



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

# Diffusion av det Balanserade styrkortet i svensk press

*Magisteruppsats i företagsekonomi*  
Studier i ekonomistyrning  
Höstterminen 2005

*Handledare: Christian Ax*

Författare: Sara Krohn  
Linda Widmark

## Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2005**

**Författare:** : Sara Krohn och Linda Widmark

**Handledare:** Christian Ax

**Titel: Diffusion av det Balanserade styrkortet i svensk press**

**Bakgrund:** Under de senaste decennierna har ett flertal nya koncept presenterats inom ekonomistyrning, såsom det Balanserade styrkortet, Aktivitetsbaserad kalkylering och Målkostnadsanalys. Dessa, och även flera andra, innovationer betraktas ofta som modekoncept. Forskning har gjorts för att se om diffusionen, spridningen, av olika innovationer följer en för mode typisk livscykel. Spridningen kan ske genom ett flertal olika kanaler och en av dem är press. Tidigare har diffusion av managementkoncept som mode studerats i vetenskaplig press men vi ska se närmare på den spridning som sker i den svenska icke-vetenskapliga pressen. Vi kommer att studera det Balanserade styrkortet, som är ett aktuellt och väletablerat koncept.

**Problemställning:** Uppsatsens huvudproblem är: ”Hur ser spridningen av det Balanserade styrkortet ut i den svenska pressen.” Första steget i denna process är att bekräfta att det Balanserade styrkortet kan ses som ett modekoncept för att sedan gå vidare och se hur spridningen ser ut i olika kategorier av press. Därefter vill vi se vilka budskap som förmedlas och vilken tyngd styrkortet har i artiklarna.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera spridningen av det Balanserade styrkortet i svensk press över tiden.

**Tillvägagångssätt:** Sökningar har med hjälp av databaser genomförts i den svenska pressen från året för styrkortets tillkomst, 1992, till och med årsskiftet 2005/06. Ett underlag har sammanställts för att sedan utifrån den teoretiska referensramen analyseras.

**Resultat och slutsats:** Vi har bekräftat att det Balanserade styrkortets spridning över tid i den svenska pressen sker på det sätt som kännetecknar ett mode. Skillnader i spridningen syns mellan olika typer av press och vi har även sett vilka de största aktörerna är.

**Förslag till fortsatta studier:** Under arbetet med vår uppsats fick vi idéer om uppslag till följande problem som skulle komplettera vår uppsats väl. Att studera spridningen hos andra koncept och jämföra detta med vårt resultat. Undersöka lanseringsstrategin bakom det Balanserade styrkortet för att se om ett medvetet val gjorts för att uppnå stor spridning i pressen. Se närmare på begreppet innovation, är de innovativa eller är det bara ”gammalt vin i nya flaskor”? Stämmer den i pressen förmedlade bilden av styrkortet med verkligheten? Undersöka vilken kanal som är den bästa för att sprida sitt budskap?

**Förord**

Vi vill säga tack till Christian Ax som gav oss förslaget till den här uppsatsen samt har varit vår handledare under skrivandet. Vi har fått goda råd om hur vi ska lägga upp arbetet samt hjälp med att ta fram intressanta artiklar inom ämnet.

Handelshögskolan, Göteborg, januari 2006

Sara Krohn

Linda Widmark

## **INNEHÅLLSFÖRTECKNING**

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMSTÄLLNING.....	2
1.3 SYFTE.....	2
1.4 UPPSATSENS FORTSATTAS DISPOSITION .....	2
<b>2 REFERENSRAM.....</b>	<b>4</b>
2.1 DIFFUSION AV INNOVATIONER .....	4
2.1.1 <i>Managementkoncept som mode</i> .....	4
2.2 DEN KLOCKFORMADE KURVAN .....	5
2.3 BALANSERAT STYRKORT .....	6
2.4 PROPAGATOR OCH MODERATOR .....	6
2.5 T/R-KVOT .....	7
<b>3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....</b>	<b>8</b>
3.1.1 <i>Kartläggning av presskällor</i> .....	9
3.1.2 <i>Klassificering av artiklar</i> .....	10
3.2 RESULTATREDOVISNING .....	11
3.3 TROVÄRDIGHET .....	11
3.3.1 <i>Reliabilitet och validitet</i> .....	11
<b>4 EMPIRI OCH ANALYS .....</b>	<b>12</b>
4.1 RAPPORTERING ÖVER TID.....	12
4.2 RAPPORTERINGENS FÖRDELNING I KÄLLOR.....	16
4.3 PROPAGERANDE ELLER MODERERANDE ÅSIKTER .....	18
4.3.1 <i>Starkt modererande artiklar</i> .....	19
4.3.2 <i>Modererande artiklar</i> .....	19
4.3.3 <i>Neutrala artiklar</i> .....	19
4.3.4 <i>Propagerande artiklar</i> .....	20
4.3.5 <i>Starkt propagerande artiklar</i> .....	20
4.3.6 <i>Ej bedömningsbara artiklar</i> .....	21
4.4 BEGREPPS- OCH TITELVAL.....	21
<b>5 SLUTSATS .....</b>	<b>23</b>
5.1 SLUTSATSER.....	23
5.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER .....	24
<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>26</b>
<b>BILAGA 1 – FÖRTECKNING ÖVER DATABASER .....</b>	<b>I</b>
<b>BILAGA 2 – FÖRTECKNING ÖVER SAMTLIGA ARTIKLAR.....</b>	<b>II</b>
<b>BILAGA 3 – FÖRTECKNING ÖVER SAMTLIGA TIDNINGAR/TIDSKRIFTER .....</b>	<b>XII</b>

## **FIGURFÖRTECKNING**

Figur 1, Den klockformade kurvan .....	5
Figur 2, Antal styrkortsartiklar per år.....	12
Figur 3, Fördelning enligt presstyp över tid.....	13
Figur 4, Fördelning mellan presstyper .....	16
Figur 5, Källfördelning .....	17

## **TABELLFÖRTECKNING**

Tabell 1, Antal artiklar per presskategori och år.....	14
Tabell 2, Fördelning av åsikter.....	18

## 1 INLEDNING

*Vår uppsats börjar med en bakgrundsbeskrivning till det ämne vi valt att skriva om, följt av formuleringen av problemet vi avser att undersöka och syftet med uppsatsen. För att skapa en överblick beskrivs sist i kapitlet uppsatsens fortsatta disposition.*

### 1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har ett flertal nya koncept presenterats inom ekonomistyrning, såsom det Balanserade styrkortet, Aktivitetsbaserad kalkylering och Målkostnadsanalys, vilka legat till grund för mycket forskning. Inom denna forskning finns många olika inriktningar och en av dem är att betrakta innovationer och deras diffusion. Med en innovation menas en idé, praktik eller ett objekt som uppfattas som något nytt (Rogers & Scott, 1997). Ett koncept behöver alltså inte vara något nytt för att vara en innovation. Det viktiga är att lansera konceptet på ett sådant sätt att det uppfattas som nytänkande.

Sättet som uppmärksamheten riktats mot dessa koncept i form av publicerade böcker, artiklar och så vidare leder till att de kan betraktas som moden. Moden kan definieras som en kollektiv tro, att vissa ”nya” koncept ligger i fronten för managementområdets utveckling. Till modets natur hör att denna övertygelse för konceptets överlägsenhet är av övergående natur. Förr eller senare kommer ett annat koncept att överta rollen som det som ses som modekonceptet för stunden (Abrahamson, 1996). Att moden kan komma och gå hänger även samman med det faktum att organisationer adopterar koncepten utan någon garanti för att de är den mest effektiva lösningen (Spell, 2001). Önskan att finna den ”perfekta” lösningen kommer därmed att fortsätta för de företag där modellen adopterats på grund av mode och inte levt upp till förväntningarna.

Företeelsen att managementkoncept sprids som moden har studerats av ett flertal forskare det senaste två decennierna. Bland dessa utmärker sig Abrahamson (1996) som flera studier vid något tillfälle refererar till. Forskning har gjorts på olika spridningskanaler för förmedling av innovationer såsom konsultfirmor och managementgurus och deras roll och Mazza och Alvarez (2000) har studerat hur managementkoncept som moden förmedlas och sprids i vetenskapliga tidskrifter.

Den spridningskanal som vi kommer att fokusera på är den svenska pressen. Med press menar vi i detta fall allmän dagspress, affärsinriktad dagspress, ekonomi- och ledningsinriktade tidskrifter samt övriga tidskrifter.

Vi kommer att se hur modellen Balanserat styrkort sprids genom dessa kanaler. Att vårt val föll på det Balanserade styrkortet beror på flera faktorer. Styrkortet är tillsammans med Aktivitetsbaserad kalkylering och styrning de mest kända managementkoncepten som introducerats under senare tid. Det är också ett aktuellt och väletablerat koncept om vilket det finns ett stort underlag att tillgå. Modellen uppkom i en tidsperiod då management fått ett allt större utrymme i pressen vilket i kombination med en bra elektronisk dokumentering gör undersökningen möjlig.

Vi vill med uppsatsen undersöka om det Balanserat styrkortet uppvisar kännetecknen för ett mode samt se när rapporteringen har skett, vilka källor som ligger bakom, vilken åsikt som förmedlas samt hur ingående artiklarna behandlar styrkortet. Vi kommer endast att se till spridningen ur ett utbudsperspektiv, det vill säga hur innovationer presenteras för potentiella adoptörer (Bjørnenak, 1997). Vårt bidrag kan senare användas som en grund för vidare forskning där jämförelser exempelvis görs med andra modeller, andra länder och annan typ av press.

Den valda undersökningsperioden sträcker sig från tidpunkten för begreppets introduktion, 1992, och avslutas årsskiftet 2005/06.

## **1.2 Problemställning**

För att kunna uppfylla syftet med uppsatsen har vi valt följande huvudproblem:

### **Hur ser spridningen av det Balanserade styrkortet ut i den svenska pressen?**

För att kunna besvara frågan väljer vi att först behandla följande delproblem:

#### ***Uppvisar spridningen över tiden de särdrag som kännetecknar ett managementkoncept som mode.***

- *Här undersöks den form spridningen över tiden tar. Då vi fått bekräftat att det Balanserade styrkortet kan ses som ett modekoncept kan vi gå vidare genom nedanstående delproblem.*

#### ***Hur ser spridningen i olika kategorier av press ut?***

- *Här undersöks fördelningen mellan de olika presstyperna samt vilka de mest aktiva källorna för spridning är.*

#### ***Vilket budskap förmedlar aktörerna som bidrar i spridningen?***

- *Här undersöks vilken åsikt om det Balanserade styrkortet som via artikeln förmedlas till läsaren samt vem som ligger bakom den.*

#### ***Vilket fokus har Balanserat styrkort i de enskilda artiklarna?***

- *Här undersöks hur stor del av artikeln som behandlar Balanserat styrkort samt om det nämns redan i titeln.*

## **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera spridningen av det Balanserade styrkortet i svensk press över tiden.

## **1.4 Uppsatsens fortsatta disposition**

**Kapitel 2** presenterar referensramen, vilken består av teori inom området managementkoncept som ett modedefenomen och som berör diffusion genom press.

**Kapitel 3** behandlar uppsatsens tillvägagångssätt och de metodval vi gjort. Vi diskuterar uppsatsens trovärdighet, det vill säga dess validitet och reliabilitet.

**Kapitel 4** består av redovisning och analys av det insamlade materialet som ligger till grund för vår slutsats.

**Kapitel 5** omfattar våra slutsatser där vi besvarar våra problemformuleringar samt förslag till fortsatt forskning.



## 2 REFERENSRAM

*I detta kapitel kommer vi att redogöra för relevant teori inom ämnet managementkoncept som moden. Vi inleder med ett avsnitt om grunden till uppsatsen, det vill säga diffusion av innovationer. Därefter behandlas managementkoncept som mode följt av den för mode vanligaste form av livscykel, den klockformade. Efter det följer information om det Balanserade styrkortet och vi går igenom begrepp som är centrala för analysen.*

### 2.1 Diffusion av innovationer

En innovation beskrivs av Rogers och Scott som en idé, praktik eller ett objekt som uppfattas som något nytt. Diffusion är den process genom vilken innovationer sprids mellan aktörer i ett socialt system över tiden (1997). Mycket forskning har gjorts på varför företag väljer att adoptera innovationer. Traditionellt har det sagts att ett företags beslut att adoptera en innovation har styrts av tekniskt rationella motiv men enligt ett nyare synsätt finns flera ytterligare skäl. För att visa de olika orsakerna till spridning av innovationer har Abrahamson (1991) tagit fram en modell. Han har valt att dela in orsakerna i fyra kategorier, efficient choice, forced selection, fad och fashion.

- Efficient choice är då ett företag börjar använda en ny modell utifrån tekniskt rationella beslut som gynnar verksamhetens fortsatta drift.
- Forced-selection är ett påtvingat val som kan uppstå exempelvis vid ett uppköp mellan företag då moderföretagets system påtvingas samtliga dotterbolag alternativt då verksamheten regleras utifrån gällande lagstiftning.
- Fad grundas på osäkerhet. Fad uppkommer då ett företag imiterar ett annat adopterande företag i ett försök att bli lika framgångsrikt.
- Fashion grundas även det på osäkerhet och uppkommer genom att en utomstående grupp genom sin påverkan får företaget att adoptera innovationen.

#### 2.1.1 Managementkoncept som mode

I vår uppsats behandlar vi kategori fyra, fashion, managementkoncept som mode. Abrahamson beskriver managementmoden som en ”övergående samlad tro att vissa managementtekniker ligger i fronten gällande managementområdets framåtskridande” (1996 s. 254). Skapandet av managementmoden kan beskrivas i en fyrstegsprocess:

- I det första steget skapar eller vidareutvecklar trendsättare såsom konsultfirmor, managementgurus, och universitet olika managementtekniker, som de definierar som innovativa.
- I steg två känner dessa trendsättare av potentiella brukares preferenser för att kunna avgöra vilka tekniker som bör utvecklas vidare.
- I det tredje steget så måste teknikerna bearbetas för att få dem tillfredsställande för användarna. Användarna måste förvissas om att teknikerna är både rationella och nyskapande.

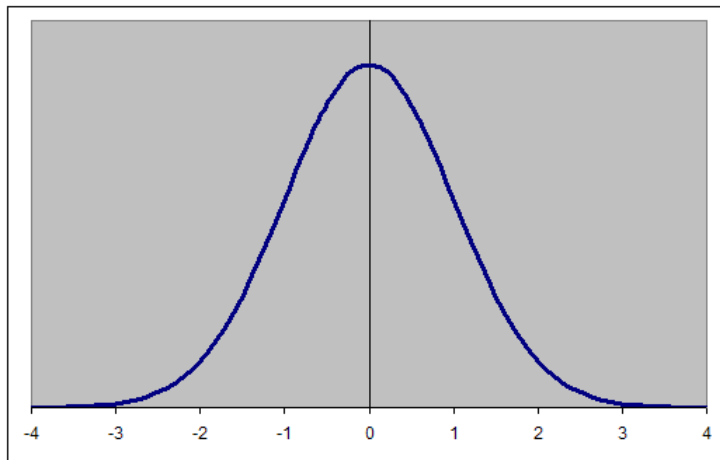
- I fjärde och sista steget sprids de så kallade innovationerna till användare genom böcker, press, konsulter, konferenser, universitet med mera (Abrahamson 1996).

Utbudet är alltså skapat av trendsättare, vilka själva bidrar till spridningen av tron på sitt koncept. En viktig kanal för denna spridning är pressen. Samtliga av dessa aktörer har egenintresse i spridningen eftersom deras egen framgång är beroende av utfallet (Abrahamson 1991). Då en innovation aktivt börjar användas och får fäste kommer medvetandet om modellens existens få en allt större publik. Det kommer att komma stödprodukter såsom system och mjukvara för enkel mätning av mått inom Balanserat styrkort både från konsultfirmor och från mjukvarutillverkare. Modellerna som sprids måste inte vara nya utan kan vara befintliga modeller i nya tappningar och sammanställningar (Scarbrough, Robertson & Swan, 2005) En beskrivning som ofta används om de så kallade innovationerna är att de egentligen bara är "gammalt vin i nya flaskor" (Benders & van Veen, 2001 s. 47).

## 2.2 Den klockformade kurvan

Spridningen av managementkoncept som mode följer ofta en normalfördelning som visar på den största sannolikheten för en viss fördelning (Körner & Wahlgren, 1996).

Denna kurva, vars form åskådliggörs i figur 1, kallas på grund av sitt utseende för "bell-shaped" eller klockformad ([www.ne.se](http://www.ne.se)).



**Figur 1, Den klockformade kurvan**

**Källa: [www.tushar-mehta.com](http://www.tushar-mehta.com)**

Livscykeln för spridningen av innovationen kan delas in i fyra faser. Första stadiet är introduktionsstadiet då begreppet lanseras och sprids, främst av konceptets upphovsman. Lyckas introduktionen väl kommer det följas av en tillväxtfas där fler aktörer kommer att bidra till modellens vidare spridning. Då vi ser på all rapportering om det Balanserade styrkortet så blir, förutom rapportering om modellen, även artiklar om adopterande företag en viktig del. De adopterande företagen genererar inte bara fler artiklar i ämnet, de fungerar även som ytterligare en spridare av innovationen. När toppen på tillväxtfasen nåts inträder mognadsfasen där rapporteringen stagnerar. Marknadens behov är

tillgodosett och som följd av detta kommer rapporteringen in i den slutliga nedgångsfasen där den minskar för att sedan helt avta.

Begrepp som en gång varit populära att rapportera om tappar i attraktion. En förklaring kan helt enkelt vara att de inte längre har nyhetens behag, det har skrivits mycket om dem under en period och istället söks nya begrepp/idéer som sticker ut och fångar läsarens intresse. Det behöver inte innebära att modellen inte längre används i praktiken utan säger mer att tidningarnas utgivare uppfattar det som att läsarna har tröttnat på ämnet. (Benders & van Veen, 2001).

### **2.3 Balanserat styrkort**

Balanserat styrkort är en modell som första gången dök upp i Harvard Business Review 1992 under namnet Balanced Scorecard och är skapad av Kaplan, professor vid Harvard Business School tillika konsult och Norton, konsult (Olve, Roy & Wetter, 1997). Modellen var resultatet av ett projekt om hur mätning av prestation ska gå till i framtidens organisationer (Kaplan & Norton, 1996). Denna modell gav även upphov till att författarna 1996 utgav den första boken om styrkortet, "The Balanced Scorecard - translating strategy into action" som 2001 följdes av boken "The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment". I Sverige har Olve, Roy och Wetter, som 1997 släppte sin bok "Balanced Scorecard i svensk praktik", varit viktiga aktörer. Deras bok blev en succé som har utgetts i flera upplagor och 2003 fick en uppföljare.

Styrkortet är ett verktyg för styrning och ledning av verksamheter. Grundtanken är att med hjälp av ett antal mått få en kompakt beskrivning av en verksamhet. Styrkortet består vanligtvis av fyra olika perspektiv, det finansiella-, kund-, förnyelse och utvecklings-, samt processperspektivet. Syftet är att få en balans mellan kort- och långsiktigt tänkande genom att fokusera på både finansiella och icke-finansiella mått (Olve, Roy & Wetter, 1997). Under de senaste tio åren har det Balanserade styrkortet varit en av de populäraste modellerna för mätningar av prestationer och har även kommit i flera olika varianter såsom Maisels Balanced Scorecard (1992) där större fokus läggs vid humankapitalet.

En grundtanke med det Balanserade styrkortet är att viktiga värden inte alltid bäst fångas i finansiella mått. Modellen lämpar sig därför särskilt väl för verksamheter som inte har vinst som huvudsyfte såsom offentlig verksamhet (Olve, Roy & Wetter, 1997).

### **2.4 Propagator och moderator**

Ett avsnitt som är intressant att studera är det budskap de olika artiklarna förmedlar, exempelvis vilka slutsatser författarna drar och vilka åsikter de har i ämnet. Detta kan variera mellan att någon ser Balanserat styrkort som överlägset andra modeller medan någon annan tar upp ett mindre lyckat praktiskt exempel.

Bjørnenak och Mitchell (2002) gör en indelning av de aktörer som sprider sitt budskap genom pressen i propagatorer och moderators. En propagator kan definieras som en aktör som är för Balanserat styrkort och som sprider åsikten att styrkortet är överlägset andra modeller. I denna kategori ingår även artiklar som stödjer grunderna i styrkortet

alternativt som tar upp lyckade praktiska fall. Denna typ av artiklar uppfattas som positiva för det Balanserade styrkortet. De artiklar som klassificeras som moderators har en dämpande effekt på ämnets praktiska användning. Främst ingår här artiklar som kritiserar de antaganden som modellen grundas på. Även artiklar som tar upp misslyckad implementering eller liknande tillhör denna grupp då de bidrar till att ge modellen negativ publicitet. Denna negativa publicitet har en hämmande effekt på vidare spridning av modellens bruk. Det behöver dock inte innebära minskad publicitet utan kan likaväl inspirera till ytterligare artiklar.

## **2.5 T/R-kvot**

T/R-kvot står enligt Rüling (2005) för förhållandet mellan titel och referens. Denna kvot gör det möjligt att se hur många av det totala antalet artiklar som redan i titeln hänvisar till en viss term, i vårt fall Balanserat styrkort. En hög kvot visar på att en stor andel av artiklarna specifikt handlar om ämnet. En låg kvot indikerar istället att konceptet har blivit en del i den allmänna debatten som ett uttryck bland andra modeller och därför förekommer frekvent i den löpande texten. Begreppet är inte det huvudsakliga temat i artiklarna och referens i titeln förekommer inte.

### **3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT**

*Efter att vårt problem och syfte var bestämt började arbetet med att samla in det material som utgör grunden till uppsatsen. Materialet består av en mängd artiklar hämtade från svensk press om Balanserat styrkort.*

#### **3.1 Datainsamling**

För att täcka in så stora delar som möjligt av den svenska pressen genomfördes sökningar i fyra stora databaser, Affärsdata, Mediearkivet, Presstext och Artikelsök (se bilaga 1). Med hjälp av dessa täcks 1 500 dagstidningar och tidskrifter in. Den stora bredden på de tidskrifter databaserna tillhandahåller har varit till nytta för oss. Hade vi själva letat i tidskrifter hade vi troligtvis aldrig kommit på idén att söka i tidskrifter som för oss verkar vara långt från ämnet. Antalet tidningar/tidskrifter varierar över tiden, nya tidningar uppkommer och andra läggs ner men eventuella effekter av detta kommer vi inte att studera. Vi har gjort en kompletterande sökning i tidningen Balans då den inte ingick i någon av de använda databaserna.

Den sökperiod och de sökord vi använder speglar det resultat vi får tillbaka i form av artiklar. Vår undersökning ska behandla hela den period då styrkortet existerat. För att försäkra oss om att vi inte missar några artiklar har vi valt att starta samtliga våra sökningar 1992, året då det Balanserade styrkortet först introducerades och avsluta dem december, 2005.

För att inkludera samtliga under perioden publicerade artiklar har vi valt att använda en mängd sökord som täcker in både svenska och engelska varianter av begreppet. Sökorden som användes är följande;

Balanced Scorecard, Balanced Score Card, Balance Scorecard, BSC, Balanserat styrkort, Balanserade styrkort, Balanserad styrning, Styrkort, Styrkortet samt Styrkorten.

De artiklar som godtagits som träffar är samtliga artiklar, notiser och kalendarier innehållande något av de valda sökorden. Samtliga artiklar öppnades och lästes igenom för att kunna avgöra om de var relevanta för oss och ett antal artiklar fick sorteras bort då de trots snarlikt namn egentligen berörde helt andra områden. Därefter fördes de in i en tabell i Excel (se bilaga 2). Samtliga registrerade artiklar fick av oss en bedömning på en skala mellan ett och tre gällande hur ingående styrkortet behandlades. En artikel fick av oss betyget ett då det Balanserat styrkort utgör det centrala i den. En tvåa behandlar styrkortet men även andra ämnen eller modeller. Betyg tre innebär att styrkortet bara nämns i förbifarten. Med hjälp av detta kunde vi kartlägga att hela 166 artiklar endast väldigt ytligt behandlat begreppet men vi ville ändå behålla dem för att de vid analysen kunde vara oss till nytta. Registreringen i Excel gjordes i kronologisk ordning vilket gjorde det lätt att upptäcka dubletter som även de sorterades bort. I tabellen redovisas för samtliga artiklar datum, källa, titel, förmedlaren av åsikt, ställningstagandet till det Balanserade styrkortet, hur viktigt det Balanserade styrkortet är i artikeln som helhet samt slutligen om någon referering till styrkortet förekommer redan i titeln.

### **3.1.1 Kartläggning av presskällor**

Genom valet av presskanal väljs också till vem budskapet sprids. I denna uppsats har vi bortsett från den spridning som skett inom vetenskaplig press och koncentrerat oss på övrig press vilket inkluderar allmän dagspress, affärsinriktad dagspress, ekonomi- och ledningsinriktade tidskrifter samt övriga tidskrifter. Det räcker dock inte att bara se på pressen indelad i fyra övergripande kategorier utan vi vill även gå på djupet och se vilka tidningar/tidskrifter som, oberoende av kategori, är de största. Av våra 45 källor har de flesta endast ett fåtal träffar men åtta av dem hade 9 träffar eller fler och dem väljer vi att beskriva lite djupare då det är användbart i vår analys:

#### **Chef**

Chef är ett månadsmagasin med en upplaga på 108 300 exemplar som läses av 184 000 chefer. Tidningen riktar sig, som namnet säger, till chefer och är tänkt att ge nya och användbara idéer i arbetet att utveckla ett företag eller en avdelning, dess medarbetare och chefen själv.

#### **Computer Sweden**

Computer Sweden kommer ut varannan dag och är lika mycket en affärstidning som tekniktidning. Läsarna definieras som yrkesverksamma personer som arbetar professionellt med IT. Typiska läsargrupper är IT-chefer, CIO:er, IT-strateger, driftstekniker, utvecklare, IT-projektledare samt konsulter. Tidningens upplaga är på drygt 50 000 exemplar och har cirka 85 000 läsare.

#### **Dagens Industri**

Dagen Industri, DI, utkommer sex gånger per vecka och har en upplaga på 117 000 exemplar som når närmare en halv miljon läsare. DI bevakar alla branscher och alla discipliner både inom den privata och offentliga sektorn och är både en facktidning och morgontidning, som både rapporterar och analyserar. DI riktar sig till den jäktade affärsmannen och är den svenska dagstidningen med flest universitetsutbildade ekonomer i läsarkretsen.

#### **Dagens Medicin**

Dagens Medicin är den ledande nyhetstidningen för svensk sjukvård och den utkommer en gång i veckan. Tidningen har en upplaga på 20 000 exemplar och har 85 000 läsare.

#### **Ekonomi & Styrning**

Ekonomi & Styrning som utgavs av Svenska Civilekonomföreningen är numer nedlagd men utkom mellan 1990 och 2002. Tidningen utgavs sex gånger per år. Den hade 2002 en upplaga på 18 200 exemplar och riktade sig till civilekonomer.

#### **Göteborgs-Posten**

Göteborgs-Posten, G-P, är en dagstidning med en upplaga på drygt 250 000 exemplar. Enligt tidningen är dess läsare i alla åldrar, alla inkomstskick och alla utbildningsnivåer.

## **Nerikes Allehanda**

Nerikes Allehanda, NA, är en morgontidning som utkommer dagligen. Upplagan är på knappt 64 000 exemplar och har cirka 155 000 läsare.

## **Personal & Ledarskap**

Personal & Ledarskap ges ut 12 gånger per år och är Sveriges ledande yrkestidning för personalspecialister och andra intresserade av ämnesområdet human resources. Tidningens fokus ligger på artiklar om människor, organisation, teknik och administration och ska vara ett nyttigt och praktiskt arbetsredskap för läsaren.

### **3.1.2 Klassificering av artiklar**

Vi valde att utgå ifrån Bjørnenak och Mitchells (2002) bedömningssystem för att se vilka åsikter som förmedlas genom artiklarna. Bedömningssystemet passade inte helt in att använda på vår valda press så vi fick därför justera den föreslagna skalan något. Vi behåller skalan femgradig för att kunna särskilja de artiklar som förmedlar en väldigt stark åsikt från dem som tar en mer måttfull ansats. De flesta av våra artiklar är relativt generella och anpassade till gemene man och tar oftast inte någon kraftig ställning vilket fått oss att ge dem de betyg som ligger i mitten av skalan. De starkt åsiktstagande artiklarna får de betyg som representeras av skalans ytterligheter

Förutom att se vilken tidning som står för vilken åsikt har vi i de fall då det uppgetts även noterat vem som specifikt ligger bakom åsikten. I de flesta fall är detta inte samma person som skrivit artikeln utan exempelvis någon representant för företag, skolor, konsultföretag eller politiska ledare. Vi anser att det relevanta är att få fram vem det är som tycker något inte vem som skrivit det. Skalan för klassificering av artiklar görs enligt följande:

- **2 Starkt modererande** – Talar starkt negativt om Balanserat styrkort som modell och idé och visar exempel på detta
  
- **1 Modererande** – Talar negativt om Balanserat styrkort och tar upp mindre lyckade exempel
  
- 0 Neutral** – Tar upp begreppet Balanserat styrkort med både fördelar och nackdelar på ett objektiva sätt
  
- 1 Propagerande** – Talar om Balanserat styrkort och tar upp lyckade exempel
  
- 2 Starkt propagerande** – Mycket positiv till Balanserat styrkort och dess användning och visar exempel på detta

I de artiklar som endast ytligt behandlade styrkortet kunde vi i några fall urskilja en åsikt men i 113 artiklar var detta inte möjligt. Denna typ av artiklar har vi valt att inte bedöma utan satt ett streck på. Dock anser vi det vara viktigt att ändå ta med dessa 113 artiklar i vår analys då de säger mycket om spridningen och visar hur många träffar som faktiskt fås på de aktuella sökorden. Vår betygsskala fick på grund av detta utvidgas med

ytterligare ett betyg, eller snarare en avsaknad av betyg, som vi valt att kalla streck. Detta innebär att artikeln tar upp begreppet så ytligt att vi inte anser oss kunna bedöma ställningstagandet om Balanserat styrkort.

### **3.2 Resultatredovisning**

Då vårt underlag var komplett valde vi att redovisa en stor del av resultaten i diagram och tabeller för att tydliggöra relevanta mönster och tendenser. Vi har valt att redovisa empiri och analys samtidigt då de i stor grad hör samman med varandra. För att förklara varför variationer kan ha uppkommit har vi fått söka både i och utanför vårt material efter olika händelser som kan ha påverkat utfallet.

### **3.3 Trovärdighet**

En undersökning är aldrig objektiv i den mening att det skulle vara egalt vem som gör den, att alla skulle erhålla samma resultat. Den analys och de resultat som erhålls speglar förutom syftet med undersökningen även de värderingar som föreligger. Resultaten är beroende av vilken datainsamlingsmetod som har valts, hur svaren har analyserats och kommenterats (Dahmström 1996, s. 231). För att få en bra trovärdighet har vi på olika sätt försökt att uppnå så hög reliabilitet och validitet som möjligt.

#### **3.3.1 Reliabilitet och validitet**

En hög reliabilitet i en studie innebär att man bidrar med trovärdiga och pålitliga kunskaper och att slumpen inte spelat in (Saunders, 2000). Vid en upprepning av undersökningen ska samma resultat fås. I vårt fall blir våra egna bedömningar av de insamlade artiklarna den faktor som främst påverkar reliabiliteten. Ingen människa kan vara helt objektiv i sina bedömningar och tolkningar varierar från person till person. För att minska risken för allt för subjektiva tolkningar har vi båda bedömt samtliga artiklar och fört en diskussion över tveksamheter. För att minimera risken att ställas inför frågan hur någon artikel ska tolkas skapade vi på förhand tydliga definitioner på våra bedömningskriterier. Dessa bedömningskriterier hjälper oss i arbetet att se så att vi verkligen fångat in frågan om hur det Balanserade styrkortet sprider sig. Att använda databaser som sökverktyg håller en hög reliabilitet då vi kan täcka in ett väldigt stort antal tidningar/tidskrifter. Med samma sökperiod, sökord och databas skulle exakt samma utfall fås även vid en senare tidpunkt. Vi anser att uppsatsen håller en hög reliabilitet då vi varit väl medvetna om de kritiska punkter som finns och gjort vårt bästa för att undvika misstag här.

Förutom en hög reliabilitet vill vi uppnå hög validitet. Validitet kan definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta vad det avser att mäta (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). För oss innebär validitet en överensstämmelse mellan det insamlade materialet och det verkliga underlaget. Då vi gör en studie som ska baseras på samtliga publicerade artiklar är det viktigt att vi verkligen finner alla dessa. Att söka i databaser har hjälpt oss att på ett praktiskt genomförbart sätt finna hela periodens artiklar i ämnet. Vi ville få med samtliga artiklar under 2005 och genomförde därför en kompletterande sökning i januari 2006. För att i möjligaste mån försäkra oss om att vi återgett artiklarna korrekt har vi varit noga med att läsa samtliga artiklar och grundat våra beslut på hela artiklarnas innehåll.



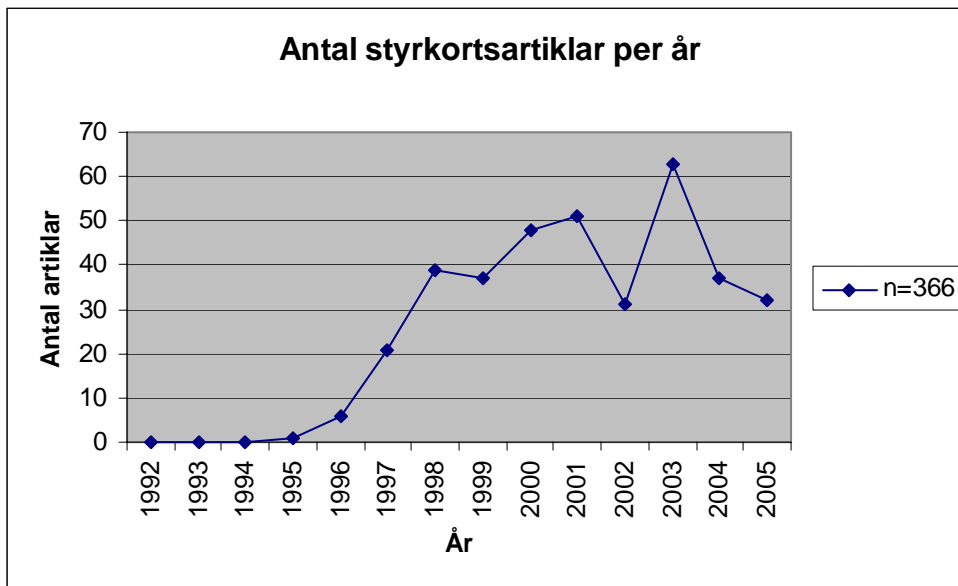
## 4 EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel har vi sammanfört resultatet av vårt undersökningsunderlag med våra egna analyser. Genom bearbetning av materialet till diagram och tabeller har vi kunnat se mönster och tendenser som legat till grund för analysen.

### 4.1 Rapportering över tid

Inledningsvis vill vi se så att spridningen av det Balanserade styrkortet i svensk press verkligen uppvisar de särdrag ett managementkoncept som mode visar. För att undersöka det väljer vi att se på hur rapporteringen varierat över tiden. Då Balanserat styrkort introducerades 1992 blir detta det första året med möjlighet till utfall och härifrån följer vi utvecklingen fram till och med årsskiftet 2005/06.

I figur 2 visar vi resultatet av våra sökningar, en diffusionskurva, avseende antalet artiklar om Balanserat styrkort fördelade årsvis.

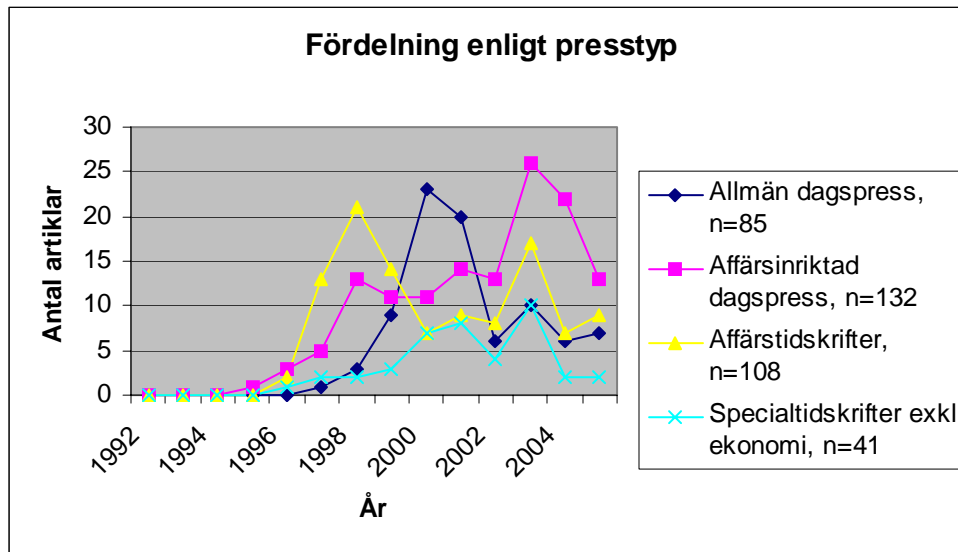


**Figur 2, Antal styrkortsartiklar per år**  
**Källa: Egen**

Kurvan för antalet artiklar över undersökningsperioden uppvisar till en början den, för spridning av managementmode, klassiska klockformen. År 2002 sker dock ett kraftigt fall i kurvan vilket under nästkommande år följs av en kraftig stigning. Toppen är bara tillfällig och 2004 avtar antalet artiklar snabbt igen. Detta får oss naturligt att fundera på vad som orsakat dessa variationer och vi har valt att se närmare på de här åren.

För att följa en mer förväntad symmetriskt klockformad kurva borde antalet träffar under 2002 och 2003 ligga närmare det antal träffar som var föregående år, det vill säga runt 50 stycken. Detta innebär att vi under år 2002 hade förväntat oss cirka 20 träffar ytterligare. 2003 i sin tur hade cirka 10 träffar mer än väntat om den förväntade kurvan hade följts. Vi började därför söka efter vilka händelser som kan ha påverkat dessa utfall. För att lättare kunna ringa in vad som orsakat dessa avvikelser har vi redovisat antalet träffar uppdelat på typ av press. Vi har valt en indelning i allmän dagspress, affärsinriktad

dagspress inklusive nyhetsbyråer, affärstidskrifter samt specialmagasin som består av tidskrifter riktade till vitt skilda grupper.



**Figur 3, Fördelning enligt presstyp över tid**  
**Källa: Egen**

Figur 3 visar att de olika typerna av press uppvisar helt olika mönster i fördelningen över tid. Affärstidskrifterna och den affärsinriktade dagspressen har klart flest träffar, tillsammans 240 stycken, och uppvisar toppar år 1998 och 2003.

Affärstidskrifterna hade en kraftig ökning av antalet artiklar under 1997 och 1998. Efter att toppen nåddes 1998 följde två år med kraftig nedgång. År 2003 skedde återigen en kraftig ökning för att 2004 gå tillbaka mot en mer ordinär nivå.

Den affärsinriktade dagspressen hade även den en kraftig ökning 1998 men till skillnad från affärstidskrifterna följdes inte denna kraftiga ökning av en lika kraftig minskning. Istället låg rapporteringen i denna kategori på en relativt jämn nivå ända fram till 2003 då rapporteringen nådde sin högsta nivå. Efter denna toppnotering minskar antalet publicerade artiklar återigen för att 2005 ligga på samma nivå som 1998 till 2002.

I den allmänna dagspressen sker den kraftiga ökningen av artiklar något senare än i den affärsinriktade pressen. Rapporteringen når sin topp år 2000 efter två år av kraftig ökning. Redan 2001 ser vi en minskning men först 2002 ser vi en markant förändring. Rapporteringen i den allmänna dagspressen och den i affärstidskrifterna går åt motsatta håll under perioden 1999 till 2001. Den period då den allmänna dagspressen stiger kraftigt, 1999 till 2000, sammanfaller med den period där affärstidskrifterna minskar sin rapportering om Balanserat styrkort. När den allmänna dagspressens rapportering börjar avta 2001 matchas det av en storleksmässigt lika stor ökning i affärstidskrifterna. Om dessa två presstyper slås samman i en kurva kommer dessa motsatser kompensera varandra så att kurvan inte längre får några stora toppar och dalar.

Specialtidskrifterna uppvisar en kurva som i stort följer det mönster som kurvan för samtliga presstyper uppvisar (se figur 2). Detta innebär att den har en jämn ökning fram till och med år 2001 då den i likhet med samtliga olika presstyper avtar för att sedan 2003 få en toppnotering.

Vi har nu sett att spridningen av det Balanserade styrkortet ser olika ut beroende på presstyp. För att ytterligare tydliggöra var variationer skett med hänseende till tid och typ av press redovisas fördelningen i tabell 1. Det finns flera intressanta tidpunkter att se närmare på för att finna vad som orsakat dessa variationer i mängden rapporterat material.

	1992-94	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Tot
<b>Allm</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>85</b>
<b>dagspress</b>													
GP	0	0	0	0	2	1	13	10	5	5	6	4	<b>46</b>
Nerikes All.	0	0	0	0	0	5	6	6	1	1	0	1	<b>20</b>
Övrigt	0	0	0	1	1	3	4	4	0	4	0	2	<b>19</b>
<b>Affärsinr</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>132</b>
<b>dagspress</b>													
Comp Swe	0	0	2	3	8	8	8	7	11	24	21	9	<b>101</b>
DI	0	1	1	1	5	3	3	3	0	1	0	0	<b>18</b>
Övrigt	0	0	0	1	0	0	0	4	2	1	1	4	<b>13</b>
<b>Affärstidskr</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>108</b>
Pers & Led	0	0	0	3	7	5	4	8	3	7	6	5	<b>48</b>
Ek & Styrn	0	0	2	5	5	3	0	1	0	0	0	0	<b>16</b>
Chef	0	0	0	1	4	2	1	0	1	3	1	0	<b>13</b>
Övrigt	0	0	0	4	5	4	2	0	4	7	0	5	<b>31</b>
<b>Specialtid</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>41</b>
<b>ex affärstid</b>													
D. Medicin	0	0	0	1	0	0	0	2	2	2	0	2	<b>9</b>
Övrigt	0	0	1	1	2	3	7	6	2	8	2	0	<b>32</b>
<b>S:a tot.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>31</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>366</b>

**Tabell 1, Antal artiklar per presskategori och år**

**Källa: Egen**

En aktiv rapportering kunde först ses i affärstidskrifterna där den första artikeln publicerades 1996, fyra år efter styrkortets introduktion. Detta var det år då Kaplan & Norton (1996) släppte den första boken i ämnet. Året därpå tog rapporteringen fart och kurvan steg brant vilket är en naturlig utveckling för en modeföreteelse. Att denna presstyp är först ut med aktiv rapportering och att det är här det först går att se att rapporteringen sprids som i inledningsfasen hos en modekurva är väntat. Artiklarna i denna kategori av press är till största del författad av, och vänder sig till, verksamma inom ekonomi och ledning. Denna grupp borde vara den mest intresserade läsargruppen när begreppet är nytt och intressant främst för de som själva kan få en aktiv position i den

vidare spridningen. En liknande men bredare läsare- och användargrupp återfinns i kategorin affärsinriktad dagspress och det är denna kategori som är nästa i vilken rapporteringen om Balanserat styrkort tar fart. Artiklar om styrkortet dyker upp vid samma tid i den allmänna dagspressen och i specialtidskrifterna. Båda dessa kategorier riktar sig till läsare utanför det specifikt affärsinriktade området. Spridningen bland specialtidskrifterna håller en relativt jämn ökningstakt medan det i den allmänna dagspressen sker en markant ökning. Ordningen för när diffusionen tar ordentlig fart i de olika presstyperna och visar den tillväxtfas ett mode bör göra blir därmed först i affärstidskrifter sen i affärsinriktad dagspress och slutligen allmän dagspress och detta sker under åren 1997, 1998 och 1999. Rapporteringen bland specialtidskrifterna tar inte fart på ett lika kraftigt vis men spridningen ökar dock konstant efter att den första artikeln publicerades 1996.

Förklaringarna till varför spridningen överhuvudtaget ökar samt varför detta sker vid olika tid i olika kategorier av press kan vara många. Den stora förklaringen är helt enkelt att begreppet spridit sig från USA till Sverige och från den vetenskapliga världen till den mer allmänna pressen. Som vanligt är några aktörer tidigare ute än andra och påbörjar en utveckling som senare följs av andra aktörer. Företag såsom KappAhl, Skandia och ABB har genom sin tidiga adoption av det Balanserade styrkortet spelat en roll för den vidare spridningen. Att dessa företag tidigt tog steget och implementerade styrkortet har genererat publicitet i den svenska pressen.

En förklaring till att den kraftiga ökningen börjar 1999 i den allmänna dagspressen är införandet av Balanserat styrkort i kommuner och landsting. Den största delen av artiklarna inom den allmänna dagspressen kommer från Göteborgs-Posten och Nerikes Allehanda. Göteborgs-Postens rapportering berör främst införandet av Balanserat styrkort i Göteborgs Stad 1999. Motsvarande förklaring gäller även för Nerikes Allehanda då Nora kommunstyrelse 1998 kom överens om att under en tvåårsperiod pröva ett Balanserat styrkort för den kommunala verksamheten. De artiklar som under perioden dyker upp i dessa tidningar är främst av typen debatt med åsikter om styrkortets vara eller inte vara.

Efter att samtliga kategorier genomgått en take-off fas, följs affärstidskrifterna och den allmänna dagspressen av tydliga toppar och därefter en kraftig nedgång. När och hur kraftig nedgången blir varierar mellan kategorierna. Först ut att dala i rapporteringen är affärstidskrifterna vilket kan tänkas bero på att innovationen inte längre ses som något nytt. Den här typen av press vill för att upprätthålla sitt rykte se till att vara först med det senaste. Modellen har inte längre nyhetens behag och troligtvis finns nyare affärsrelaterade händelser att rapportera om.

Nästa kategori som dalar är den allmänna dagspressen. Att den börjar dala redan under år 2001 kan hänföras till Göteborgs-Postens minskade rapportering (se tabell 1). Även här kan det bero på att begreppet använts aktivt i Göteborgs stad ett par år och inte längre väcker lika stor nyfikenhet eller starka känslor. Att nedgången i Nerikes Allehanda sker år 2002 kan förklaras av att projektet i Nora varade under 1999 och 2000 följt av ett år då utfallet av dessa två provår diskuteras.

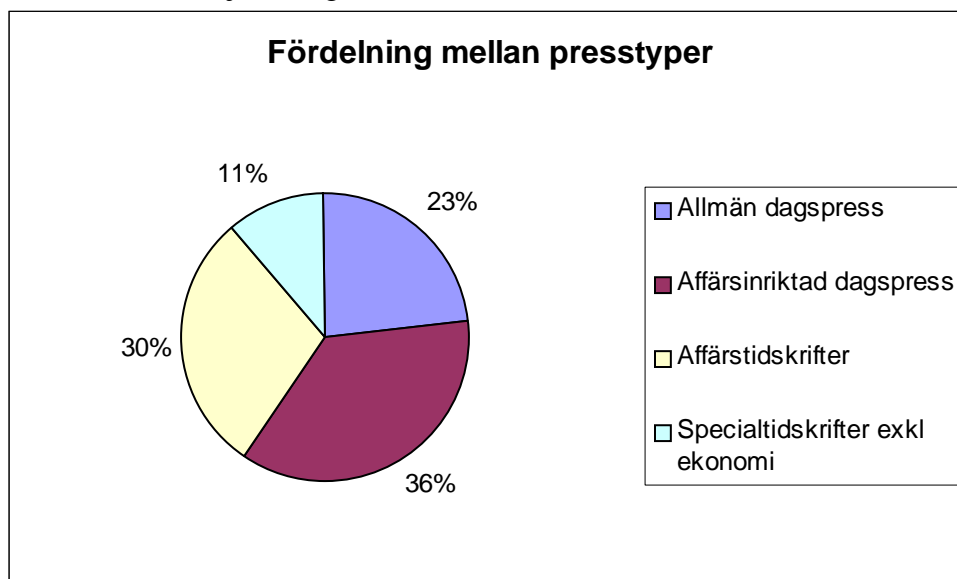
Den affärsinriktade dagspressen når efter take-off fasen en stabil nivå 1998. Den stabila nivån håller i sig fram till 2002, då rapporteringen här, liksom i övriga kategorier tar fart ännu en gång. Att rapporteringen hålls på en stabil nivå kan bero på att denna typ av press riktar sig till läsare som finner det intressant att både läsa de ingående artiklarna om styrkortets funktion som vanligtvis återfinns i affärstidskrifter och de som är intresserade av dagstidningens mer generella praktiska rapportering. Ett minskat underlag för rapportering mot den ena gruppen kan vägas upp av ett ökat underlag mot den andra.

Specialtidskrifterna uppvisar aldrig någon tydlig take-off fas. Ökningen sker i en jämn takt över tiden fram till 2002 då en minskning sker.

Av våra artiklar kan vi utläsa att den topp som inträffar i samtliga kategorier 2003 dels beror på att Olve med flera släppte en svensk och en engelsk version av sin bok ”Framgångsrikt styrkortsarbete: metoder och erfarenheter” som många tidskrifter recenserat. Boken har även inspirerat till ett antal övriga artiklar då detta är den första stora boken på svenska. Begreppet fick genom boken en renässans i Sverige och begreppet Balanserat styrkort kom åter igen på tapeten. Även en mängd artiklar som tar upp praktiska exempel på styrkortsanvändande bidrar, vid denna tid, med mycket uppmärksamhet på styrkortet. Att så många fler praktiska exempel tas upp först nu kan förklaras med att det tar tid från det att ett begrepp lanseras tills det finns resultat att uppvisa. De företag som tidigt började använda det Balanserade styrkortet har nu flera års erfarenhet och det blir möjligt att göra en större utvärdering av projektet. Vi kan se att det vid denna tid börjar dyka upp ett par forskningsrapporter.

#### 4.2 Rapporteringens fördelning i källor

Den procentuella fördelningen av de fyra olika kategorier av press vi analyserat är sammanställt i följande figur 4:



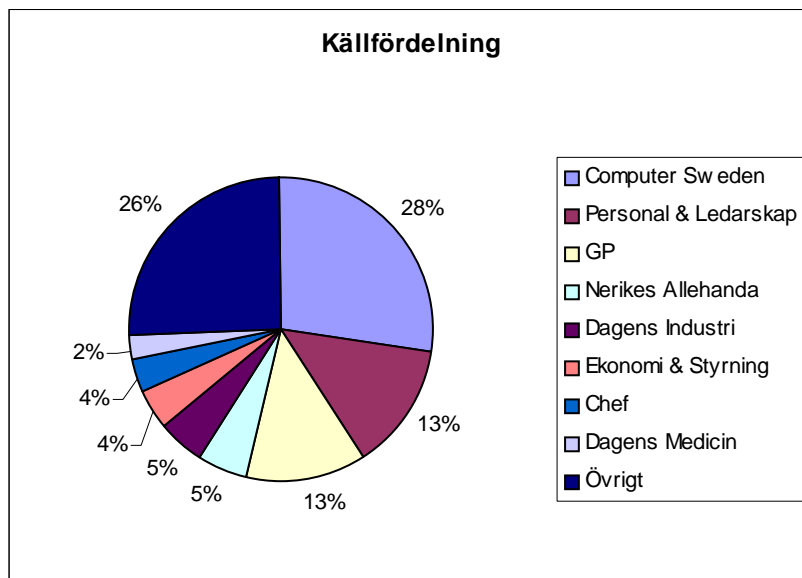
Figur 4, Fördelning mellan presstyper

Källa: Egen

Vi förvånades över att en så stor del som 23 procent av våra träffar kom från allmän dagspress då vår uppfattning var att Balanserat styrkort var ett begrepp som används först och främst gentemot invigda läsare såsom företagsledare och personalansvariga. Att så många källor som inte hör till ämnesområdet ekonomi och ledning får någon typ av träff visar att Balanserat styrkort är ett begrepp som spridit sig utanför den ursprungliga läsarkretsen. Dessa artiklar utgörs till stor del av kortare inlägg, debatter, om kommunens styrkortsaktiviteter. I Göteborgs-Posten dyker begreppet styrkort ofta upp i sammanhang som exempelvis då föräldrar till elever i Göteborgs kommun fyllt i ett formulär om skolan vilket ska användas i kommunens styrkort. Artikelns fokus ligger inte här på själva styrkortet utan snarare på de enheter som bedömts med ett styrkort.

Att specialtidskrifterna står för en andel på 11 procent av det totala antalet artiklar får oss inte att reagera något nämnvärt. Cirka en fjärdedel av specialtidskrifternas artiklar återfinns i tidskriften Dagens Medicin. Vi finner även andra tidskrifter riktade mot sjukvård och annan offentlig förvaltning vilket inte är så konstigt då styrkortet används inom många offentliga verksamheter. Mer förvånande skulle i så fall källor som Svensk Sjöfart och V-Byggaren vara. Men då det bara är en träff vardera i dessa magasin, vilket utgör en mycket liten andel av de totala träffarna, vill vi inte lägga allt för stor vikt vid varför dessa artiklar publicerats. En artikel om en relativt välanvänd styrmetod kan lätt smyga sig in i sammanhang där det inte väntats, så att dra några slutsatser om dessa lite ”udda” träffar är inte något vi vill göra.

Sammanlagt har vi fått träffar i 45 olika källor och följande diagram visar på den procentuella fördelningen. Vi har valt att endast specificera de åtta största källorna, de med nio träffar eller fler. Övriga 37 källor redovisas under posten ”övrigt” (se bilaga 3).



**Figur 5, Källfördelning**  
**Källa: Egen**

Diagrammet visar tydligt Computer Swedens dominans, tidningen publicerar fler artiklar än de två nästföljande gör tillsammans. Att Computer Sweden producerar ett så stort antal artiklar kan delvis förklaras av att tidskriften utges så ofta som varannan dag och därför hinner publicera fler artiklar än ett månadsmagasin. Detsamma gäller för Dagens Industri som även den är en affärsinriktad dagstidning. I båda dessa tidningar är artiklarna av en mer generell karaktär än de som publicerats i affärstidskrifterna. I affärstidskrifterna görs mer djupgående och omfattande artiklar i ämnet, ibland finns till och med hela temanummer om styrkortet. De 13 procent av artiklarna som Personal & Ledarskap publicerat är i stort sett inriktade på styrkortets personalinriktade perspektiv. Hälsa och välbefinnande för personalen tas upp mer än de finansiella aspekterna. Vi kan även notera att Personal & Ledarskap endast utkommer en gång per månad jämfört med Computer Sweden som på samma tid hinner ge ut 12 nummer. Sett per utgivet nummer bidrar alltså Personal & Ledarskap med fler artiklar.

### 4.3 Propagerande eller modererande åsikter

Efter att ha sammanställt de åsikter som förmedlats i artiklarna går vi in på djupet i varje kategori för att se vad som kännetecknar de aktörer som förmedlar de olika typerna av åsikt. Vid en beräkning av medelvärdet för förmedlad åsikt kan endast de betygssatta artiklarna beaktas. Samtliga artiklars åsiktstagande har noterats och redovisas i tabell 2.

Positiv/negativ/neutral artikel, antal		Procent inkl. streck	Procent exkl. streck
-2	10	3 %	4 %
-1	38	10 %	15 %
0	31	8 %	12 %
1	130	36 %	51 %
2	44	12 %	17 %
-	113	31 %	
Summa	366	100 %	100 %
Medelvärde	0,63		

**Tabell 2, Fördelning av åsikter**

**Källa: Egen**

I tabellen ser vi att det är fler positiva än negativa artiklar som publicerats. Detta syns även på medelvärdet som är 0,63. En faktor att beakta är det stora antal artiklar som saknar betyg. Hur dessa artiklar ska hanteras kan diskuteras. Ett sätt att se på saken är att de bör exkluderas från hela vår undersökning då de faktiskt inte bidrar med en åsikt i diffusionsprocessen. Ett annat sätt att se på hur de betygslösa artiklarna ska behandlas är att de ska tillhöra det neutrala betyget då de varken tar ställning för eller emot det balanserade styrkortet. Vi anser dock att detta skulle vara missvisande då flera artiklar inom denna kategori är så pass ytliga att de varken kan eller bör ligga till grund för en slutsats om deras åsiktstagande. Ett tredje synsätt, det vi valt, är att ändå inkludera dem i undersökningen. Detta motiverar vi med att även om de inte bidrar med åsikter i spridningen så visar de tydligt att spridning skett. Man kan säga att vi med hjälp av dessa 113 artiklar kartlägger till vilka styrkortets existens nått fram. I fortsättningen kommer vi

därför att referera till de värden som fås då de betygslösa artiklarna tas med i beräkningarna.

#### **4.3.1 Starkt modererande artiklar**

I denna kategori, med betyg minus två, fann vi tio artiklar vilket endast motsvarar tre procent. Vi tror att en anledning till att det endast är tio artiklar är för att vi studerat just ”vanlig” press. För att kritisera det Balanserade styrkortet som modell, vilket är kriteriet för att kunna räknas som starkt modererande och inte bara som exempelvis en kostsam konsulttjänst, måste man vara väl insatt i ämnet. Av de 10 träffar vi fick så kom hela sex stycken från Nerikes Allehanda och är politiska debattinlägg främst från oppositionen. Något som kanske inte är så konstigt då de ser sin chans att vinna röster. Vi ser även ett inlägg från Porter, en väl ansedd professor i ekonomi, som istället förespråkar sina egna styrmodeller baserade på positionering.

#### **4.3.2 Modererande artiklar**

Vi fann 38 artiklar, 10 procent, som vi ansåg ge en negativ bild eller visa till negativ implementering och därför betygsattes med minus ett. De flesta av dessa artiklar är författade av forskare, doktorer och andra aktörer från universitetsmiljön. Vid forskning sker ofta en kritisk granskning vilket medför att negativa aspekter kommer upp till ytan. Det ligger i forskningens natur att även undersöka mindre lyckade fenomen och resultaten av detta är minst lika viktigt som de från lyckad användning.

Göteborgs-Posten visar en förhållandevis hög andel modererande artiklar jämfört med övriga källor. Detta syns tydligt då Göteborgs-Postens medelbetyg, 0,47 ligger klart under det totala medlet, 0,63, för samtliga källor. Till skillnad från övriga modererande artiklar är dock Göteborgs-Postens artiklar inte författade av forskare utan av vanliga skribenter och av styrkortets brukare. Att denna grupp av människor är negativa mot styrkortet kan ha många olika anledningar. Några som vi ser som troliga är att styrkortet i praktiken inte uppfyllt vad som lovades vid introduktionen, eller att helheten är svår att förstå. Ytterligare en anledning är människans ovilja till förändring som påverkar sättet att arbeta.

#### **4.3.3 Neutrala artiklar**

Artiklar som behandlade både för- och nackdelar med Balanserat styrkort på ett tydligt och neutralt sätt får av oss betyget noll. Vi hittade 31 stycken, 8 procent, av denna typ. Även här är det så pass få träffar att en träff åt ena eller andra hållet blir väldigt avgörande för utfallet. Som vanligt är det Computer Sweden som har producerat flest artiklar, dock inte andelsmässigt lika många neutrala som propagerande eller modererande. Tidningen Balans har här tre träffar vilket inte är så många men det är ändå en tredjedel av deras totala produktion. De här neutrala artiklarna får Balans att framstå som en tidning som tydligt och objektivt presenterar aktuella ämnen.

Vi ser inga tydliga tendenser på vilka som ligger bakom de neutrala artiklarna, såväl forskare, revisorer och författare som vanliga tidningsjournalister dyker upp. Något som vi dock ser är att inför lanseringen av Balanserat styrkort, inom exempelvis den kommunala verksamheten i Göteborg och Nora, dyker i många fall faktarutor upp som



förklarar styrkortets innebörd och funktion. Detta är något vi ser som naturligt då det är många som berörs av införandet och därför har intresse i styrkortets funktion. Tidningen blir ett sätt att sprida budskapet utanför kommunhuset. Liknande faktarutor dyker upp i många fler artiklar men då de dyker upp i samband med exempelvis lyckade praktiska exempel har vi, i enlighet med vår definition, bedömt dem som propagerande trots den stora neutrala delen. Detta medför att andelen helt neutrala artiklar inte blir så stor eftersom det ofta är just praktiska exempel som är upphovet till att artikeln skrivs.

#### **4.3.4 Propagerande artiklar**

Hit hör artiklar med betyget ett vilket visade sig vara 130 stycken, det vill säga 36 procent av det totala antalet artiklar. Detta är det vanligast förekommande betyget med en aning fler träffar än de artiklar vi inte kunnat betygsätta. Även bland de propagerande artiklarna är det Computer Sweden som bidrar med flest träffar.

Fördelningen bland de inblandade tidningarna/tidskrifterna för denna typ av artikel följer fördelningen för samtliga artiklar (se figur 5). Denna kategori uppvisar den största spridningen av press. Det är i denna kategori vi finner flertalet av de artiklar som varit publicerade i olika specialtidskrifter där vi verkligen inte hade väntat oss att finna artiklar. Att spridningen blir stor inom detta segment kan delvis förklaras av att många tidskrifter aldrig skulle ha skrivit om Balanserat styrkort om det inte funnits något positivt att rapportera om. Detta tror vi särskilt gäller i tidskrifter där man inte förväntar sig att läsa om ämnet. I en tidning såsom Svensk Sjöfart, vars huvudsakliga rapporteringsområde inte är ekonomi, finns ingen anledning för att redovisa en negativ artikel. Då ett nytt område introduceras för läsaren bör det vara något som läsaren senare kan dra nytta och inspireras av. Det finns inget intresse av att leta efter dåligt fungerande ekonomistyrningsmodeller, därför kommer ofta de artiklar som dyker upp i dessa oväntade källor ha sitt ursprung från lyckade implementeringar eller annan positiv rapportering.

Då vi följt Bjørnenak och Mitchells (2002) definition av en propagator bedöms publicerade artiklar förhållandevis lätt som propagerande. I stort kan det sägas att resonemanget ”all publicitet är god publicitet” gäller och så länge inte något tydligt negativt uttalas kommer man vara en propagator. Vårt val av press med stor spridning gör inte bara att det finns ett stort antal olika författare, utan även många olika läsare. Att läsa om det Balanserade styrkortets bakomliggande orsaker är för de flesta inte lika intressant som att läsa om företag som genom sitt styrkort fått en bättre arbetsmiljö eller ett bättre ekonomiskt resultat. Det är därför inte så konstigt att artiklar menade för en bred läsargrupp har denna ansats.

#### **4.3.5 Starkt propagerande artiklar**

Till starkt propagerande hör de artiklar vi bedömt med en tvåa, vilket i detta fall gav 44 stycken, 12 procent, av samtliga artiklar. Artiklarna är ofta skrivna av en journalist/skribent men åsikterna kommer från konsulter och gurus såsom, från amerikanskt håll, Kaplan och Norton samt från svensk sida Olve, Roy och Wetter. Såväl Kaplan och Norton som Olve med flera har skrivit ett antal böcker inom området och jobbar även som konsulter. Att vi fick detta resultat var inte speciellt förvånande då

Kaplan och Norton skapat det Balanserade styrkortet och Olve medverkat till att föra in begreppet till Sverige. Därmed faller det sig helt naturligt att de är mycket positiva i sina uttalanden. Vi försökte även se vilka tidskrifter som publicerat dessa starkt propagerande artiklar och det visade sig i stort sett överensstämma med den fördelning som uppkommer utan hänsyn till artiklarnas ställningstagande (se figur 5). Computer Sweden visade sig dock ha en förhållandevis större andel av starkt propagerande artiklar och vid en närmare granskning kunde vi konstatera att deras medelbetyg hamnar på 0,74. Då detta jämförs med det samlade medelbetyget, 0,63 (se tabell 2), ser vi att Computer Sweden ligger 20 procent över medel. Tidskriften Ekonomi & Styrning har även den publicerat förhållandevis många starkt propagerande artiklar. En förklaring till detta kan vara att författarna till artiklarna visade sig vara konsulter eller aktiva inom ekonomiutbildning. Att denna typ av författare tar kraftig ställning ser vi som en följd av att de är sakkunniga inom området. För att kunna ta en stark ståndpunkt måste man veta vad man pratar om för att motivera sina argument. För konsulter är det även av egennytta att sprida ett positivt budskap om en modell så att läsaren önskar köpa konsultens tjänst. Då Ekonomi och Styrning endast har 16 artiklar i vår undersökning påverkar en eller ett par artiklar resultatet mycket vilket innebär att vi inte vill lägga allt för stor vikt vid att denna tidskrift ser ut att andelsmässigt publicera många starkt propagerande artiklar.

#### **4.3.6 Ej bedömningsbara artiklar**

De artiklar som inte förmedlade någon åsikt, och därmed heller inte kunde få ett betyg på detta, valde vi att bedöma med streck. Dessa artiklar visade sig utgöra en stor del, 31 procent, av det totala antalet träffar vilket gjorde att vi började fundera lite närmare på vad dessa artiklar egentligen sa oss. Vi insåg då att de säger väldigt mycket om spridning och om hur olika begrepp används. Vi får till exempel väldigt många streck-träffar på "Balanced Scorecard" i Göteborgsrelaterade artiklar där det bland annat går att läsa om hur föräldrar fyllt i ett Balanced Scorecard-formulär vilket senare lett till en betygssättning av stadens skolor. Här kan vi anta att majoriteten inte känner till teorin bakom det Balanserade styrkortet och dess utveckling. Vad som uppfattats är att det är något slags mätsystem för kvalitet i kommunal verksamhet. Att begreppet används ytligt kan tyda på att det åtminstone delvis är känt hos läsare eftersom ett sådant "speciellt" ord som Balanced Scorecard annars kräver någon form av förklaring. Detta kanske kan förklaras av att begreppet fått en stor spridning med många brukare.

Andra träffar som ofta blivit streck-bedömda är de som handlar om olika systemlösningar där Balanserat styrkort inte kommenteras. Även om systemleverantörerna utformar mjukvara för Balanserat styrkort behöver det inte betyda att de i sig tycker att styrkortet är bra eller dåligt, det är bara ytterligare en modell som behöver datorstöd. Vi kan se att artiklar om systemlösningar kommer med viss fördröjning efter att begreppet spridit sig i Sverige vilket inte är så konstigt då det måste finnas användande företag att utveckla mjukvara för.

#### **4.4 Begrepps- och titelval**

Att styrkortet nämns redan i titeln på en artikel gör det tydligt för läsaren vad den handlar om. Av våra 366 artiklar är det 73 stycken som i sin titel hänvisar till det Balanserade styrkortet. Detta ger en T/R- kvot på 0,2 vilket är 20 procent av samtliga artiklar och detta

tycker vi är ett relativt högt då 165 av 366 artiklar endast ytligt berör styrkortet. Om vi i vår undersökning inte haft med de artiklar som endast ytligt nämnt det Balanserade styrkortet hade vi fått en betydligt högre T/R-kvot. Då hade 36 procent redan i titeln hänvisat till styrkortet. Har man inte något att jämföra med är det svårt att säga om detta är lite eller mycket men med beaktning av tidigare forskning från Ruling (2005) verkar detta kunna vara ett rimligt värde. Där visade det sig i en undersökning av fyra managementbegrepp att 24 procent av artiklarna hade med begreppen i titeln.

Ser vi närmare på vilket begrepp som används så ser vi att de svenska benämningarna oftare förekommer i titeln än de engelska, vilket inte förvånar oss då flest möjligt ska förstå titelns innebörd. Sett över tiden så ser vi, mot vår förväntan, inga särskilda tendenser. Vi trodde att till en början skulle den nya engelska termen väljas men när denna term börjat förankra sig skulle en översättning komma för att det är enklare och känns mer tillgängligt att kommunicera på svenska, men denna hypotes finner vi inget som styrker.

Bland de olika sökord vi använt för insamling av data ser vi inte alls samma fördelning av språkval utan här är fördelningen betydligt jämnare. Vi får något fler svenska träffar men detta beror delvis på att flera av artiklarna med engelska termer även har en svensk översättning och detta var något som särskilt sågs i tidiga artiklar. Fler och fler begrepp används ju längre tiden går. Olika konsulter och användare väljer att kalla sin variant av modellen olika saker och vi ser en viss utveckling av begreppen. ”Styrkort” användes till en början endast i kombination med ”Balanserade” eller ”Balanserat” men har övergått till att bli ett av de mest använda begreppen på egen hand.

## 5 SLUTSATS

*I detta kapitel summerar vi ihop det som framkommit i analysen och återknyter till våra valda frågeställningar. Här ges även förslag till fortsatt forskning.*

### 5.1 Slutsatser

Uppsatsen huvudproblem är att undersöka det Balanserade styrkortets spridning i den svenska pressen. Vägen till huvudproblemet har gått via följande delproblem:

- *Uppvisar spridningen över tiden de särdrag som kännetecknar ett managementkoncept som mode.*

Vår undersökning visar att det Balanserade styrkortets spridning i den svenska pressen har skett enligt de särdrag man kan vänta sig av ett managementkoncept som mode. En tydligt klockformad livscykelkurva uppvisas där spridningen, även om vi inte nått slutpunkten ännu, åtminstone någon gång gått igenom samtliga livscykelns faser.

- *Hur ser spridningen i olika kategorier av press ut?*

Fyra kategorier av press ingår i uppsatsen och samtliga uppvisar olikformade livscykelkurvor. Trots olikheterna är huvuddragen desamma. Alla fyra genomgår samtliga livscykelfaser men skillnaden ligger i när de olika faserna inträffar och hur länge de varar. Introduktionen av begreppet sker vid ungefär samma tid i samtliga kategorier. Tiden som går efter introduktionen till dess att spridningen tar ordentlig fart varierar dock och först ut är, 1997, affärstidskrifterna. De affärsinriktade dagstidningarna och den allmänna dagspressen hänger, efter en tidsförskjutning på ett år vardera, på trenden att rapportera om styrkort. Specialtidskrifterna uppvisar en något annorlunda livscykelkurva då de aldrig kommer till en tidig och kraftig tillväxtfas. Rapporteringen ökar istället sakta över en längre tidsperiod och livscykelkurvan blir därför flackare. Efter denna tillväxtfas där rapporteringen ökat kraftigt följer år av minskad uppmärksamhet. Nästa stora händelse inträffar 2002 och 2003 då samtliga kurvor först uppvisat dalande rapportering i ämnet för att sedan på ett år inträda i en ny kraftig tillväxtfas.

Den största källan för spridning av artiklar om det Balanserade styrkortet är, klart överlägset, Computer Sweden. De ingår i kategorin affärsinriktad dagspress som är den kategori som bidrar mest i spridningen av styrkortet. De andra tidningarna/tidskrifterna som bidrar mest till att sprida begreppet är Personal & Ledarskap, Göteborgs-Posten, Nerikes Allehanda, Dagens Industri, Ekonomi & Styrning, Chef och Dagens Medicin. Spridningen sker i ett brett spektrum av tidskrifter som visar oss att rapporteringen med tiden nått tidningar och läsare långt utanför den ekonomi- och ledningsrelaterade pressen.

- *Vilket budskap förmedlar aktörerna som bidrar i spridningen?*

Den överlägset vanligaste åsikten att förmedla till läsaren i artiklarna är av propagerande, positivt, slag. Den väldigt starkt propagerande ståndpunkten hittas främst bland affärstidskrifter och är förmedlad av forskare och konsulter. Den mildare graden av propagerande är den åsikt med störst bredd och den finns representerad i samtliga typer av press. Det går inte att urskilja någon specifik aktör som förmedlar denna åsikt utan även här verkar det vara en stor bredd.

Åsikter av modererande, negativ, art är inte alls lika vanligt förekommande. Den starkt modererande åsikten är den minst vanliga i undersökningen och sågs oftast i Nerikes Allehanda. Inte heller den mer milt modererande åsikten förekommer ofta. Göteborgs-Posten är den tidning som står för en stor del av de negativa åsikterna. Båda dessa tidningar rapporterar från kommuner som infört styrkort.

Andelen neutrala artiklar är liten, endast 8 procent. Största anledningen till den låga andelen är att vår valda definition för en neutral artikel ställer höga krav på att artikeln förmedlar både negativa och positiva aspekter på modellen på ett objektivt sätt.

I många artiklar går det inte att urskilja någon åsikt alls. Dessa är vanligare förekommande i press av mer allmän karaktär.

– ***Vilket fokus har Balanserat styrkort i de enskilda artiklarna?***

Av de artiklar som publicerats under sökperioden är det hela 45 procent som behandlar ämnet väldigt ytligt. En femtedel av samtliga artiklar som berör Balanserat styrkort har det som huvudtema och som rubrik. Förutom artiklarna med styrkortet i rubriken har ytterligare cirka 10 procent styrkortet som huvudfokus medan 25 procent behandlar begreppet som en del av artikeln.

Med bakgrund i delproblemen kan vi nu svara på huvudproblemet:

– ***Hur ser spridningen av det Balanserade styrkortet ut i den svenska pressen?***

Vi har konstaterat att rapporteringen om det Balanserade styrkortet tydligt visar en spridning som passar in för ett modebegrepp. Olika typer av svensk press har på olika sätt påverkat spridningen av begreppet över tiden. Livscykelns upp- och nedgångar beror alltså på vilken presskategori som studeras. Vi kan konstatera att ett stort antal tidningar/tidskrifter har deltagit i diffusionen av styrkortet och att begreppet därmed har förmedlats till en bred läsargrupp. Den åsikt som förmedlas om det Balanserade styrkortet är övervägande positiv.

## **5.2 Förslag till fortsatta studier**

Vår avgränsning av uppsatsen lämnar stora delar om diffusion och mode orörda. Det finns många möjliga infallsvinklar för fortsatta studier och här följer fem varianter vi skulle tycka det vore intressant att ta del av:

Som komplettering till vår uppsats kan liknade studier göras med andra koncept. Detta kan sedan kopplas samman och möjliggöra för analyser om skiftet mellan olika modeller. Då vi endast sett till svensk press skulle det vara intressant att se om mönstret av spridningen är detsamma i andra länder.

Ett område vi inte tittat på i den här uppsatsen är varför det Balanserade styrkortet lanserades och om lanseringen och utformningen av modellen var noga utarbetat för att göra ett genomslag i pressen. Många forskare såsom Spell, Huczynski och Benders & Van Veen diskuterar samtliga att det mesta faktiskt är gammalt vin i nya flaskor.

Nylanseringar i rätt paketering på rätt tid är viktigare för spridningen än det egentliga innehållet.

Under hela vår utbildningstid har vi matats med olika modeller med fantasifulla namn. Såväl föreläsare som vi själva uppfattar det som att vissa modeller är mer ”inne” än andra och har tydlig anknytning till specifika tidsepoker. Frågan vi ställer oss är om vi verkligen behöver alla dessa nya modeller? Skapas dessa modeller verkligen för att vi har ett behov av dem eller grundas det hela bara på orsaker såsom människans behov av förnyelse eller konsulterers säljvilja?

Det vore även intressant att göra en jämförelse av en framgångsrik modell sett utifrån den åsikt som förmedlats genom rapporteringen jämfört med hur bra modellen faktiskt kunnat användas i verkligheten. Är det verkligen så att vi adopterar modeller utifrån mode mer än efter vad som är företagets bästa och hur stor roll spelar pressen i detta?

Vi har konstaterat att begreppet Balanserat styrkort är föremål för en rapportering i en mängd tidningar/tidskrifter. Begreppet finns därmed tillgängligt för en stor och bred läsarkrets. Det vore intressant att se hur väl läsarna tagit till sig budskapet. Har läsaren tagit till sig informationen om styrkortet bara för att det stått att läsa om i Göteborgs-Posten eller har dessa artiklar valts bort till förmån för exempelvis sporten? Vilken presskanal är bäst att använda om du vill få så många läsare som möjligt att ta till sig just din artikel?

## KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

### Publicerade källor:

Andersen, I., *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund 1998

Dahmström, K., *Från datainsamling till rapport- att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund 1996

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö 1997

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *The Balanced Scorecard, Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston 1996

Körner, S. & Wahlgren, L., *Praktisk statistik*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund 1996

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M., *Balanced Scorecard i svensk praktik*, 2:a upplagan, Liber Ekonomi, Malmö 1997

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., *Research methods for business students*, Prentice Hall, Harlow 2000

### Artiklar:

Abrahamson, E., Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations, *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 3 1991

Abrahamson, E., *Management Fashion*, *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1 1996

Benders, J. & van Veen, K., *What's in a fashion? Interpretative Viability and Management Fashions*, *Organization*, Feb 2001; 8

Bjørnenak, T., *Diffusion and Accounting: the case of ABC in Norway*, *Management Accounting Research*, Vol. 8 Issue 1 1997

Bjørnenak, T. & Mitchell, F., The development of activity-based costing journal literature, 1987-2000, *European Accounting Review*, Vol. 11 Issue 3 2002

Maisel, L. S., Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach, *Journal of Cost Management*, Summer 1992

Mazza, C. & Alvarez, J. L., *Haute Couture and Pret-a-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices*, *Organization Studies*, May 2000

Rüling, C-C., *Popular concepts and the business management press*, *Scandinavian Journal of Management*, nr 21 2005

Scarborough, H., Robertson, M. & Swan, J., *Professional media and management fashion: The case of knowledge management*, Scandinavian Journal of Management, nr 21 2005

Spell, C. S., *Management Fashions – Where Do They Come From, and Are They Old Wine in New Bottles?*, Journal of Management Inquiry, Vol. 10 No. 4 2001

**Internet:**

<http://nnlm.gov/pnr/eval/rogers.html>, 2005-12-26

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=243297&i\\_word=livscykel](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=243297&i_word=livscykel), 2006-01-10

[http://www.tushar-mehta.com/excel/charts/normal\\_distribution/](http://www.tushar-mehta.com/excel/charts/normal_distribution/), 2006-01-10

**Ej refererade källor:**

Alvarez, J. L., Mazza, C. & Strandgaard Pederson, J., The role of mass media in the consumption of management knowledge, Scandinavian Journal of Management, nr 21 2005

Noon, M., Jenkins, S. & Lugio, M. M., *Fads, Techniques and Control: The competing agendas of TPM and TECEX at the Royal Mail (UK)*, Journal of Management Studies, Vol. 37 Issue 4 2000

[www.chef.se/tidningen/](http://www.chef.se/tidningen/), 2005-11-30

[http://idginfo.idg.se/paper\\_general.asp?pid=7](http://idginfo.idg.se/paper_general.asp?pid=7), 2005-11-30

[http://www.pinknews.com/Dagens%20Industri/om\\_di.asp](http://www.pinknews.com/Dagens%20Industri/om_di.asp), 2005-11-30

<http://www.dagensmedicin.se/>, 2005-12-09

<http://websok.libris.kb.se/websearch/showrecord?nr=3&searchId=8853&bibId=1218890>,  
2005-12-14

<http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=721&a=204198>, 2005-12-14

<http://www.nerikesallehanda.se/kundservice/omna/>, 2005-12-09

<http://www.hrsociety.se/pages/nav3.php?Choice=19>, 2005-11-30



## **BILAGA 1 – FÖRTECKNING ÖVER DATABASER**

### **AffärsData Nyhetsarkiv**

Affärsdata är ett artikelarkiv med affärsinformation från framför allt svenska men även skandinaviska och internationella dags- och affärstidningar samt tidskrifter. Den innehåller även nyhetstelegram från nyhetsbyråer. Databasen täcker in 817 svenska källor och startade 1982.

### **Artikelsök**

Ger referenser till 30 svenska dagstidningar och cirka 550 tidskrifter och fram till 1997 också årsböcker.

### **Mediearkivet**

Innehåller i fulltext artiklar ur bland annat Aftonbladet (1994-), Göteborgs-Posten (1994-), SvenskaDagbladet (1995-), Nerikes Allehanda (1997-) samt Dagens Eko (1997-). Totalt täcks 50 källor in.

### **Presstext**

Databasen ger bland annat tillgång till Dagens Nyheter (A-delen 1991-, hela DN 1992-), Expressen 1990-, Göteborgs-Tidningen 1998-10-01- och Kvällsposten 2000-. Databasen innefattar 18 olika källor.

## BILAGA 2 – FÖRTECKNING ÖVER SAMTLIGA ARTIKLAR

	Källkod <sup>1</sup>	Titel	Åsiktsens källa <sup>2</sup>	Åsikt	Tema	Rubrik
19950517	3	Nya mått mäter företag	Fredrik Dansk, konsult på Gemini + H B school	1	1	nej
19960308	1	Bättre mått för IT efterlyses	Olve & Westin, författare	-	3	nej
19960400	24	budget eller balanserat styrkort	Nils-Göran Olve	2	1	ja
19960517	1	"Upphandlingar måste få ta tid"	Mats Alerius, konsultbolaget Ernst & Young	1	2	nej
19960600	24	fallgropar med styrkortet	Fredrik Nilsson & Günther Hiltmann	1	1	ja
19960900	42	Det balanserade styrkortet - något för sjukvården?	-	2	1	ja
19961125	3	Debatt: Budgetprocessen - värre än älgjakten	Linus Larsson, Richard af Sandeberg	2	2	nej
19970100	21	Det budgetlösa företaget	Jan Lindvall	-	3	nej
19970217	13	Dubbel ITaliensk bokföring	projekt Janus	-1	2	nej
19970300	24	Vilka mått används i balanserade styrkort?	Mikael Breberg, Arthur Andersen, Johan Kusoffsky	0	1	ja
19970300	24	Blanda inte bort kortet!	Jan Lindvall	2	1	ja
19970400	24	Rätt och fel med ABC... ..och hur länge lever det balanserade styrkortet?	Charles T Horngren, professor, Stanford	-1	2	ja
19970400	24	styrkortet en organisationsförändring	jan lindvall	1	1	ja
19970425	1	Dags att postindustrialisera!	MILAN KRATOCHVIL, Kiseldalens Metod	-	3	nej
19970500	24	Styrkort och naturekonomi	Bergström, Sören ; Olin, Bo	1	1	ja
19970521	18	Uppsatsskrivare får vardera 10 000 i pris	Andersson & Nylander, uppsats Lunds univ	1	2	nej
19970618	12	Inflation på uttrycksmarknaden	Olve, Roy & Wetter+Kapp Ahl	2	1	nej
19970814	8	Balanced Scorecard styr verksamheten	Olve, Roy & Wetter	1	1	ja
19970821	2	Boktipset	Olve, Roy & Wetter+Kaplan & Norton+riksrevisionsverket	-	1	ja
19970821	2	Navigera balanserat	-	1	1	nej
19970926	1	Medarbetarna viktigast i ABBs processororientering	ABB	1	1	nej
19970926	1	Balanced Scorecard i praktiken	Olve, Roy & Wetter	2	1	ja
19970926	4	Med styrkortet mäts mer än det mätbara	Olve, Roy & Wetter	2	1	ja
19971020	10	KALENDARIET	-	-	3	nej
19971020	3	Börs & Finans: Gutenberg tappar mark	Lars Abramson, chef för managementlitteraturen på Liber.	1	2	nej
19971117	2	"Risken finns att vi fastnar i nyckeltalsfällan"	fil dr Klas Levinsson på Arbetslivsinstitutet	-1	3	nej
19971125	43	Ekonomiavdelningen måste förändras	Jan Lindwall	1	2	nej
19971200	21	BAS-Nyckeltal - för bättre analys och effektivare ekonomistyrning	Sven-Erik Johansson, Carl-Erik Ramberg	0	2	nej
19980105	2	Debatten om HRM rasar vidare:	Jouko Arvonen	-1	3	nej
19980105	2	Hedersomnämningen i tävlingen Årets PA-bok	Olve, Roy & Wetter	1	3	nej
19980200	21	Styrning och ledning av företag vid processororienterad verksamhet	Jan Lindvall	1	2	nej
19980200	24	Gör styrkortet mer praktiskt	Lars Sundin	-1	1	ja
19980220	4	Så når hon sin inre chef	Mari Vuorela, chef för ekonomistyrning på koncernnivå inom Vattenfall	1	3	nej

<sup>1</sup> För komplett tidnings/tidskriftsnamn se bilaga 3.

<sup>2</sup> Här redovisas den person som står för åsikterna i artikeln, alternativt det företag det rapporteras om. Vilken journalist som författat artikeln spelar alltså här ingen roll.

19980220	29	DEBATT: Kunskap är nyckeln till framtiden	Carl Erik Olsson	1	3	nej
19980227	11	Osynliga värden kan mätas	Ann Beyer	1	1	nej
19980300	24	Redovisningen blir mer ickemonetär	Anders Segerstedt	2	1	ja
19980300	24	Ett styrkort för människor	Volvo	2	1	ja
19980300	24	Håll styrkortet vid liv	Carl-Johan Westin & Magnus Wetter	0	1	ja
19980318	2	Nybyggarna	Lena Edlund, utbildare, chefscoach & författare	-	3	nej
19980321	16	Mänsklig företagsamhet	Astrid Flemberg-Alcala	1	2	nej
19980403	1	Kalendariet 29	-	2	2	nej
19980404	2	Läsarna har ordet: Strategier för att värna och utveckla en	Stefan Tengblad	-	3	nej
19980409	1	Lär dig genomskåda konsulternas nya budord	Johan Gustafson	1	2	nej
19980416	8	Framtidens egenskap är intuitionen	-	-	3	nej
19980500	21	Balanserad redovisning - för vilka organisationer?	Johan Adolphson	0	1	ja
19980500	24	Styrkort med förebilder	Edenfeldt, Marie ; Hiltmann, Günther	1	1	ja
19980515	1	Kalendarium nr 44:	-	2	2	nej
19980623	3	"Konsulterna är oljan som får fraserne att flöda"	Gabriel Thulin, deläg i konsultfirma	-	3	nej
19980828	4	Räkna med engagemang	Kapp-Ahl	2	1	nej
19980828	4	Vad sjutton betyder det?	-	0	3	nej
19980913	16	KAPP-AHL vänder kappan efter kunden	KappAhl	2	1	nej
19980914	6	Kvalitet på arbetsmiljön: Mål och medel för kvalitet	Robert Jakobsson	1	1	nej
19981007	1	Sas Institute satsar på balanserade styrkort	Sas Institute	2	1	ja
19981012	1	Marknadsguru sågar benchmarking	Porter, prof & konsult	-2	2	nej
19981015	2	Kan man mäta allt inom personalekonomi - och hur mycket hjälper det dig?	Amelie Ljungdahl, personalchef, Skandia:	1	3	nej
19981015	2	Globalisering och flytande gränser i rekordväxande	-	2	3	nej
19981015	2	Många PA-system har onödiga funktioner	-	-	3	nej
19981016	1	Finskt program hjälper företag att använda styrkort	QPR, systemföretag	1	2	ja
19981023	4	Rullande prognoser	-	-	3	nej
19981026	1	Goda råd i dinosauriedödens tid	Jan-Erik Gustavsson, konsult	2	1	nej
19981111	3	Debatt: Competence Management: Varning för bakslag!	Johan Mathson	1	3	nej
19981114	3	Debatt: Obalanserade styrkort	Mårten Westberg	1	1	ja
19981117	3	"Att mäta finansiell framgång räcker inte"	Kaplan, guru och professor	2	1	nej
19981120	11	Management by envishet	Göran Möller, Xerox	1	2	nej
19981130	1	Gartner Group: De olika dimensionerna av värdet av IT	-	-1	3	nej
19981200	21	Intuitiva intrycket viktigt vid bedömning av krediter	Erling Green	-	3	nej
19981211	3	Meningslösa böcker	Olve, Roy & Wetter	1	2	nej
19990100	24	Det intelligenta styrkortet : styrning som förändrar	-	1	1	ja
19990201	1	TOPPLISTAN: Centralisering nu i topp	-	1	3	nej
19990206	25	Offentligt miljö lockade få	Nora Kommun	-	3	nej
19990301	1	Topplistan	-	-1	3	nej
19990305	1	Balanserade styrkort ökar närmaste	-	-	1	ja

		åren				
19990400	35	Vägen till framgång - Skrota budgeten med Balanced Scorecard!	Carl-Henrik Nilsson	0	1	ja
19990400	37	Det balanserade styrkortet: så leder man företaget i framtiden	Henrik & Nilsson	2	1	ja
19990400	24	Styrkortet - vart går utvecklingen?	Christian Ax, Anders Höier	1	1	ja
19990400	24	Man glömmer kvalitet & aktieägarvärde	Intervju med Magnus Kald och Fredrik Nilsson	0	2	nej
19990409	9	Syftet med mätningar av "mjuka värden" ifrågasätts	Nilsson & Kald, forskare Linköp univ gjord på uppdrag av Deloitte & Touche	-1	2	nej
19990412	6	Gruppen som styr sig	ABB	1	3	nej
19990415	3	Debatt: Styrkortets potential utnyttjas alltför sällan	FREDRIK NILSSON, PER TROSSMARK	1	1	ja
19990421	3	Debatt: Om gympaskorna kan så kan kanske räntan	Erik Josefsson	1	2	nej
19990422	8	Intervju: Nu ska a-com revolutionera branschen	Anders Runer, styrelseordförande & huvudägare i A-Com, Sveriges största kommunikationsföretag	0	3	nej
19990423	4	Vad kan en hårdhudad buffel om känslornas ledarskap?	Henrik Frenkel	-	3	nej
19990519	1	IT kan avskaffa köerna i vården	Johansson, VD Bilprovn+ Stockholms läns landsting	2	2	nej
19990521	1	"Otydliga politiker är boven"	Johansson, VD Bilprovn+ Stockholms läns landsting	1	2	nej
19990521	3	Debatt: Låt inte styrkortet bli något vid sidan av	Jan Lindvall	2	1	ja
19990610	2	En viktig bok för svenska företag	Högström, Bark, Bernstrup, Heide och Skoog, författare	-	3	nej
19990610	2	Sov inte på möten om balanserade styrkort	Mårten Westberg	2	1	ja
19990624	1	Lunds universitet tar in affärssystem i utbildningen	Arwidi, rektor ekonomihögskolan i Lund	1	3	nej
19990624	1	NCC sparar halv miljard genom bättre koll på systemen	NCC	-	3	nej
19990807	2	"I känslans ekonomi kan inte människor styras"	Miriam Salzer-Mörling, ek doktor	-1	2	nej
19990807	2	"Mätningar behövs för att navigera kunskapsstillväxten"	Leif Edvinsson, IC-Director på Skandia	-1	3	nej
19990915	7	Gamla synder som affärsidé	-	1	2	nej
19990929	25	Politikerna som ska få rätsida på kommunens ekonomi	Leif Lindahl, Fp Nora Kommun	-2	3	nej
19991015	33	Navigera säkert i affärsvärlden med The Balanced Scorecard	sjöfartsnäringen	1	1	ja
19991022	1	Mät företagets prestanda med Sas Institute	Sas Institute	1	1	nej
19991022	4	SPECIAL: Kompetens - Lär dig mäta allt ni gör!		1	2	nej
19991022	16	70 000 får säga sin mening	Göteborgs Kommun	1	1	nej
19991104	25	Funderingar under spartider	Nora Kommun	-2	2	nej
19991111	2	Lojalitet -företagets viktigaste tillgång	Anders Boysen	-	3	nej
19991116	25	Förtroendet saknas helt	Nora Kommun	-2	1	nej
19991202	30	Dagen. Onsdag 1 december 1999.	Hoppets Stjärna	2	1	nej
19991208	32	Styrkort och beslutsstöd möts i ny produkt	Corvu	1	1	ja
19991222	25	Inte mycket för 15 extramiljoner	Nora Kommun	-2	3	nej
19996700	21	Analys av kunskapsföretag	Peter Nyllinge	0	2	nej
20000100	34	Balanced scorecars (BSC) i riskhantering-en ny möjlighet	Lars Nilsson	0	1	ja
20000119	16	Universitetets bästa uppsatser		-	3	nej
20000127	2	Nya kunskapsmoduler till affärssystem	Damgaard	-	3	nej
20000204	1	"Genom att utmana en bra idé	Magdalena Bonde	1	2	nej

		upptäcker man den bästa"				
20000226	17	Hemligt språk 1	-	-	3	nej
20000300	23	balanced scorecard ger ordning och reda	ericson, mats Kindvall	1	1	ja
20000400	41	Med styrkortet som måttstock	Göteborgs kommun	1	1	ja
20000400	41	Osäker mätmodell	-	-1	1	nej
20000404	16	Stort missnöje på Bräckeskolan	göteborgs kommun	1	2	nej
20000405	16	Modegrej med frälsarstämpel?	Göteborg kommun, Jenny Svärd, doktorand	-1	1	nej
20000405	16	Gör egna jämförelser på nätet Skolor och sjukhem rankas kvalitetsmässigt med hjälp av ny modell	göteborgs kommun	1	2	nej
20000414	1	Efektivare biljätte med egen drift	Mobil (am biljätte)	1	2	nej
20000418	16	Strategin leder till undergång	Västra Götaland, Sjukvård, dekanus med.fak	1	2	nej
20000425	25	Ge lärarna en ärlig chans	Nora Kommun	-2	2	nej
20000500	21	Svårt styra företag med Balanced Scorecards	Johan B. Sundberg, Fredrik Johansson och Mårten Westberg	-2	1	ja
20000500	23	Bokrecension;balanced Scorecard i svensk praktik	Olve, Roy, Wetter	1	1	ja
20000505	1	Gör IT nyttigare	Dahlgren, Lundgren & Stigberg, författare	1	3	nej
20000509	3	Debatt: Goodwillinstrument ännu i stöpsleven	Björn Molin	-	3	nej
20000511	25	Svårt att nå upp till målen i läroplanen	Nora Kommun	-1	2	nej
20000526	11	Scorecard gör strategin konkret	Kinnarps	1	1	ja
20000602	25	Nytt personalpolitiskt program inom Nora kommun	Nora Kommun	0	1	nej
20000616	2	Vidgade vyer tack vare internationellt utbyte	Huddinge sjukhus	1	2	nej
20000622	4	Månadens boktips	Hallgärde & Johansson, författare	1	1	nej
20000816	9	Rätt redovisning ger + i den nya ekonomin	-	-	3	nej
20000906	1	Svårt men livsviktigt att mäta IT-systemens värde	Norton	2	1	nej
20000906	16	SDN behövs för solidarisk fördelning	Göteborg SDN	1	2	nej
20000909	25	"Hipp modell" går in i sista fasen "Balanserad styrning" ska genomsyra hela verksamheten	peter östlund Nora Kommun	0	1	ja
20000911	3	Brev till måndagsredaktionen	-	-1	3	nej
20000928	20	Västra Götaland	-	-	3	nej
20000929	22	Stans bästa skola -när eleverna själva får sätta betygen	Göteborg Kommun	0	2	nej
20000929	16	Bräckeskolan tappar elever Flykten till friskolorna trasslar till skolekonomin i Lundby	Göteborg SDN	1	2	nej
20001014	16	Barn tycker till om dagis	Göteborg SDN	2	2	nej
20001019	2	HR-arbetet får nya ramar i USA	Claus Hellmann Hansen	-	3	nej
20001019	16	Stadsdelsnämnder får kritik Revisorer pekar på otydliga spelregler, brister i ledning och administration	Göteborg SDN	1	2	nej
20001025	16	Allt väl i Högsbo - enligt modellen	Göteborg SDN	0	2	nej
20001028	16	Stadsdelsnämndernas framtid avgörs i valet	Göteborg SDN	-1	2	nej
20001116	2	Forskningskonferens om aktuella trender inom arbetsorganisation	-	-	3	nej
20001117	1	Balanserade styrkort byggs in i IT-systemen	Balanced Scorecard Collaborative	1	2	ja
20001117	1	Puffar ek-ettan	Tomas Ahlström på Ingame Graphics	1	2	nej
20001121	3	Folk i farten: Måste företag tänka	Kaplan & Norton	-1	1	nej

		långsiktigt?				
20001124	1	Riktat kritik mot stagnerade synsätt	Kaplan	1	1	nej
20001201	1	IFS får ny partner		1	2	nej
20001205	16	Ska styrkort få SDN på rätt köl?	Göteborg SDN	1	2	ja
20001220	25	Suverän service utlovas Stora ord från kommunledningen	Nora Kommun	0	1	nej
20001222	9	ska vi ha marknadsekonomi?" ekonomin utformas?" Frågan är inte längre "ska. - utan "hur ska marknads		-	3	nej
20001222	25	Vad är visioner och suverän service bra för?	Nora Kommun	1	1	nej
20001223	16	Vi skjuter inte på budbäraren	Göteborg SDN	-	3	nej
20006700	21	Den nya aktiebolagslagens påverkan på börsföretagens styrelser	Karin Jonnergård, Matts Kärreman och Claes Svensson	-	3	nej
20010200	23	Processer ett problem för Balanced Scorecard, Anpassning behövs	SMHI	-1	1	ja
20010209	16	Belönad uppsats om ekonomistyrning		-	3	nej
20010211	25	Vilken operatör väljer du för din tumör?	sjukvården	-	3	nej
20010222	2	Mot global standard för mätning av osynliga värden	-	-	3	nej
20010224	25	Modell som lär styret svara i telefon Forskare skrivre avhandling om "styrning" av Noras kommunledning	Nora Kommun	1	1	ja
20010224	25	Bättre på att svara	Nora Kommun	-	1	nej
20010307	19	Undersökningar via internet - Stora och snabba förändringar på gång	Per Surtevall	1	3	nej
20010309	16	Styrkortet - Johanssons efterlängtrade bebis är här	Göteborgs Kommun	1	1	ja
20010309	16	Johansson dragen vid näsan	Göteborgs Kommun	0	1	ja
20010309	16	160 000 har sagt sitt om kommunen	Göteborgs Kommun	0	1	ja
20010314	3	Folk i farten: Mätt personal modernt konkurrensmedel	Johansson & Skoog, författare	-	3	nej
20010314	25	Vad kostar projektet "balanserad styrning"?	Nora Kommun	-2	1	ja
20010315	25	Livlig debatt följde slutrapport Fp lämnade in skriftlig reservation för att förhindra godkännande a v slutrapport	Nora Kommun	0	1	nej
20010321	25	Föredömliga insatser kan höja kvalitén!	Nora Kommun	2	1	nej
20010322	2	BOKNYTT - Om gapet mellan insikt och handling	recencenten	-1	3	nej
20010400	24	Låt försäljningen driva styrningen	Björk & Holmström, KPMG consulting	1	2	nej
20010403	3	Folk i farten: Spränger ramar i bruksorten	Eka Chemicals	1	2	nej
20010410	19	Marknadsföring Relationer - Professorn	Evert Gummesson - professor	-	3	nej
20010427	1	Initierat men torrt om balanserade styrkort	recencenten	-1	1	ja
20010428	16	Viljan god - men det räcker inte	Göteborgs Kommun	-	3	nej
20010500	40	Polisen tar upp kampen med hjälp av styrkort.	polisen	1	1	ja
20010504	1	Siffror en dålig värdemätare	Ulf Johansson,Docent, Sthlm och uppsala	1	3	nej
20010525	1	Ny version sänker leverantörskostnader	SAS Institute	-	3	nej
20010605	16	Miljöstyrkort till alla stadsdelar	Göteborgs Kommun	1	2	ja
20010614	2	Om konsten att mäta personalens strategiska värde	Becker, Huselid & Ulrich, författare	1	1	nej
20010617	16	Betyg på betyg	Göteborgs Kommun	-	3	nej
20010619	18	Samtal har ersatt konflikt - Besparingsåtgärder väckte starka känslor i Vårdförbundet	Länssjukhuset Ryhov	-1	3	nej

20010619	18	Länssjukhuset Ryhov tar första stegen mot universitetsstatus - Hembesök	länssjukhuset ryhov, jönköping	1	2	nej
20010629	5	Prodacapo: Prodacapo expanderar sitt globala partnersätverk	Prodacapo	-	3	nej
20010704	16	Dela inte kommunen	Göteborgs Kommun	-	3	nej
20010721	28	Tuffa pass efter EU-mötet	Polisen, Borås	0	2	nej
20010820	3	Folk i farten: Bästsäljande affärlitteratur	-	1	3	nej
20010822	1	Chefer slarvar med beslut	Lars Danielsson	-1	3	nej
20010905	26	Formuleringen var olämplig	helsingborg kommun	0	2	nej
20010920	2	Kortet som får alla att dra åt samma håll	Olve+polisen+landstinget+Kaplan & norton	2	1	ja
20011001	26	debatt Tiden är ute för gymnasieförvaltningens chef	helsingborg kommun	-	3	nej
20011007	16	Äldre får tycka till om sin vardag	Göteborgs Kommun	1	1	nej
20011018	2	BOKNYTT: Gurus och trender under luppen	Brad Jackson, författare	-	3	nej
20011018	2	Vi behöver en delad bild av hur det vi gör bidrar till framtida nytta	Nils-Göran Olve	1	3	nej
20011019	1	"Kunskap är framtiden"	Jan-Erik Lundström, VD för it-företaget Eyescream	1	1	nej
20011024	1	Hantera IT-projekt som din aktieportfölj		1	3	nej
20011024	1	Mål och analys hänger ihop i Telias beslutsstöd	Telia	-	3	nej
20011025	2	Handbok om jämställdhetsarbete	Margareta Winberg	-	3	nej
20011026	16	Handbok för ökad jämställdhet	hallandstrafiken	-	3	nej
20011026	28	Värdeskapande samspel - Martin Sande om människorna som ett företags viktigaste resurser	Martin Sande, PreEra	1	1	nej
20011030	5	Nordea: Utvärdering av strategiska alternativ för General Insurance	Nordea	-	3	nej
20011114	36	Sommarkris ledde till lyckat samarbete och mer öppenvård	Höglandssjukhuset i Eksjö	1	2	ja
20011129	5	Prodacapo: Prodacapo introducerar ny kraftfull mjukvarulö...	Prodacapo	-	3	nej
20011212	5	Prodacapo: Göteborg Energi väljer mjukvara för Balanced S...	Gbg Energi & Prodacapo	1	2	ja
20011213	2	Jakten på perfekt bemanning	barnsjukhuset+Västra Götalandsreg	1	2	nej
20011213	20	Lugn och framtidshopp efter svår omställning	närsjukvården österlen	1	3	nej
20020112	25	För lite kvalitetstanke Revisorer kritiska till hur kommunen sköter sitt uppdrag	Nora Kommun	2	2	nej
20020212	16	Hallå!	Ingalill Ivarsson, Göteborgs Kommun	1	1	nej
20020213	1	Personliga kontrakt ger tydligare mål	Rolf Estelle, konsult	1	3	nej
20020221	8	OKQ8 väljer SJW&E	OKQ8	1	2	nej
20020228	2	SPECIAL: REKRYTERING - Lite uppförsbacke hela tiden	Anders Nilsson, vägverket	1	2	nej
20020307	16	Viktigt med konkurrens på lika villkor	Göteborgs Kommun	1	2	nej
20020315	1	Sas köper ABC Technologies	-	-	3	nej
20020319	16	Personalen värnar om närheten	göteborg kommun	1	3	nej
20020320	5	Skandia: Linköpings universitet väljer Dolphin Navigator ...	Linköpings univ (+Skandia)	1	2	nej
20020321	15	SKANDIA LEVERERAR WEBBASERAT SYSTEM FÖR VERKSAMHETSSTYRNING TILL LINKÖPINGS UNIVERSITET	Linköpings univ (+Skandia)	-	3	nej
20020322	1	Budgetering är ett skämt	Michael Jensen Professor Harvard	1	2	nej
20020404	7	SPECIAL: UTBILDNING - Personalchefen tar sig ton		1	3	nej

20020418	16	Nu ska fler skolor få hjälp	Göteborgs Kommun	-	3	nej
20020426	1	Det krävs en plan	-	-	3	nej
20020500	23	Balanserade styrkort i förskolan	Hässleholm, Skolan	1	1	ja
20020500	23	Recension;Personlig kompass	Lena Maria Nordstrand, Stig Högsta	2	2	nej
20020503	1	Leverantörerna prioriterar fel	Eli Goldratt	-1	2	nej
20020614	1	Styrning ur nya perspektiv	Bok,Jan Lindvall, Forskare uppsla	0	2	nej
20020617	1	Behov och förmåga i otakt - DEBATT	Bengt Wellermark, Växjö	1	2	nej
20020816	1	Ekonomichefens viktigaste IT-trender	Godfrey Sullivan	1	3	nej
20020828	1	Informationsadvokaten tar över!	Mikael Nyman	-	3	nej
20020912	16	Många politiker är nöjda med sina insatser	Göteborgs SDN	1	3	nej
20020924	14	BTS: Får uppdrag från Cloetta Fazer	Cloetta Fazer	-	3	nej
20020924	4	BTS Group: BTS får Cloetta Fazer som ny kund	Cloetta Fazer	-	3	nej
20021029	18	SPECIAL: BÄSTA IT-STÖD I VÄRDEN - Viktigt att IT-stöd utvecklar kvaliteten	Geriatrisk Sahlgrenska	-	3	nej
20021030	1	Låt data styra besluten	-	-	3	nej
20021108	1	Mätssystem lockar fler	Anders Nilsson och Ingemar Freidlitz	-	3	nej
20021111	6	RECENSIONER/ Utvald läsning - Individuellt styrkort hjälper att prioritera	Lena Maria Nordstrand & Stig Högsta, författare	1	1	ja
20021115	2	SPECIAL: SJUKFRÅNVARON - Tidiga insatser gav friskt resultat	Ann-Christine Kling, personalchef markservice SAS	2	3	nej
20021115	2	SPECIAL: SJUKFRÅNVARON - Kommuner ska välja modell för hälsobokslut	-	-	3	nej
20021128	18	Verklighetsförankring och nytta tog sex bidrag till final	-	-	3	nej
20030115	16	Den goda smakens taxeringsmän	-	-	3	nej
20030124	1	Strategier hamnar i återvändsgränd	Krister Forsberg	0	3	nej
20030127	1	Verksamheten viktigare än tekniknyttan	Nils-Göran Olve	2	2	nej
20030127	1	Från budgetmodeller till balanserade styrkort	-	1	2	ja
20030128	9	Styrkort motvikt till kvartalsfixering	Olve & Roys åsikter	2	1	ja
20030130	2	SPECIAL: UTBILDNING - Nya forskningsrön	Torsten Björkman, professor	-	3	nej
20030203	1	Hitta rätt i djungeln av metoder	Martin Wa+D233llström	0	2	nej
20030203	1	Som man frågar får man svar	Martin Wallström	0	3	nej
20030205	7	MANAGEMENT: Motivation utan option	SPP	0	2	nej
20030210	1	Fyra vägar till ett lyckat införande av ny teknik	Frank Buytendijk, analytiker Gartner i Holland	-1	3	nej
20030214	1	Verket som går i spetsen	RFV	-	3	nej
20030217	1	Cognos gillar dimensioner	-	-	3	nej
20030218	3	BOKNYTT: Nyttigt efter misslyckad kompetensmätning	Olve, Petri, Roy & Roy	1	1	nej
20030221	1	Så blir det fart på styrkorten	Olve, Petri, Roy & Roy	1	1	ja
20030224	1	Tio framtidstrender	-	1	3	nej
20030224	38	-	hedemora	1	1	nej
20030307	1	Tänk på mottagaren	Urban Näsman, Mogul	-	3	nej
20030318	16	"Samarbeta med friskolorna" Utbildningsnämnden får rådet att följa upp verksamheten	Göteborgs Kommun	1	3	nej
20030319	1	Det är dags att fatta beslut	Anders Hermansson, Cognos	1	1	nej
20030320	2	SPECIAL: PA- OCH LÖNESYSTEM - Branschnytt	-	-	3	nej
20030320	2	Vinnande ledarskap kräver långsiktighet	Martin Swarbrick, vd för en division inom Motorola	1	3	nej
20030321	4	SPECIAL: SKILDA VÄRLDAR - "Nu har jag lärt mig att sätta gränser"	Linköpings kommun	1	3	nej



20030321	1	Otydlig chefer ökar stressen	Lars Strannegård, Forskare, Handelshögskolan	2	2	nej
20030321	1	Styrkortet överlever nyttotänkandet	Robert Kaplan	2	1	ja
20030323	2	BOKNYTT: Balanced Scorecards i ny nyttig bok	Uggelberg samt Olve, Petri, Roy & Roy	2	1	ja
20030326	16	Göteborg i balans?	göteborg stad	2	1	nej
20030407	1	Tre steg framåt - och ett tillbaka		-	3	nej
20030423	1	Pensionsutmanaren	Amf Pension	-	3	nej
20030424	22	Välj rätt skola	Göteborg Kommun	1	3	nej
20030428	26	Väl förankrat beslut att överge Aspborgen	helsingborg kommun	-	3	nej
20030508	20	Nytt styrsystem kan få ordning på ekonomin - Stockholm bör tona ned beställar-utförarmodell	Jane Cederqvist, finansdepartementet	1	2	nej
20030516	1	En jakt efter kunskap	Avhandling Sofie Roy, doktorand Sthlms univ + Skandia	0	1	nej
20030523	1	Svårt att förmedla företagets strategi	avhandling, Catrin Johansson forskare Uppsala univ	-1	1	nej
20030523	4	Vi mejlade till... kimmy.bech@lfv.se	Kimmy Bech, chef på Luftfartsverkets flygtrafikledning i Stockholm	2	2	nej
20030523	2	Så gör du ditt första hälsobokslut	hallands Landsting	-	3	nej
20030528	1	Folk har gått vilse i olap-kuberna	Hellen Wohlin, vd på Pointer, konsultföretag inom beslutsstöd.	1	2	nej
20030528	1	Att uppfinna hjulet på nytt	Lars Danielsson	-1	3	nej
20030605	20	Styrkort visar vägen till bättre hälsa	Simrishamns sjukhus	1	1	ja
20030618	16	Patienter är inte "kunder"	Ann Sofie Hermansson	-2	2	nej
20030820	1	IT-chefens tio värsta misstag	Susan H. Cramm	2	2	nej
20030910	7	MANAGEMENT: Trender & strategier	-	-	3	nej
20030910	25	Brutna vallöften?	Nora Kommun, skolan, Centerpartiet	-	3	nej
20030917	2	Boknytt: Tips om teknik för att leda kunskap	-	1	2	nej
20031001	18	Kalendern	-	-	3	nej
20031006	10	LEDARSKAP/FÖRSTA DAGARNA: "Ny VD - bryt upp ledningsgruppen!"	JC	1	3	nej
20031008	16	Verkligheten är oftast betydligt gråare	Göteborgs Kommun	-1	3	nej
20031016	2	Arbeta med styrkort - intressanta fallbeskrivningar	Olve, Petri, Roy & Roy	1	1	ja
20031027	1	IT-proffs redo för högre produktivitet - men ledningen?	Gary Cokins	1	3	nej
20031100	27	Gemensamma tag ska ge bättre styrning	Försäkringska+RFV	1	1	nej
20031100	27	"Vi får en bättre bild"	Ola Hägglund, Chef RFV adm.avd.Försäkringska+RFV	1	1	nej
20031100	27	Det räcker med tre A4-ark	Solveig Lindblom, direktör fsk i Södermanland, Försäkringska+RFV	2	1	nej
20031100	27	Styrkort-Konsultmode eller naturlig del i styrning?	Gustaf Kastberg, forskare+Olve, konsult o prof	0	1	ja
20031105	18	SPECIAL: BÄSTA IT-STÖD I VÅRDEN - patientbåtar i Östersund	- Vajsing hittade felet med fall från	-	3	nej
20031110	6	Hur mår organisationen?	Hans Dertell, företagsrådgiv på Arbmiljöforum	-	3	nej
20031110	6	Skyddsombudet påverkar dagligen	Skyddsombudet Anders Sjöberg & arbetsmiljöansvariga Johanna Axbåge, Team Wåhlin Mark& asfalt	1	3	nej
20031110	6	RECENSIONER: Balansräkning med det humana kapitalet	Bok	-	3	nej
20031117	31	IFS: POLSKA KRAFTVERKET KOZIENICE VÄLJER IFS APPLICATIONS		1	2	nej

20031117	1	IT-chefen går från tekniker till säljare		1	3	nej
20031124	10	BREV/VECKANS INPASS: Se upp för babbelbubblan	Olle Rossander	-1	3	nej
20031201	1	Notiser	Cepro	-	3	nej
20031212	4	Böcker	Bok	-	2	nej
20031400	39	"Styrkort" : ny modell för samarbete försäkringskassorna-RFV gemensamma mål för arbetsmiljön.	försäkringskassan	1	1	ja
20031400	39	Det blir lättare att se helheten	försäkringskassan, Ola Hägglund chef RFV	2	1	nej
20040129	1	Strategikarta visar vägen	Kaplan & Norton	1	2	nej
20040200	23	Kvalitetsanda i Gnosjö : kvalitetssystem: balanserade styrkort.	Roger Jansson, utvecklingsledare, Gnosjö, Skolan	1	1	ja
20040219	5	Locum klarade skärpt resultatkrav	Locum AB	-	3	nej
20040220	4	TYCK TILL I CHEF - Mål kan inte dikteras uppifrån	Per-Olov Olsson	-1	2	nej
20040226	2	HR-controller - personalyrke med framtidsutsikter	Linda Karlsson , Folksam	-	3	nej
20040305	1	Pointer rekryterar managementkonsulter	Pointer?	-	3	nej
20040306	16	Göteborgarna är nöjda	Göteborgs Kommun	1	2	ja
20040307	16	Lärare underkänner balanserade styrkort Kvalitetsmätningen riskerar att nedmontera skolsystemet enligt OECD-rapport	Göteborgs Kommun	-1	1	ja
20040308	16	Fel diskussion om stadsdelar	Göteborgs Kommun	-1	2	nej
20040312	16	Kvalitetsmätning - och sen då?	Göteborgs Kommun	-1	2	nej
20040319	1	Därför fungerar outsourcing så dåligt	Anders S Nilsson	-	3	nej
20040322	1	Därför fungerar outsourcing så dåligt	Anders S Nilsson	1	3	nej
20040331	1	Maten påverkar humöret	Rolf Estelle, författare o konsult	-1	2	nej
20040331	1	Trender som går igen	Bok, estelle	-	3	nej
20040421	1	Nackas skolor gör vinst med styrkort	Nacka Kommun	1	3	ja
20040422	2	Nytt styrkort med fler mätfaktorer	Eric G. Flamholz, forskare	0	1	ja
20040430	16	Fler hål i kommunens kassa Högsta ledningen håller inte sin egen budget - 40 miljoner saknas	Göteborgs Kommun	-	3	nej
20040503	1	Tekniken påverkar hela företaget	Martin Wallström	-	3	nej
20040521	2	Böcker	Rolf Estelle, författare o konsult	0	2	nej
20040521	2	Debatt: Fånga rätt värden i årsredovisningen	Björn Molin	-	3	nej
20040524	1	Räknenissarna måste öka takten	Olve	1	3	nej
20040528	1	Det går att mäta även mjuka värden	Kaplan	2	1	nej
20040603	16	Viss frist för stadskansliets personal	Göteborgs Kommun	-	3	nej
20040604	1	Utveckla så det hörs	-	0	3	nej
20040604	1	Håll koll på affärerna	-	-	3	nej
20040614	1	Chefen måste ha koll på allt	Jan Lindvall, forskare i företagsekonomi vid Uppsala universitet	-1	3	nej
20040614	1	Styr upp med styrkort	AMF Pension	2	1	ja
20040614	1	Lös upp företagets gränser	Martin Wallström	-	3	nej
20040701	1	Mer finlir i analysverktyg	Cognos	-	3	nej
20040702	1	Integrationen klar	Business Objects/Crystal Decisions	-	3	nej
20041006	1	Management - inte för alla	Lena Rantakyro, doktorand	-1	2	nej
20041015	1	"Man får det projekt man planerar för"	Georg Silber, projektstyrning	1	3	nej
20041021	2	Svårt att tillämpa balanserade styrkort	Simone Wenisch, forskare	-1	1	nej

20041111	2	Delaktighet viktigaste lärdomen	försäkringskassans lokalkontor i Lindesberg	-	3	nej
20041115	1	I veckan	-	-	3	nej
20041119	1	Inget resultat ingen ersättning	-	-	3	nej
20041217	46	Här är vården privat	Närsjukvården Österlen	-	3	nej
20050107	1	Trenderna 2005	-	-	3	nej
20050110	44	Intentia och Cognos skapar strategiskt samarbete för EnterprisePerformance	Intentia & Cognos	-	3	nej
20050110	45	2 Intentia och Cognos skapar strategiskt samarbete för EnterprisePerformance	Intentia & Cognos	-	3	nej
20050110	45	1 Intentia och Cognos skapar strategiskt samarbete för EnterprisePerformance	Intentia & Cognos	-	3	nej
20050200	21	Hur styr företagen mot ökat aktieägarvärde?	Niclas Hellman, Johnny Lind	-	3	nej
20050206	16	Föräldrar behöver inte besvara kommunens enkät om grundskolan - i år heller	Göteborgs Kommun	-	2	nej
20050208	16	... Bo Svensson, som lämnar posten som miljödirektör för	Bo Svensson, Tjörn kommun	-	3	nej
20050211	1	Ta in kunden i styrelsen	David Court, analytiker McKinsey & Company	1	2	nej
20050214	1	Balanserade styrkort tvingar fram förändring	Jerhammar & co	2	1	ja
20050218	5	Energianvändningen i landstingets fastigheter minskar	Locum AB	-	3	nej
20050316	7	TRENDER & STRATEGIER: Minoritet väljer styrkort	-	0	1	ja
20050421	2	Svenskar utvecklar brittisk sjukvård	-	1	2	nej
20050510	22	Göran styr	Karl-Henrik Sax	1	3	nej
20050519	2	"Viktigt värna om vårt något mjukare arbetsliv"	Erik Norberg, organisationsdirektör i norska energiföretaget Statkraft	-	3	nej
20050609	18	Småskavanker och systemfel upp i ljuset när vården synas	-	-	3	nej
20050615	1	Få företag mäter it-nyttan	-	-	3	nej
20050812	1	Marknaden tar fart	Nils Molin, analytiker på IDC	-	3	nej
20050817	18	När blir sunt förnuft modeord på sjukvårdens ledarskapskurser?	Björn Olsson	-2	2	nej
20050902	1	Beslutsstöd och styrkort i ett	-	-1	1	ja
20050904	16	Nu skall vi åter sätta oss i samma båt	-	-	3	nej
20050909	1	Fyra p:n marknadsför it-avdelningen	Computer Swedens amerikanska systertidning CIO	-	2	nej
20050921	7	LEDARSKAP: Jämförelsestudier - Så skärpte sig Skanska	Skanska	1	1	nej
20051003	10	Debatt: Kompetenspeng bättre än friår	Eva Gianko	-1	3	nej
20051012	1	Oracle bättrar på minnet	-	-	3	nej
20051018	25	... som arbetar år	-	-	3	nej
20051020	2	Hälsoboksluten utvärderade: Långt kvar till handling	-	-	3	nej
20051020	2	Karolinska: Komplex fusion med stenhårda sparkrav	Karolinska universitetssjukhuset	-	3	nej
20051111	16	Frågetecken om styrkortet	Göteborg SDN	-1	1	ja
20051118	1	Hur hittar man rätt nyckeltal?	Ulf Larson, chef för Capgemini it-strategier	2	1	nej
20051121	6	Förenkla hälsoboksluten och koppla till arbetsmiljön	Arne Sjöblom, ekonom& doktorand Mälardalens högskola + Skellefteå& Umeå kommun	1	2	nej
20051123	26	Här har Ams mycket att lära	Kjell Ekborg	-	3	nej
20051215	2	Allt ljus på medarbetarna	Swedish Tissue	2	2	nej

### BILAGA 3 – FÖRTECKNING ÖVER SAMTLIGA TIDNINGAR/TIDSKRIFTER

Allmän dagspress	Källkod	Specifisering i figurer
SvD	9	övrig
DN	12	övrig
GP	16	ja
Expressen/GT/Kvällsposten	22	övrig
Aftonbladet	17	övrig
Nerikes Allehanda	25	ja
Helsingborgs dagblad	26	övrig
Borås tidning	28	övrig
Sydsvenska dagbladet	29	övrig
Södra Dalarnes Tidning	38	övrig
Uppsala tidning	32	övrig
Nya Dagen	30	övrig
<b>Affärsinriktad dagspress/nyhetsbyråer</b>		
Computer Sweden	1	ja
Dagens Industri	3	ja
Finanstidningen	43	övrig
Waymaker	5	övrig
NG News	31	övrig
Hugin	44	övrig
Ticker	14	övrig
Nyhetsbyrån Ticket	45	övrig
<b>Affärstidskrifter</b>		
Personal & Ledarskap	2	ja
Chef	4	ja
Du & Jobbet	6	övrig
Affärsvärlden	7	övrig
Resumé	8	övrig
Veckans affärer	10	övrig
RF	15	övrig
Balans	21	övrig
Ekonomi & styrning	24	ja
<b>Specialtidskrifter exklusive ekonomi</b>		
SAF	11	övrig
Datavärlden	13	övrig
Dagens Medicin	18	ja
Info	19	övrig
Landstingsvärlden	20	övrig
Kvalitetsmagasinet	23	övrig
Social Försäkring	27	övrig
Svensk Sjöfart	33	övrig
NFT	34	övrig
V-Byggaren	35	övrig
Läkartidningen	36	övrig

Magasinet Verkstäderna	37	övrig
Statstjänstemannen	39	övrig
Pedagogiska Magasinet	41	övrig
Socialmedicinsk tidskrift	42	övrig
LO-tidningen	46	övrig