte været inddraget konsulentbistand i denne fase, så udgangspunktet kan blive så godt som muligt. Dermed ikke sagt, at det overordnede strategikort ikke vil blive revideret efterfølgende. I praksis vil de afdelingsvise strategikort blive mere konkrete end det overordnede strategikort, og det vil man ofte benytte efterfølgende til at præcisere enkelte af virksomhedens hovedprioriteringer i det overordnede strategikort, ligesom enkelte meget konkrete KPI'er på afdelingsniveau vil være så centrale, at man også medtager dem i det overordnede strategikort.

Som forberedelse til den centrale workshop, hvor direktion, afdelingsledere og enkelte funktionschefer (f.eks. 10-18 personer) mødes for at kaskadere det overordnede

strategikort, distribuerer man relevant materiale vedrørende virksomhedens strategi samt det overordnede strategikort til deltagerne. Ligeledes har deltagerne på forhånd fået materiale (en til to artikler) om, hvad en strategikortlægning drejer sig om. Vi har nogle gange gennemført undervisningsforløb for hele ledergruppen, inden workshoppen blev afholdt. Men vi har gjort os den erfaring, at det faktisk ikke er nødvendigt at gennemføre en længere generel introduktion til metoderne, når blot projektgruppen har de nødvendige tekniske kompetencer.

Hvis man forsøger at gennemføre et for omfattende uddannelsesforløb for at skabe et fælles fundament, inden man går i gang med kaskaderingen, er der en reel risiko for, at man i stedet opnår større spredning i deltagernes engagement og forståelse af teknikkerne. Der vil ofte være enkelte personer, som af forskellige årsager ikke har mulighed for at deltage i undervisningen, og der vil være nogle, som allerede i starten af forløbet har været på et tilsvarende kursus osv. Dermed opnår man alligevel ikke, at alle har det samme udgangspunkt. Da det ligeledes hverken er muligt eller hensigtsmæssigt ikke at diskutere den konkrete virksomheds strategikortlægning i forbindelse med undervisningen, opnår man, at deltagerne på den efterfølgende workshop har et uens grundlag for at medvirke.

## **5 Gennemførelse af workshoppen**

Figur 1 viser et konkret eksempel på en tidsplan for en workshop. Når man bliver helt detaljeret og fastlægger en tidsplan, er der naturligvis mange forskellige ting, der spiller ind. Vores forslag skal derfor blot opfattes som et eksempel.

Programpunkter, der er markeret med A, drejer sig om indlæg fra projektgruppen, dvs. den projektansvarlige eller et direktionsmedlem. Programpunkter markeret med B er præsentation af teknikkerne og de arbejdsmetoder, man skal anvende på workshoppen. Det kan varetages af en ekstern konsulent med speciale i strategikortlægning eller af en intern projektleder, hvis vedkommende har tilstrækkelig erfaring til at gøre det.

Tidsplanen i figur 1 baserer sig på et forholdsvis komprimeret program den første

formiddag. Her giver man for det første en redegørelse for, hvor virksomheden i øjeblikket befinder sig, og hvad strategien indebærer af muligheder og udfordringer, sammenfattet i en præsentation af det overordnede strategikort. For det andet giver man en introduktion til, hvad en strategikortlægning drejer sig om. Dette gør man typisk med udgangspunkt i et par eksempler fra lignende virksomheder, så deltagerne får et indtryk af, hvad det er for et resultat, man skal opnå. Ligeledes giver man en kort introduktion til de centrale begreber: perspektiver, temaer, KSF'er, KPI'er, targets og initiativer. Dette gør man ved dels at give eksempler, dels ved at definere begreberne.

<b>Program 1. Dag</b>	
10.00 – 10.15	Velkomst, præsentation af program og en kort status på arbejdet (A)
10.15 – 10.30	Strategier, budget og virksomhedens hovedudfordringer det kommende år (A)
10.30 – 11.00	Intro til materialet og strategikortlægningens grundprincipper (B)
11.00 – 11.15	Pause
11.15 – 11.30	Introduktion til Virksomhedens fælles strategikort (A)
11.30 – 12.00	Målstyring og strategikort: Erfaringer og metoder (B)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.30	Målstyring og strategikort, forsat (B)
13.00 – 13.45	Introduktion til gruppearbejde (B)
13.45 – 15.15	Gruppearbejde 1: Hvad betyder strategikortet i vores afdeling?
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.30	Tilbagemeldinger fra plenum til gruppernes arbejde
16.30 - 16.45	Pause
16.45 – 17.15	Diskussion af erfaringer og videre arbejde
17.15 – 18.15	Gåtur: husk praktisk tøj
18.15 – 19.00	Indkvartering
19.00 –	Middag
<b>Program 2. Dag</b>	
07.30 – 08.30	Morgenmad
08.45 – 09.00	Opsummering af arbejdsmetoderne og status på processen (B)
09.00 – 10.00	Hvordan kan vi se, om indsatsen er lykkedes? – gode nøgletal (B)
10.00 – 10.05	Pause, hvor der hentes kaffe/te med til gruppearbejdet
10.05 – 12.00	Gruppearbejde 2: Indsatser/initiativer og mål/KPI'er
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Gruppearbejde 2, forsat
13.45 – 14.30	Tilbagemelding fra plenum på gruppearbejde
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 15.15	Hvor står vi og hvordan kommer vi videre med strategikortet? (B)
15.15 – 16.00	Afslutning og afrejse

*Figur 1: Eksempel på tidsplan for lederworkshop, hvor man lærer arbejdsmetoder og udvikler de første elementer af de afdelingsvise strategikort.*

Der er altså ikke tale om en generel træning i at lave en strategikortlægning, ligesom en mængde detaljer og facetter af arbejdet ikke er inddraget. I stedet fokuserer man på at gennemføre de første skridt af en kaskadering til afdelingsniveau ud fra et *learning by doing*-princip. Når man er vant til at arbejde med strategikortlægning, vil man ofte kunne

håndtere at arbejde med KSF'er samtidig med KPI'er, men for deltagere, der ikke er vant til det, giver det ofte vanskeligheder at skulle være helt konkrete på KPI-niveau med det samme. Derfor opdeler vi gruppearbejdet i to faser, så man i den første fase primært fokuserer på KSF'erne og sammenhængen mellem dem, mens man i den anden fase i højere grad fokuserer på KPI'erne og de strategiske indsatser.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det, der kommer ud af gruppearbejderne, ikke er et færdigt strategikort, men nogle af elementerne og de første prioriteringer. Det skal man ofte gentage nogle gange og pointere i indkaldelsen til seminaret, idet mange deltagere gerne vil komme videre med de konkrete initiativer i deres egne afdelinger og derfor gerne vil have hele strategikortet klar med det samme. Det kræver imidlertid et ganske omfattende arbejde efter workshoppen, men ved at gå meget konkret i gang med arbejdet på stedet får deltagerne en fornemmelse af, hvad det kræver, og hvad udbyttet kan være. Dermed bliver det arbejde, man laver på workshoppen, direkte anvendeligt efterfølgende, frem for at man blot har øvet sig på en undervisningscase.

Nogle vil foretrække at præsentere arbejdet fra grupperne forholdsvis ustruktureret ved at tegne og fortælle ved anvendelse af flipovers eller lignende. Men for at sikre en struktureret erfaringsopsamling opfordrer vi til, at man anvender en traditionel skabelon som vist i figur 2. I nogle grupper vil det være nemmere at udfylde den, mens andre grupper vil foretrække at præsentere deres arbejde ved at optegne elementer af et strategikort.

Normalt vil gruppeinddelingen følge afdelingsstrukturen, så man er i gruppe med sine kolleger fra egen afdeling. Hvis det overordnede strategikort er bygget op omkring temaer, kan et alternativ være at lade mindre grupper arbejde med de enkelte temaer. For at kunne nå en plenumrapportering inden for den angivne tidsramme vil tre højst fire grupper være passende.

Det kan være en fordel, at der i hver gruppe er en person fra projektgruppen, så man kan få støtte til processen undervejs. Ulempen er dog, at der så er en gruppedeltager, som kan præge gruppearbejdet for meget. Det samme er tilfældet, hvad angår direktionsmedlem-



merne. Derfor vælger man nogle gange, at de ikke deltager i gruppearbejdet. I stedet bliver deres rolle at stå til rådighed for grupperne, når de har brug for afklaring af strategiske prioriteringer. Hvis der deltager en proceskonsulent, vil vedkommende også cirkulere mellem grupperne og hjælpe dem undervejs.

Perspektiv/tema/fokusområde				
KSF i det fælles strategikort	KSF: Hvilken formulering er relevant i afdelingen?	KPI: hvordan kan vi måle?	Target: Hvilket niveau?	Initiativ: hvilke ting skal vi sætte i gang?

Figur 2: Skabelon til oversigt over de enkelte afdelingers arbejde med kaskaderingen.

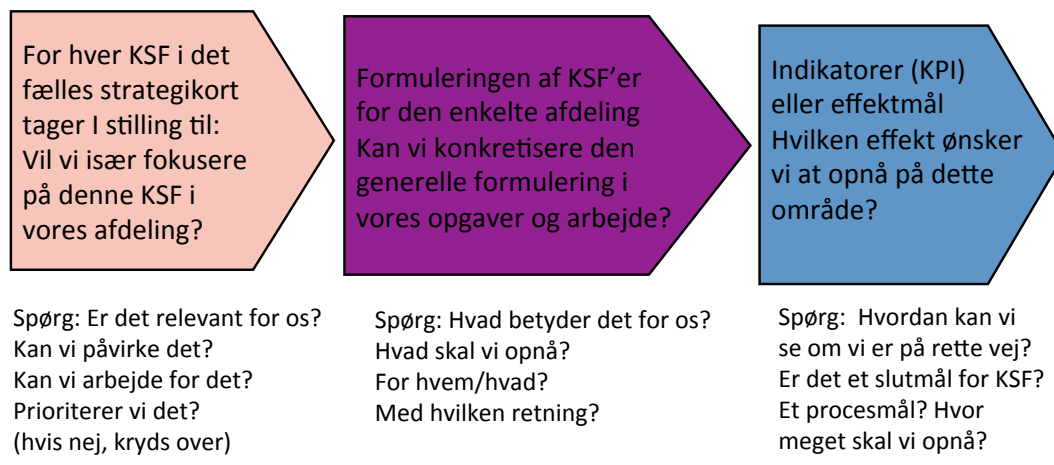
## 6 Første gruppearbejde

Det første gruppearbejde koncentrerer sig om at fastlægge KSF'er for egen afdeling.

Fremgangsmåden er, at man forholder sig til KSF'erne i det overordnede strategikort en for en, vurderer, om man har ansvar og indflydelse, og hvordan man kan konkretisere den til egen KSF. Det gør man ved at anvende arbejdsskabelonen i figur 3, som omfatter tre trin. Reelt er det kun de to første trin, der er genstand for det første gruppearbejde. Det sidste trin er medtaget i figuren dels for at vise sammenhængen til det videre arbejde, dels fordi nogle KSF'er vil være så konkrete, at man med det samme vil kunne diskutere KPI'er.

I praksis vil grupperne ikke kunne nå igennem alle KSF'er i det overordnede strategikort, så vi plejer at opfordre til, at man koncentrerer sig om enkelte KSF'er, får dem diskuteret grundigt samt giver et bud på, hvordan man kan optegne relationerne mellem de enkelte

KSF'er i et strategikort. Formålet med gruppearbejdet er som nævnt i lige så høj grad, at man lærer, hvordan man skal arbejde. Derudover kan man få umiddelbar feedback undervejs i gruppearbejdet samt i den efterfølgende plenumrapportering.



Figur 3: Arbejdsskabelon for første gruppearbejde.

Efter gruppearbejdet præsenterer grupperne, hvordan de har arbejdet, og hvilke KSF'er de er nået frem til, og de får en tilbagemelding fra kollegerne i de andre grupper.

Afslutningsvis diskuterer man processen, og hvilke udfordringer arbejdsmetoden har givet.

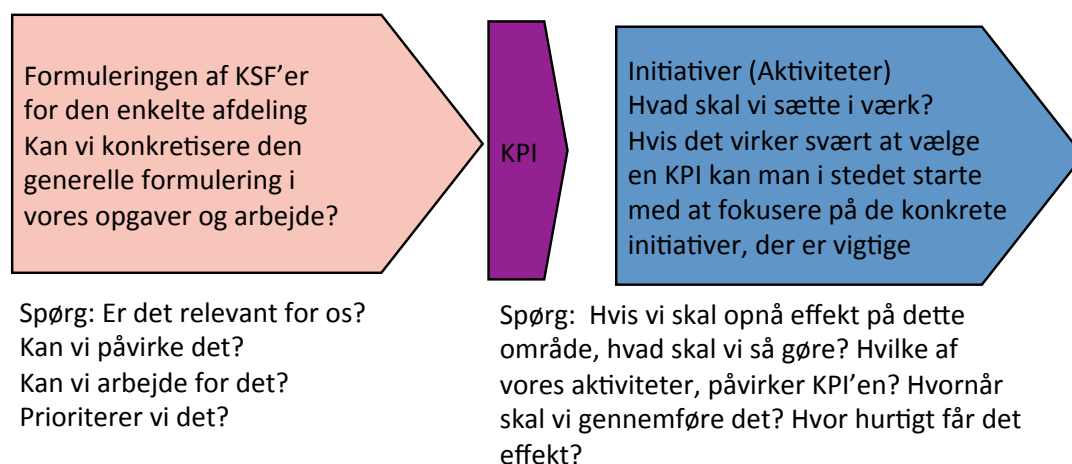
## 7 Andet gruppearbejde

I det andet gruppearbejde bruger vi modellen vist i figur 4 i sammenhæng med modellen fra figur 3 i sidste afsnit. Den venstre del af figur 4 gentager KSF'erne fra figur 3, så reelt er det eneste nye, at KPI'erne er nedtonede, og at der til højre i figuren er sat fokus på indsatser. Vi har i praksis arbejdet med tre måder at gribe det andet gruppearbejde an på, men I behøver ikke at gøre det på samme måde.

De grupper, der fik godt greb om, hvordan de kunne formulere KSF'er, kan for det første vælge at tage direkte udgangspunkt i hele figur 4, så de formulerer forslag til indsatser direkte på baggrund heraf, som der er lagt op til i modellen. På den måde kommer man i de to gruppearbejder hele vejen fra KSF'er i det overordnede strategikort til indsatser i egen afdeling.

Hvis en gruppe derimod havde svært ved at få sammenhæng i KSF'erne for egen afdeling,

er en anden mulighed, at de kun fokuserer på den højre del af figur 4 og dermed kun diskuterer afdelingens konkrete aktiviteter. Det kan ofte give anledning til at præcisere KSF'erne, og man kan ad den vej øge sammenhængen mellem afdelingens strategikort og dens arbejdsprocesser.



*Figur 4: Arbejdsskabelon for andet gruppearbejde.*

Endelig er en tredje mulighed, at gruppen vælger at arbejde videre med modellen i figur 3, så de reelt gentager eller viderefører det foregående gruppearbejde. På den måde kommer man bedre igennem alle KSF'erne og har dermed et mere omfattende grundlag for det videre arbejde – men man når så ikke frem til de konkrete indsatser.

Som introduktion til det andet gruppearbejde kan man nogle gange gå lidt mere i detaljer med den rolle, som strategiske initiativer har i relation til et strategikort. Det kan man dels gøre ved at vise, hvordan en række af de programmer, indsatser og projekter, der allerede er i gang, relaterer sig til strategikortet, dels ved at vise, hvordan man kan arbejde med at tildele ressourcer til strategiske initiativer.

## **8 Afsluttende overvejelser**

Når man har udarbejdet det første strategikort i virksomheden, vil man ofte være tilbøjelig til umiddelbart herefter at udarbejde strategikort i de enkelte dele af virksomheden. Nogle gange vil det ofte også være besluttet på forhånd, at man skal lave strategikort i de enkelte afdelinger, så det overordnede strategikort blot ses som en indledende fase. Om

man umiddelbart skal skride til en implementering på underordnede organisatoriske niveauer, afhænger dog af, hvad formålet med at indføre balanced scorecard er.

I mange tilfælde vil det at udarbejde et strategikort reelt have som formål at opnå mere præcis indsigt i de operationelle konsekvenser af virksomhedens strategi, herunder at opnå enighed om strategien i ledergruppen og evt. lade strategikortet være fundament for bestyrelsens godkendelse af strategien. Inden man straks går til en kaskadering, bør man overveje, om der er brug for en udvikling af strategikortet længere nede i organisationen, idet de enkelte strategiske målsætninger og mål i strategikortet nogle gange umiddelbart kan danne grundlag for arbejdet i de enkelte afdelinger.

Naturligvis går man glip af muligheden for den mere præcise koordinering af afdelingers arbejde, som man kan opnå ved at føre strategikortene længere ned i organisationen, hvis man ikke kaskaderer. Men hvis man først lige er begyndt at arbejde med strategikortlægning i virksomheden, vil det ofte være en fordel at opnå mere fortrolighed med arbejdsmetoderne og sikre, at strategien er hensigtsmæssigt afspejlet i strategikortet, inden man går videre og forsøger at lave strategikort i de enkelte dele af organisationen.

Andre gange er virksomheden større, mere kompleks og præget af meget forskellige forretningsgange i forskellige afdelinger, og man ønsker måske et mere detaljeret styringsgrundlag. I sådanne situationer vil det være naturligt at nedbryde det overordnede strategikort til afdelings-, projekt- eller teamniveau på en sådan måde, at der er en direkte sammenhæng mellem strategien i virksomhedens overordnede strategikort og i de nedbrudte strategikort.

## 9 Litteratur

Bukh, P.N. & K.S. Christensen. 2013a. Strategisk HR: Fra forretningsstrategi til kompetence. I *Karnov HR Guide*, København: Karnov Group.

Bukh, P.N. & K.S. Christensen. 2013b. *Succes med balanced Scorecard*. København: Gyldendal Business.

Christensen, K.S. & P.N. Bukh 2013a. Balanced scorecard og strategikortlægning. I *Karnov HR Guide*, København: Karnov Group.

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 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.