

Appendiks 2

Litteraturstudien

Gjøen, Henrik: *Støtter forskningen fire kjente påstander om positive effekter ved bruken av balansert målstyring i profittmaksimerende virksomheter? – En litteraturstudie av forskning foretatt etter 2003*, Masteroppgave 2013, Handelshøyskolen ved Universitetet for miljø – og biovitenskap. Oppsummeringen er bearbeidet av forfatterne.

Metoden

En systematisk litteraturstudie over tilgjengelige forskningsartikler fra etablerte og anerkjente engelskspråklige tidsskrifter. Studier eldre enn 10 år ble ekskludert fra undersøkelsen. BM er dessuten, som nevnt, videreutviklet som metode fra Kaplan & Nortons første publikasjon i 1992 til siste publikasjon i 2008. Primærdatabaser var:

- Google scholar
- ISI Web of Science
- OCLC First Search
- ProQuest Research Library
- Bibsys

Totalt ble det funnet 104 artikler som omhandlet BM, hvorav 12 artikler om bruken av BM i offentlig sektor. Gruppering av artikler på ulike forskningsområder vises i tabell 1.

Forskningsområde	Antall studier
Implementering, design og bruk	61
Generelt	20
Virksomhetsmessige effekter	12
Effekter på ansatte	4
Incentiver	3
Utbredelse av metoden	3
Kausalitet mellom perspektiver	1

Figur 1 Gruppering av BM-artikler på ulike forskningsområder

Oversikten viser at det er en overvekt (ca. 60 %) av studier som omhandler implementering, design og bruk av BM.

Etter å ha dannet et overblikk over det gjeldende forskningsområdet, ble 8 spesifikke søkeord for hver av påstandene brukt i de samme databasene for å finne forskning på effekter tilknyttet bruk av BM. «Balanced Scorecard» og/eller «Strategic Performance Measurement Systems» (SPMS) ble benyttet i kombinasjon med søkeordene. Av totalt 75 artikler, var det 18 som var relevante for de fire påstandene. Nedenfor oppsummeres disse artiklene i forbindelse med de fire påstandene.

BM og finansielle resultater

I tabell 2 nedenfor presenteres relevante artikler som avkrefter eller bekrefter påstand nummer 1: «Balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene».

Artikkel	Metode	Bekrefter påstand	Merknader	Utvalg ¹		Funn
				Brutto	Netto	
1.1 Cohen, Thiraios & Kandilorou (2008)	Langsgående kvantitativ	Ja		Ukjent	90	Studien viser at det er sterk kausalitet mellom perspektivene i BM.
1.2 Verbeeten & Boons (2009)	Kvantitativ	Nei		201	180	Studien viser at bedrifter bruker ytelsesindikatorer ² for å nå strategiske prioriteringer, men finner ingen sammenheng mellom bruk av ytelsesindikatorer og økt finansiell ytelse.
1.3 Banker & Mashruwala (2007)	Kvantitativ	Ja	Studien tar ikke utgangspunkt i bedrifter som har implementert BM direkte, men ser på effekten av bruk av ikke-finansielle målinger.	800	800	Studien viser kausalitet mellom ytelses-indikatoren kunde-tilfredshet og fremtidig finansiell ytelse, kausalitet mellom ansattes trivsel og fremtidig finansiell ytelse. Denne sammenhengen var sann for detaljistene i sterk konkurranse, men ikke for detaljistene i svak konkurranse.
1.4 Dorestani & Rezaee (2011)	Kvantitativ	Ja		Ukjent	400	Studien finner positiv sammenheng mellom bruk av ytelsesindikatorer og økt finansiell ytelse for bransjer innen olje og gass. Denne sammenhengen gjelder ikke for produksjonsbedriftene i utvalget.
1.5 Ittner, Larcker & Randall (2003)	Kvantitativ	Ja		600	140	Organisasjoner som vektlegger en blanding av ytelsesindikatorer og resultatindikatorer, oppnår en høyere aksjekurs. Studien finner en sammenheng mellom hvor lang tid prestasjonsmålesystemet har blitt brukt og positiv finansiell ytelse.
3.4 Kraus & Lind (2010)	Eksplorativ kvalitativ multiple casestudie	Nei	Undersøker bruken av styrings-parametere for kontroll og kommunikasjon mellom forretnings-enheter	15	15	Finansielle målinger vektlagt i mye større grad enn ikke-finansielle målinger på konsernnivå. Ikke-finansielle målinger ble ikke sett på som troverdige nok på konsernnivå. Videre ble finansielle mål sett på som viktig i forhold til <i>benchmarking</i> mot konkurrenter.

Figur 2 Studier av BMs effekt på finansielle resultater

1 Utvalg: bruttoutvalget representerer hele utvalget av respondenter til undersøkelsen. Nettoutvalget representerer antallet respondenter som gjennomførte undersøkelsen.
2 Ytelsesindikator =«leading indicator», resultatindikator = «lagging indicator».

Funnene peker mot at balanserte målinger har positiv påvirkning på organisasjonens finansielle resultater.

BM og virksomhetsforståelse

Tabell 3 viser relevante artikler for påstand 2: «Strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater».

Artikkel	Metode	Bekrefter påstand	Utvalg		Funn
			Brutto	Netto	
2.1 Cheng & Humphreys (2012)	Kvalitativt eksperiment	Ja		89	Strategikartet bidrar til å øke lederens evne til å tolke og bruke ekstern informasjon for å evaluere nåværende strategi. Strategikartet fungerer også som middel for å filtrere ut irrelevant informasjon.
2.2 Capelo & Dias (2009)	Kvalitativt eksperiment	Ja		73	Strategikart hadde signifikant påvirkning på brukerens forståelse av forretningsmessige sammenhenger. Videre var det en signifikant sammenheng mellom forståelsen av sammenhengene og finansiell ytelse.
2.3 Banker, Chang & Pizzinic (2011)	Kvalitativt eksperiment	Ja		180	Strategikartet hadde effekt på hvordan brukeren oppfattet viktige sammenhenger mellom de ulike strategiske delmålene. Resultatene indikerer at deltakere som benyttet seg av strategikartet vektla styringsparameter med kausalitet imellom seg i en signifikant større grad enn deltakere som ikke fikk tilgang til dette verktøyet.
2.4 Banker, Chang & Pizzinic (2004)	Kvalitativt eksperiment	Ja		480	Ledere som har detaljert strategisk informasjon i form av styringskortet og strategikartet, vil vektlegge styringsparametere med kausalitet mellom seg i større grad enn brukerne som ikke fikk tilgang til disse informasjonsverktøyene. Graden av informasjon tilgjengelig synes å ha påvirkning på brukerens forståelse av kausale sammenhenger.
2.5 Rompho (2012)	Kvalitativt eksperiment	Nei		24	Studien konkluderer med at strategikartet ikke bidrar til å forbedre kvaliteten i beslutningstakingen. Forfatterne påpeker at denne konklusjonen kan forklares ved at strategikartene er enkle nok til at ledere selv kan bygge sine egne mentale kart over årsak-/virkningssammenhenger.

Figur 3 Studier av strategikart og virksomhetsforståelse

Fire av fem studier konkluderer med at strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse for de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater. Studiene på dette området hadde et eksperimentelt design. Et generelt kjennetegn for designet i eksperimentene var at én kontrollgruppe fikk utdelt BM og den andre gruppen fikk utdelt BM og strategikartet. Fordelene med eksperimentelt design er at forskerne lettere kan kontrollere uforutsette variabler som har

innvirkning på resultatene. På den andre siden kan den eksterne validiteten til funnene være mangelfull siden eksperimentene nettopp er et eksperiment og dermed ikke tar utgangspunkt i «virkeligheten».

Ut fra tilgjengelige studier konkluderes det med at strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse for de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater. Videre er det mulig at denne sammenhengen bidrar til økt finansiell ytelse slik som studie 2.2 viser.

BM og kommunikasjon

I tabell 4 nedenfor presenteres relevante artikler for påstand nummer 3:
«Brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon om sammenhenger i virksomhetsstyringen»

Artikkel	Metode	Bekrefter påstand	Merknader	Utvalg		Funn
				Brutto	Netto	
3.1 Dossi & Patti (2010)	Kvalitativ casestudie	Ja			1	Ytelsesindikatorer ble brukt som grunnlaget for en formell kommunikasjonsplan mellom forretningsenhetene. Ytelsesindikatorer ga grunnlag for forbedret kommunikasjon mellom forretningsenhetene.
3.2 Malina & Selto (2001)	Kvalitativ casestudie	Nei	Artikkelen er fra 2001, og derfor egentlig utenfor studiens inklusjonskriterier. Den vurderes likevel som relevant.		1	BM ble implementert for å bedre kommunikasjonen mellom hovedkontoret og distributører. Kommunikasjonen ble preget av enveiskommunikasjon som skapte mistillit og fremmedgjøring blant distributørene.
3.3 Simõesm & Rodrigues (2013)	Kvalitativ casestudie	Ja			1	Strategikartet var et viktig verktøy for å kommunisere strategiske delmål ut i forretningsenheten. Videre viser studien at kommunikasjonen ikke var like effektiv for alle forretningsområder eller hierarkiske plan i enheten.
3.4 Kraus & Lind (2010)	Kvalitativ komparativ case-studie	Nei	Studien omhandler konsern-BM og dens virkning på eierstyring/kontroll av forretningsenheter		15	Konsern-BM hadde liten eller ingen innvirkning på kontroll eller kommunikasjon mellom enhetene. Finansielle målinger ble vektlagt for kontroll. Lederne i selskapene hadde liten eller ingen kjennskap til innholdet i selskapets CBSC/ BM.
3.5 Geuser, Mooraj & Oyon, (2009).	Kvalitativ multippel regresjons-analyse	Ja	Studien anvender ikke et sammenlignings-grunnlag.		24	Brukere av BM hadde en bedret oversettelse av innholdet i strategien til operasjonelle termer.
4.4 Petr, Jaroslav & Michal (2012)	Kvalitativ	Nei			22	Brukere av BM var marginalt dårligere til å kommunisere strategiske mål ut i virksomheten enn ikke-brukere av BM.

Figur 4 Studier om BM og kommunikasjon

Det er overraskende få studier som undersøker hvilke effekter BM har på kommunikasjon av innholdet i strategien. Dette var den påstanden det var knyttet størst utfordring til når det gjaldt å finne relevant forskning. Det er overraskende siden en av de sterkeste mekanismene i BM synes å være evnen til å kommunisere innholdet i strategien gjennom operasjonalisering av strategiske delmål ned på enhets- eller individnivå.

Tre av seks studier finner en sammenheng mellom BM og forbedret kommunikasjon internt om hva som er viktig i virksomhetsstyringen. Siden fire av de seks studiene er casestudier, kan det ikke trekkes noen konklusjon om brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon enn brukere av tradisjonelle styringsverktøy. Den kvalitative studien 3.5 (Geuser, Mooraj & Oyon, 2009) finner imidlertid en sammenheng mellom bruk av BM og forbedret operasjonalisering av strategiske delmål. Studie 4.4 (Petr, Jaroslavr & Michal, 2012) konkluderer med at brukere av BM kommuniserer strategiske mål ut i virksomheten marginalt dårligere enn ikke-brukere.

Studiene gir ingen entydig konklusjon på om brukere oppnår forbedret kommunikasjonsevne til organisasjonen om hva som er viktig i virksomhetsstyringen.

Resultater påstand nummer 4:

Tabell 5 viser de relevante artiklene for påstand nummer 4:
«Organisasjoner som benytter balansert målstyring, oppnår større dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering»

Artikkel	Metode	Bekrefter påstand	Merknader	Utvalg		Funn
				Brutto	Netto	
4.1 Naro & Travaillie (2011)	Kvalitativ multiple casestudie	Ja	Studien sammenligner ikke resultater, men konkluderer med at BM fôstrer en god prosess rundt strategiarbeidet.	2	2	Forskerne mener at selve prosessen med å forme strategisk grunnlag og design av BM bidro til økt dynamikk i strategiarbeidet. Videre konkluderes det at implementeringsprosessen er det som gjør BM til et nyttig verktøy for strategiformulering, ikke det generiske rammeverket i seg selv.
4.2 Bisbe & Malagueñob (2012)	Kvantitativ	Ja	Studien undersøker bruken av SPMS i strategiformuleringen.	2021	267	Studien viser positiv korrelasjon mellom bruken av SPMS og antall strategiske beslutninger det tas ved strategi (re)formuleringer. Studien viser også en positiv sammenheng med økt dynamikk i strategi(re)formuleringer og finansiell ytelse. Denne sammenhengene er ikke sann for bedrifter som opererer i sterkt dynamiske omgivelser.

4.3 Gimbert,- Bisbe & Mendoza (2010)	Kvantitativ	Ja	Studien undersøker bruken av SPMS tilknyttet strategi-formuleringsstudien anvender samme bruttoutvalg som studie 4.2.	2021	357	Brukere av SPMS omformulerte ikke strategien sin oftere enn ikke-brukere, men de tok flere beslutninger ved hver strategireformulering. Videre hadde brukere av SPMS en signifikant større variasjon i beslutningene ved reformulering av strategien.
4.4 Petr, Jaroslavr & Michal (2012)	Kvantitativ	Nei		150	22	Studien finner ingen sammenheng mellom bruk av BM og økt dynamikk i strategi (re)formulering. Brukere av BM oppdaterte strategiske mål marginalt sjeldnere enn ikke-brukere.

Figur 5 BM og dynamikk i strategiformuleringen

Funnene tyder på at brukere av BM oppnår økt dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering. Funnene i studien peker dessuten mot at brukere av BM oppnår en forbedret strategiformuleringsprosess.

Forhold som påvirker forskningsresultatene

Det er åpenbare utfordringer knyttet til å sammenligne resultater knyttet til forskning på BM i forhold til forskning på strategiske prestasjonsmålesystemer. Ulike strategiske prestasjonsmålesystemer vil inneholde noen ulike mekanismer, selv om hovedtankene og formålet bak systemene er like. Denne utfordringen er marginalisert i denne studien siden artiklene som omhandler SPMS tar utgangspunkt i BM, men velger å omtale metoden som SPMS på et overordnet nivå.

Mange av de kvalitative artiklene opererer med et lavt nettoutvalg av respondenter. For å kunne generalisere resultatene fra nettoutvalget til hele populasjonen, bør undersøkelsen ha 50–60 svarprosent (Johannesen m.fl., 2010). Studiene 4.2 Bisbe & Malagueñob (2012), 4.3 Gimbert, Bisbe & Mendoza (2010) og 4.4 (Petr, Jaroslavr & Michal (2012) har henholdsvis en svarprosent på 13, 18 og 15 prosent. Det finnes imidlertid unntak, studie 1.2 har hele 90 i svarprosent. Lav svarprosent var imidlertid ikke et eksklusjonskriterium i denne studien.

I hvor lang tid bedriftene i utvalget har anvendt BM vil være en faktor som påvirker resultatene til undersøkelsen. En antakelse er at brukeren av metoden vil forbedre design og anvendelse av metoden over tid. Videre vil det ta tid før virkninger av eventuelle strategiske initiativ vil påvirke de operasjonelle prosessene i organisasjonen. Kaplan og Norton hevder at organisasjoner kan forvente prestasjonsøkning to til tre år etter implementering (Kaplan & Norton, 2001). Denne sammenhengen bekreftes i artikkel 1.5 (Ittner, Larcker & Randall, 2003). Bedrifter som hadde brukt prestasjonsmålesystemet sitt i mer enn tre år, oppnådde forbedret aksjekurs enn brukere som hadde brukt metoden i mindre enn tre år. De empirisk baserte studiene 1.1 (Cohen, Thiraios & Kandilorou, 2008) og 1.3 (Banker & Mashruwala, 2007) ser også på finansiell ytelse over tid. Disse studiene tar imidlertid ikke hensyn til tidsaspektet når den enkelte respondenten i utvalget har implementert sitt system.

Det er over 20 år siden første publikasjon om metoden BM. Siden den gang har ytterligere publikasjoner bygget videre på og endret formålet med metoden. Utviklingen til metoden innebærer at organisasjoner sannsynligvis benytter ulike generasjoner BM, der formålet med metoden og innholdet varierer. Det kan derfor være store individuelle forskjeller i design og bruk mellom de ulike respondentene.

Referanseliste

- Banker, Chang & Pizzinic (2004), *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*, The Accounting Review, Vol. 79, No. 1, s. 1–23
- Banker, Chang & Pizzinic (2011), The judgement effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations, *International Journal of Accounting Information Systems* 12, s. 259–279
- Banker & Mashruwala (2007), The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance, *Contemporary Accounting Research*, Volume 24, s.763–793
- Capelo & Dias (2009), A system dynamics-based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using the balanced scorecard, *System Dynamics Review* Volume 25, Issue 1.
- Cheng, Mandy M. and Kerry A. Humphreys (2012), The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments. *The Accounting Review: May 2012*, Vol. 87, No. 3, s. 899–924
- Cohen, Thiraios & Kandilorou (2008), Performance Parameters Interrelations from a Balanced Scorecard Perspective: An Analysis of Greek Companies, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23, No. 5, s. 483–503,
- Dorestani & Rezaee (2011), Non-Financial Key Performance Indicators and Quality of Earnings, *Journal of Accounting and Finance*, Vol. 11, Iss. 3, s. 75–96
- Dossi, Andrea & Lorenzo Patelli (2010). You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies, *Long Range Planning* Volume 43, Issue 4, August 2010, pp. 498–526
- Franco-Santos, M. Kennerley, M. Micheli, P. Martinez, V. Mason, S. Marr, B. Gray, D. Neely, A. (2007). Towards a Definition of a Business Performance Measurement System, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Iss: 8, s. 784–801.
- Gimbert, Bisbe & Mendoza (2010). The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Long Range Planning*, Volume 43, Issue 4, August 2010, pp. 477–497
- Geuser, Mooraj, & Oyon, (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, Volume 18, Issue 1, 2009
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London: Sage Publications, 146 s.
- Hoff, K.G. & Holving, P.A. (2002). *Balansert målstyring: Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget, 3. opplag 2007.
- Hoff, K.G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoque, Z. (2011). *Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard: relevance lost or relevance gained and sustained?*. Artikkel ble presentert på New Zealand Management Accounting Conference i Wellington, 2011.
- Ittner, Larcker & Randall (2003), *Accounting, Organizations and Society* 28, s. 715–741.
- Johannessen, A. Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2010). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag 2004, 2. opplag 2010
- Johnson, T.H. & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance lost – the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 269 s.
- Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text & Cases*. England: Pearson Education Limited, 2002, 9. opplag 2011.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. Vol. 70. Iss.1: pp. 71–79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review. pp. 134-147.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 322 s.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b). *Linking the balanced scorecard to strategy*. California: Management Review, Vol. 39, Iss.1: pp. 53-79.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996c). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. California Management Review, Vol. 39, Iss. 1: pp. 75–85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review, Vol 78, Iss. 5: pp. 167–176.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 400 s.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004b). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 454s.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press. 302s.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008a). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press. 320s.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008b). *Integrating strategy planning and operational execution: A six-stage system*. Balanced Scorecard Report, Vol. 10, Iss. 3: pp. 1–6.
- Kraus & Lind (2010), The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control – a research note, *Management Accounting Research*, 4, s. 265–277.
- Langley, A. (1988). *The Roles of Strategic Planning*. Long Range Planning, Vol. 21, Iss. 3: pp. 40–50.
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). *Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53 Iss. 7: pp. 611–623.
- Malina, Mary A. & Frank H. Selto (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research: December 2001*, Vol. 13, No. 1, pp. 47–90.
- Naro & Travaille (2011). À la recherche des fondements conceptuels et methodologiques du Balanced Scorecard: Le modele de Kaplan et Norton revisité à travers le cadre consptuel des leviers de controle. *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, May 2009, Strasbourg, France. pp. CD ROM.
- Nørreklit, H (2003). *The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard*. Accounting Organizations and Society. Vol 28. Iss. 28: pp. 591–619.
- Nørreklit, H, Nørreklit, L Mitchell, F, Bjørnenak, T (2012). *The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?*, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8 Iss. 4: pp. 490–510.
- Peze, A. (2010), *The history of the French Itableau de bord (1885–1975): evidence from the archives*. Accounting Business and Financial History. Vol. 19. Iss. 2: pp. 103–125.
- Petr, Jaroslavr & Michal (2012), Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study, *Journal of Competitiveness*, 4, s. 67–85.
- Striteska, M. & Spickova, M. (2012). *Review and Comparison of Performance Measurement Systems*. Journal of Organizational Management Studies Vol. 2012 (2012), Article ID 114900, 13s.
- Støren, I. (2010). *Bare søk! Praktisk veiledning i å systematisere kunnskap*. Cappelen Damm.
- Verbeeten & Boons (2009), *European Management Journal*, Volume 27 - Issue 2 s. 11.

Referanseliste for avsnittene 16.4 og 16.5

- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1): 40–50.
- Braam, G. & E. Nijssen (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37: 335–349.
- Davis, S. & T. Albright (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2): 135–153.
- De Geuser, F., S. Mooraj & D. Oyon (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1): 93–122.
- Ittner, C.D. & D.F. Larcker (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 205–238.
- Ittner, C.D., D.F. Larcker & T. Randall (2003). Performance implications of strategic measurement in financial service forms, *Accounting, Organizations and Society*, 28: 715–741.
- Jensen, M.C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1): 32–42.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1): 71–79.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*: 134–147.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 322 s.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. California: *Management Review*, 39(1): 53–79.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *California Management Review*, 39(1): 75–85.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Boston, Massachusetts: *Harvard Business Review*, 78(5): 167–176.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 400 s.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2004b). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 454 s.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, 302 s.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2008a). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press, 320 s.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2008b). Integrating strategy planning and operational execution: A six-stage system. *Balanced Scorecard Report*, 10(3): 1–6.
- Lawrie, G. & I. Cobbold (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7): 611–623.
- Lucianetti, L. (2010). The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. *International Journal of Business Performance Management*, 12(1): 21–36.
- Madsen, D.Ø. (2011). *The impact of the balanced scorecard in the Scandinavian countries: a comparative study of three national management fashion markets*. Upublisert doktoravhandling, Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse, Bergen.
- Nørrekilt, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11: 65–88.
- Nørrekilt, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11: 65–88.
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting Organizations and Society*, 28(28): 591–619.
- Nørreklit, H., M. Jacobsen & F. Mitchell (2008). Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance*.
- Nørreklit, H., L. Nørreklit, F. Mitchell & T. Bjørnenak (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4): 490–510.
- Peze, A. (2010). The history of the French Tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives. *Accounting Business and Financial History*, 19(2): 103–125.
- Voelpel, S.C., M. Leibold & R.A. Eckhoff (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1): 43–60.