



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Dynamisk förändring av styrkoncept under dess livscykel

- En studie om det balanserade styrkortets överlevnad över tid

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2016
Handledare: Christian Ax
Författare: Emelie Wallgren,
Erica Winnhed

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 16

Författare: Emelie Wallgren, Erica Winnhed

Handledare: Christian Ax

Bakgrund och frågeställningar: Ekonomistyrning är ett aktivt forskningsområde som är i ständig förändring. Nya metoder, synsätt och begrepp utvecklas i samband med teknikens utveckling samt miljöförändringar. Konceptet balanserat styrkort introducerades redan år 1992 och har sedan dess varit en väldigt populär och använd metod med en tillsynes lång levnadsperiod. Forskning har gjorts inom managementmodeteorin vilket har visat på att managementkoncept oftast följer en så kallad klockformad kurva under sin livscykel. En annan stor fråga som diskuteras om inom managementforskning är huruvida koncepten ska ses som statiska eller dynamiska. Detta väckte vårt intresse att granska hur konceptet förändras, om och hur det sedan sprids i media. Inledningsvis ställer vi oss frågan om livscykeln för konceptet balanserat styrkort följer en klockformad kurva, vilken följs av frågeställningen hur det balanserade styrkortet lyckats överleva och inte "dött ut" med tiden, d.v.s. hur har dess dynamiska förändring sett ut över tid?

Vi kommer att studera hur det balanserade styrkortet lyckats överleva genom att granska svensk tryckt press mellan åren 2000-2016. Fokus kommer enbart att ligga på utbudssidan, vilket innebär att vi tittar på de aktörer som presenterar balanserat styrkort via olika kanaler och i det här fallet via Svensk tryckt press.

Syfte: Genom att undersöka och analysera hur den dynamiska förändringen i konceptet balanserat styrkort sett ut över tid i svensk tryckt press vill vi skapa en ökad förståelse för om och hur den dynamiska förändringen lyckats få styrkoncept att överleva.

Då ingen tidigare undersökning inom detta ämne gjorts, innebär det att vi bidrar med ny forskning till fältet.

Avgränsning: Vi har valt att avgränsa oss till att undersöka artiklar från året 2000 till 2016, och endast artiklar i svensk tryckt press, på grund av en tidsbegränsning i arbetets gång. Vi kommer därför inte att få hela livscykeln av det balanserade styrkortet från att den introducerades år 1992, men kommer ändå täcka så pass många år att vi kan se tendensen till dess livscykel.

Metod: Genom att ta hjälp av databaser har vi med valda sökord tagit fram all svensk tryckt press från år 2000-01-01 till 2016-10-31. Databaser som använts är: Mediarkivet och Artikelsök. Denna media har först använts för att skapa ett diagram över det balanserade styrkortets livscykel. Efter det sammanställs och sorteras underlaget i olika klassificeringar utifrån vår referensram för att kunna undersöka den dynamiska förändringen över tid.

Sökord som använts i databaserna är: Balanced scorecard, Balanced Score Card, Balance scorecard, BSC, Balanserat styrkort, Balanserade styrkort, Balanserad styrning, Styrkort, Styrkortet samt Styrkorten.

Resultat och slutsatser: Vi har bekräftat att livscykeln för konceptet balanserat styrkort inte följer någon klockformad kurva under perioden 2000-2016. De olika upp- och nedgångarna under livscykeln är varierande. Vi har även bekräftat att förändringen är dynamisk och att av den klassificering som gjorts i olika kategorier, vilka avser olika slag av förändringar, är inom design - Changing och inom retorik - Reframing de vanligast förekommande.

Förslag till fortsatt forskning: Studera fler managementkoncept på samma sätt för att se om det finns något återkommande mönster om dynamisk förändring, som stämmer överens med det vi fått fram i vår studie. Det kan även vara intressant att ta vid där vi slutade, för att se hur vårt resultat påverkar den fortsatta överlevnaden för konceptet.

Nyckelord: Balanserat styrkort, BSC, Managementmode, Dynamisk förändring

Förord

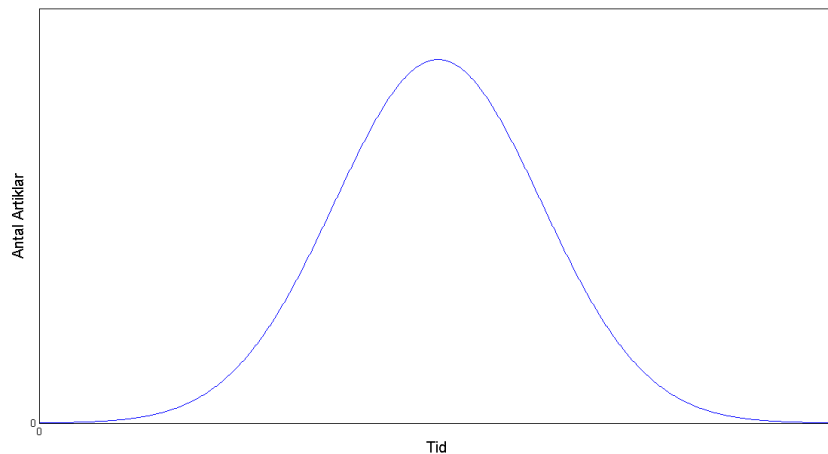
Vi vill tacka vår handledare Christian Ax som kommit med goda råd och användbar information till vår studie.

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	FRÅGESTÄLLNING	3
1.3	SYFTE	3
1.4	DISPOSITION	4
2	REFERENSRAM	5
2.1	KORT FAKTA OM DET BALANSERADE STYRKORTET	5
2.2	MANAGEMENTMODE	5
2.3	ETT MANAGEMENTMODES LIVSCYKEL	6
2.4	MANAGEMENTMODE, STATISK ELLER DYNAMISK	7
2.5	UTBUDSSIDANS DISTRIBUTIONSKANAL GENOM TIDNINGAR OCH TIDSKRIFTER	7
2.6	DESIGN OCH RETORIK SOM UTGÅNGSPUNKT FÖR ATT SE TILL DYNAMISK FÖRÄNDRING	8
2.6.1	DESIGN	8
2.6.2	RETORIK	9
2.6.3	OPTIMERING, POSITIONERING OCH NY MARKNADSFÖRING	9
3	METOD	11
3.1	DATAINSAMLING	11
3.1.1	BEHANDLING AV ARTIKLAR	11
3.2	DESIGN OCH RETORIK, KLASSIFICERING AV ARTIKLAR	12
3.2.1	KLASSIFICERING AV DESIGN	12
3.2.2	KLASSIFICERING AV RETORIK	13
3.3	SAMMANSTÄLLNING AV DATA	13
3.4	KARTLÄGGNING AV PRESSKÄLLOR	13
3.5	RESULTATREDOVISNING OCH TROVÄRDIGHET	14
3.5.1	VALIDITET OCH RELIABILITET	14
4	RESULTAT OCH ANALYS	16
4.1	BSC – LIVSCYKEL	16
4.2	KLASSIFICERING AV ARTIKLAR UTEFTER DESIGN OCH RETORIK	16
4.2.1	DESIGN CHANGING	18
4.2.2	DESIGN BUNDLING	18
4.2.3	RHETORICAL REFRAMING	19
4.2.4	RHETORICAL BUNDLING	21
4.2.5	HOUSING	22
5	SLUTSATS	24
5.1	SLUTSATS	24
5.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	26
6	KÄLLFÖRTECKNING	27
7	BILAGOR	29

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning är ett aktivt forskningsområde som är i ständig förändring. Nya metoder, koncept, synsätt och begrepp utvecklas i samband med teknikens utveckling samt miljöförändringar. Forskning har gjorts inom den så kallade managementmodeteorin vilket har visat på att managementkoncept ofta följer en klockformad kurva (Abrahamsson 1996). Vad som här menas är att ett koncepts popularitet kan avspeglas av antalet publicerade artiklar i tryckt media. Kurvan består av fyra faser, introduktionsfas, tillväxtfas, mognadsfas samt nedgångsfas. Detta mönster har validerats i forskning som "Kvalitetscirklar" (Abrahamsson 1996), samt "självstyrande grupper" (Nijholt och Benders 2007).



Figur 1. Klockformad kurva

Ett mode kan definieras som en kollektiv tro om att ett managementkoncept ska leda till rationella och progressiva förbättringar för en organisation, vilka sprids och påverkas av utbudssidans trendsättare (Abrahamsson 1996). Därför har här utbudsaktörerna en stor inverkan på hur ett koncept skall tas emot på marknaden samt hur ett koncept skall spridas, genom t ex konsultfirmor, högskolor, organisationer, gurus samt populärpress (Abrahamsson 1996).

I Abrahamsson och Fairchild (1999) kan man även läsa om att när livscykeln befinner sig i sin negativa lutning, d.v.s. nedgångsfasen, betyder det att den är på väg att nå sitt slut och att nya koncept kommer att tas vid. Men här väcks den stora frågan inom managementforskningen, vad händer med ett managementkoncept efter att dess popularitet gått ned, försvinner den helt eller finns den ändå kvar? (Abrahamsson & Fairchild 1999, Clark 2004). I Larsson (2012) påvisas att ett leankoncepts livscykel inom modeteorin tar sig en annan form än den så kallade klockformade kurvan. Larsson (2012) visade på att trots att konceptet var på väg ned i slutskedet av nedgångsfasen tog den plötsligt en ny vändning och trädde in i en ny tillväxtfas efter en kortare vilopaus.

Detta för oss in på Heusinkveld, Benders och Hillebrand (2013) studie där det studeras huruvida konsulter/konsultföretag får koncept att användas även då populariteten gått ned. Heusinkveld, et al (2013) beskriver att koncept i konsultföretag optimeras, positioneras om samt marknadsförs på nytt för att leva vidare. När en organisation har etablerat ett koncept och försöker att få konceptet vitalt trots en nedgång i livscykelns gör detta till följd av att svara på konkurrerande tryck från marknaden, d.v.s. när nya koncept konkurrerar med de väletablerade. Heusinkveld, et al, (2013) identifierade sju stycken åtgärdsstrategier vilka omfattar olika konsekvenser för formen av ett koncept. Utifrån dessa utvecklades en mer flytande och varierande konceptualisering av den föränderliga utbudssidans dynamik av en organisations koncept.

Åtgärdsstrategierna definierar Heusinkveld, et al (2013) i tre olika kategorier:

- Optimering som innehåller effektivisering och standardisering.
- Omplacering som innehåller tydligare mål, breddning och förflyttning.
- Marknadsföra sig på nytt som innehåller ommärkning d.v.s. förändra varumärket och normaliseringen.

Dessa åtgärdsstrategier som presenteras i studien i samband med konsultfirmor ger en ytterligare förståelse för utvecklingen av olika koncept. Heusinkveld, et al (2013) menar att identifieringen av flera påtryckningar är av stor vikt då det ger en nyanserad bild av vilka drivkrafter som påverkar utbudssidans dynamik, vilket i sin tur påverkar utvecklingen av koncept och visar på vilka incitament managementkonsulter har för att agera som dem gör. Den kontinuerliga formningen och omarbetningen av koncepten är viktig för att på så sätt förlänga dess livslängd och användning (Heusinkveld, et al, 2013).

Heusinkveld, et al (2013) tar med andra ord utgångspunkt i konsultbranschen och studerar varför koncept förändras samt varför dem behöver förändras för att förlänga livslängden och därmed även användningen av koncept, då dom konkurrerar med nya.

Detta väckte frågan, vad är det som händer med konceptet när populariteten gått ned i ett bredare perspektiv, mer generellt än på den nivå Heusinkveld, et al (2013) ser till konsulter. Därför blev ingången till vår studie hur utbudsaktörerna kommunicerar styrkoncept och hur dem förändras för att hålla sig "vid liv" över tid och på så sätt förlänga dess användning i olika organisationer och branscher. Med tanke på att det balanserade styrkortet, vilken förkortas BSC vidare i studien är en så pass populär och använd metod i ekonomistyrningen samt att den haft en väldigt lång livscykel, då den introducerades år 1992, väcktes intresset för att granska hur denna styrmetods popularitet och mode sett ut i svenskt tryckt press under tidsperioden 2000-2016.

Abrahamsson (1996,1991), som är en huvudperson inom managementforskningen, diskuterar inte kring huruvida ett managementmode ska ses som statiskt eller dynamiskt objekt, vilket har varit en stor fråga sedan managementteorin introducerades. Med dynamisk menas att ett koncept kan förändras till sitt innehåll, medan statiskt betyder att de är konstanta och inte förändras på något sätt under sin livscykel. Många tror dock att det är mer väsentligt att utgå ifrån att de kan förändras i prestation och innehåll under sin livscykel, att de istället är dynamiska. Benders och van Veen (2001) argumenterar för att ett koncept kan ses som dynamiskt på grund av att det lämnas utrymme för tolkning. De karaktäriseras av tvetydighet, vaghet och allmänna beskrivningar, vilket leder till deras tolkande livskraft.

Ett tydligt exempel på detta kan man se i Ax och Björnenaks (2005) studie, där de tittade på hur olika karaktärsdrag av det balanserade styrkortet lyfts fram och kommunicerats från olika utbudsaktörer för att finna potentiella användare i Sverige. De kom fram till att originalkonceptet för det balanserade styrkortet som grundats av Norton och Kaplan, nu bestod av nya inslag och element för att på så sätt passa in på den Svenska marknaden och locka fler användare. Utbudsaktörerna kan alltså ändra/tolka ett koncepts design och retoriska element för att få det att bättre passa in för de potentiella aktörerna och nya marknaderna. Utbudsaktörerna har därför en stor inverkan på hur konceptet sprids. Ax och Larssons (2016) teori om design och retorik definierar åtta olika kategorier av dynamiska förändringar. Dessa kan användas för att identifiera vilken typ av utveckling i ett koncept som kan påverka dess förändring. Dessa kategorier förklaras mer ingående i referensramen.

Det centrala i vår studie är därför att identifiera hur och varför styrkoncept tycks ha en förlängd överlevnad över tid, genom att se till dess dynamiska förändring.

En avgränsning har gjorts, och vi kommer endast att studera konceptet det balanserade styrkortets dynamiska förändring under åren 2000-2016. Därmed skulle samma/liknande studie kunna göras på andra styrkoncept då undersökningsmetoden inte endast är kopplad till ett enda styrkoncept. Fokus kommer att ligga på utbudssidan d.v.s. att vi tittar på de aktörer som presenterar och framställer det balanserade styrkortet via olika kanaler, och i den här undersökningen via spridningskanalen svensk tryckt press. Med svensk tryckt press menas dagspress, ekonomi och ledningsinriktade tidskrifter, affärsinriktad dagspress, branschtidskrifter samt andra övriga tidskrifter som innefattas av databaserna Mediearkivet och Artikelsök.

Varför vi valt just det balanserade styrkortet är för att metoden är ett av de mer kända koncepten som introducerats över tid och är ett väletablerat och aktuellt koncept där det finns mycket information att tillgå.

Modeteorin tillsammans med tidigare forskning kring dynamisk förändring samt managementmodens spridning i massmedia ligger till grund för vår studie.

1.2 Frågeställning

Genom att besvara följande frågeställningar ska vi uppnå syftet med studien:

- Hur har modet för användningen av det balanserade styrkortet sett ut mellan 2000-2016, det vill säga dess livscykel, genom att titta på hur vanligt förekommande det balanserade styrkortet är i svensk tryckt press.
- Hur har det balanserade styrkortet lyckats överleva och inte "dött ut" med tiden. Hur har konceptets dynamiska förändring sett ut över tid.

1.3 Syfte

Genom att undersöka och analysera hur den dynamiska förändringen i konceptet BSC sett ut över tid i svensk tryckt press, vill vi skapa en ökad förståelse för om och hur den dynamiska förändringen lyckats få styrkoncept att överleva.

Då ingen tidigare undersökning inom detta ämne gjorts, innebär det att vi bidrar med ny forskning till fältet.

1.4 Disposition

Kapitel 2. Detta kapitel presenterar studiens referensram, vilken består av en kort faktabeskrivning om grundkonceptet BSC som är den styrmodell vi använder för vår studie. Teori om managementmoden, om koncept ska ses som statiska respektive dynamiska, utbudsaktörernas påverkan på spridningen av ett budskap samt dynamiska förändringar i form av design och retorik.

Kapitel 3. Detta kapitel presenterar vår valda metod och en beskrivning av hur genomförandet av vår studie gått till. Det innehåller även redogörelse för trovärdighet, reliabilitet och validitet samt kartläggning av presskällor.

Kapitel 4. Detta kapitel presenterar vårt resultat samt analys av studien, vilket sedan ligger till grund för vår slutsats.

Kapitel 5. Detta kapitel presenterar vår slutsats vilken besvarar våra frågeställningar, innehåller även förslag på vidare forskning inom området.

2 Referensram

2.1 Kort fakta om det balanserade styrkortet

Olve, Roy och Wetter (1999) definierar konceptet BSC som en metod vilken ska underlätta diskussioner kring en verksamhets inriktning. Det anses inte tillräckligt att mäta företagets resultat monetärt, utan man bör skapa sig bättre förutsättningar för framtida affärer med andra mål och mått, även om det i början kan medföra mer kostnader istället för att generera vinst direkt. Detta blir än mer viktigt i offentliga organisationer som inte är vinstdrivande (Olve, et al, 1999).

År 1992 vid Harvard Business Reviews introducerades grundtanken kring BSC av Robert S. Kaplan och David P. Norton. De beskrev konceptet som fyra perspektiv vilka ska koppla samman den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långa visionen och dess strategi (Olve, et al, 1999). Man väljer således ut ett begränsat antal finansiella samt icke finansiella nyckeltal som är väsentliga för det enskilda företaget. Dessa fyra perspektiv formulerar Kaplan och Norton som finansiellt-, kund-, intern process- samt utvecklingsperspektiv och för varje perspektiv sätts sedan mål, mått och konkreta målsättningar samt handlingsplaner som är i linje med den uttalade visionen och strategin (Olve, et al, 1999). Det balanserade styrkortet ska enligt Kaplan och Norton lyfta det mest väsentliga i företaget att vårda. Visionen ska göras tydlig och gemensam vilket kommuniceras via mål och belöningar som sedan används för att fördela resurser, sätta delmål och på så sätt inrikta arbetet (Olve, et al, 1999).

Olve, et al (1999) skriver att det är vanligt att resultatmål hamnar i konflikt med långsiktiga beslut, man vill därmed använda BSC för att enas om verksamhetens inriktning och få alla att jobba i den riktningen. En affärsstrategi ska identifiera och göra kedjan av antaganden om orsakssamband tydlig mellan mått och vilka faktorer som påverkar. Måtten kan beskriva vad som uppnås eller vad som påverkar och varje mått som väljs för det balanserade styrkortet bör ingå i en kedja av orsakssamband som i sin tur kommunicerar meningen med företagets affärsstrategi (Olve, et al, 1999).

Genom att använda modellen skapas en förståelse för företagets situation vilket är en förutsättning för att uppnå den dynamik som krävs för långsiktig konkurrenskraft, samt ger underlag för att ta fram de styrmått som snabbast leder till uppnådda mål och visioner. Man bryter ned styrkortet i olika delar och anpassar styrningen vilket ökar motivationen och ger en ökad förändringsbenägenhet samt genomförandekraft. Resultatet blir ett lärande företag som kontinuerligt utvecklar sin kompetens (Olve, et al, 1999).

Konceptet är dock ingen garanti för framgång vad gäller strategi och vision men det finns en stor styrka i framtagningsprocessen då den effektivt konkretiserar samt förankrar strategin och visionen som företaget har. De perspektiven som företaget uttrycker i sitt balanserade styrkort skapar även en helhetsförståelse för verksamheten och genomsyrar företaget (Olve, et al, 1999).

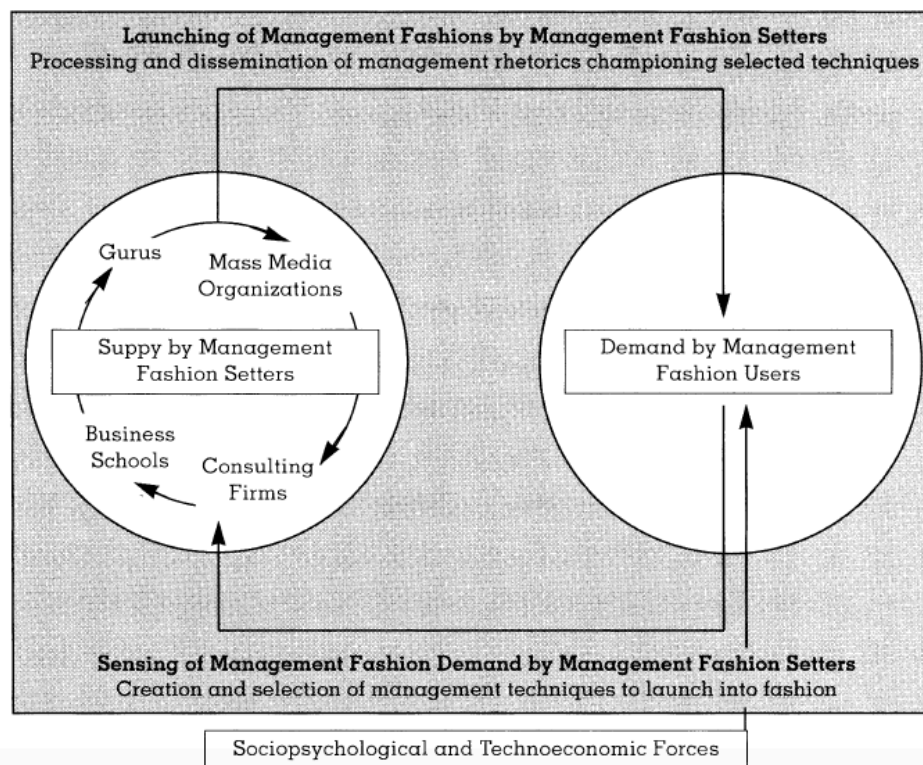
Boken av Olve, Roy och Wetter (1999) och dess beskrivning av BSC - grundkoncept kommer att användas som måttstock i undersökningen samt analysen.

2.2 Managementmode

Ett managementmode definieras i teorin som en kollektiv tro om att ett managementkoncept ska leda till rationella och progressiva förbättringar för en organisation, vilka sprids och påverkas av utbudssidans trendsättare (Abrahamson 1996). Med utbudsaktörer menas t.ex. konsultfirmor, organisationer, gurus, högskolor samt populärpress (Abrahamson 1996). Utbudsaktörerna spelar därför en viktig roll när valet sker av vilka koncept som ska spridas

eller inte och hur de sprids, som i sin tur påverkar efterfrågesidan. Det finns dock faktorer utanför koncepten som kan påverka efterfrågan och på så sätt även spridningen. Dessa är sociala, psykologiska, tekniska och ekonomiska faktorer som kan ha uppstått på grund av förändringar i makromiljön som i sin tur lett till ett gap, det vill säga otillfredsställda behov på efterfrågesidan (Abrahamson 1996).

Abrahamson (1996) menar här att det är nu ett managementmode kan uppstå, när ett nytt managementkoncept skapas som kan tillfredsställa gapet som sedan sprids av utbudsaktörerna. Ett managementmode är alltså ett samspel mellan utbud och efterfrågan och utan detta samspel kan inte ett managementmode uppstå utan blir enbart en spridning av åsikter från utbudssidan.



Figur 2. The Management-Fashion-Setting Process Abrahamsson, 1996, s. 265)

2.3 Ett managementmodes livscykel

Ett managementmodes livscykel påbörjas när ett koncept för första gången introduceras eller återuppväcks från tidigare. Forskning visar på att en livscykel följer en så kallad klockformadkurva och kan delas in i fyra olika faser, introduktionsfas, tillväxtfas, mognadsfas samt nedgångsfas (Gill och Whittle, 1993). I introduktionsfasen är det viktigt att konceptet lanseras för att fylla ett gap från efterfrågesidan. Om lanseringen lyckas och företag väljer att använda konceptet för att bli framgångsrika sker en snabb tillväxtfas i utbredningen av konceptet. Tillslut nås en mognadsfas, d.v.s. högst upp på livscykeln. Den är alltså här som mest populär, för att sedan gå in i nedgångsfasen.

För att få fram ett styrkoncepts livscykel och kunna mäta dess popularitet via media kan en så kallad "print media indicator" (PMI) användas. Detta kommer denna studie utgå ifrån, dock kompletterat med en analys av innehållet i artiklarna. Vid PMI tittar man på utbudssidan d.v.s. att man tittar på de aktörer som presenterar ett visst koncept med hjälp av olika kanaler.

Metoden mäter antal publikationer av ett visst koncept över tid, och ett vanligt sätt att göra det på inom forskning är genom antal artiklar. Detta görs för att antyda dess popularitet bland utbud- och efterfrågeaktörer på olika marknader (Nijolt och Benders, 2007). För ett managementmode kommer antalet publikationer kring det specifika konceptet att följa samma klockformade kurva som dess livscykelns fyra faser beskrivna ovan. Detta mönster har validerats i forskning som "Kvalitetscirklar" (Abrahamsson 1996), samt "självstyrande grupper" (Nijholt och Benders 2007). I studierna kan man se att ett koncept till en början inte efterlämnar sig så många artiklar, men att så snart konceptets popularitet ökar med tiden ökar även antalet artiklar och genererar en positiv lutning. När antalet artiklar sedan minskar är det ett resultat av att konceptets popularitet håller på att gå ned, som antyds i en negativ lutning tills dess att konceptet helt upphör.

För att få fram all väsentlig data till en PMI studie lämpar det sig bra att söka bland olika databaser. Detta därför att många databaser passar bra för att med hjälp av specifika sökord kunna söka och täcka all data som är av väsentlighet bland avhandlingar, publikationer i böcker samt tidskrifter (Nijolt och Benders, 2007). Endast positiva publikationer får medräknas i en PMI studie, då publikationer med negativa ordalag inte bidrar till ett koncepts popularitet (Clark, 2004).

2.4 Managementmode, statisk eller dynamisk

Abrahamsson (1996,1991) diskuterar inte kring huruvida managementmoden ska ses som statistiska eller dynamiska objekt, vilket har varit en stor fråga sedan managementteorin introducerades. Med dynamisk menas att ett koncept kan förändras till sitt innehåll, medan statistiskt betyder att de är konstanta och inte förändras på något sätt över tiden. Många tror dock att det är mer väsentligt att utgå ifrån att de kan förändras i prestation och innehåll under sin livscykel, alltså att de är dynamiska.

Benders och van Veen (2001) argumenterar för att ett koncept kan ses som dynamiskt på grund av att det lämnas utrymme för tolkning. De karaktäriseras av tvetydighet, vaghet och allmänna beskrivningar, vilket leder till deras tolkande livskraft. Ett tydligt exempel på detta kan man se i Ax och Björnenaks tidigare studie (2005), där de tittade på hur olika karaktärsdrag av det balanserade styrkortet lyfts fram och kommunicerats från olika utbudsaktörer för att finna potentiella användare i Sverige. De kom fram till att originalkonceptet för det balanserade styrkortet som grundats av Norton och Kaplan, nu bestod av nya inslag och element för att på så sätt passa in på den Svenska marknaden och locka fler användare. Utbudsaktörerna kan alltså ändra/tolka ett koncepts design- och retoriska element för att få det att bättre passa in för de potentiella aktörerna och nya marknaderna. Utbudsaktörerna har därför en stor inverkan på hur konceptet sprids och hur dess dynamiska förändring kommer att se ut.

2.5 Utbudssidans distributionskanal genom tidningar och tidskrifter

Hur konsumenterna väljer att använda kunskapen om olika sätt att styra sin verksamhet är ganska komplex. Alvarez, Mazza och Strandgaard Pedersen (2005) definierar ett perspektiv där arbetsfördelningen mellan kunskap, producenter och spridare skapar ett nätverk av aktörer och åtgärder. Inom detta nätverk spelar media en viktig roll då massmedia är ett centralt verktyg för att sprida olika typer av styrkoncept eller liknande så att man når så många som möjligt (Abrahamson 1996).

Ett mode kan definieras som en kollektiv tro om att ett managementkoncept ska leda till rationella och progressiva förbättringar för en organisation, vilka sprids och påverkas av utbudssidans trendsättare (Abrahamson 1996). Därför har här utbudsaktörerna en stor inverkan på hur ett koncept skall tas emot på marknaden samt att de kan välja hur ett koncept skall spridas, genom t ex böcker, konsultfirmor, högskolor, organisationer, gurus samt populärpress (Abrahamsson 1996).

Massmedia innefattar tekniska medier som förmedlar information till en stor publik (Nationalencyklopedin 2016), vilket i vår studie innefattar artiklar i svensk tryckt press som behandlar konceptet BSC mellan år 2000-2016. Majoriteten är utställd av olika ledare i olika branscher samt andra med kompetens för branschen i artikeln. Med svensk tryckt press menas dagspress, ekonomi och ledningsinriktade tidskrifter, affärsinriktad dagspress, branschtidskrifter samt andra övriga tidskrifter som innefattas av databaserna Mediearkivet och Artikelsök.

2.6 Design och Retorik som utgångspunkt för att se till dynamisk förändring

BSC har sin bakomliggande definition och koncept uttryckt av Kaplan och Norton, vilken introducerades år 1992. Då en livscykel av flera olika anledningar fluktuerar och förändras, vad gäller användandet av det balanserade styrkortet så kan även konceptet komma att förändras eller användas endast partiellt för att inte ”dö ut”. Det finns två komponenter som på olika sätt får begreppet att göra avstamp från det grundläggande konceptet, nämligen design och retorik (Ax & Björnenak, 2005). Ax och Larssons (2016) senaste studie om design och retorik definierar åtta olika kategorier av dynamiska förändringar:

- Relabelling/Renaming
- Design selecting
- Rhetorical selecting
- Changing
- Reframing
- Design bundling
- Rhetorical bundling
- Housing

Dessa kan användas för att identifiera vilken typ av utveckling i konceptet som kan påverka dess förändring. I studien kommer fyra av dessa att användas för att kunna undersöka den dynamiska förändringen i BSC-konceptet, nämligen Changing, design Bundling, Reframing, rhetorical Bundling och Housing.

2.6.1 Design

Med nästan alla produkter man köper, särskilt de tekniska, så medföljer en förteckning eller en specifikation, vilken kan ses som en beskrivning av dess design. Detta gäller även managementmoden. För det balanserade styrkortet ses dess design och därmed specifikation som t ex. de olika perspektiven eller orsak-verkan samband som skall finnas i modellen. Dessa designelement används mycket bland utbudssidans olika aktörer (Ax och Björnenak, 2005).

Det så kallade "*Changing*" betecknar en partiell modifiering av ett managementkoncepts uppsättning av konstruktionsegenskaper, vilket lämnar grunden för konceptet opåverkad. Den ursprungliga konceptualiseringen av en managementmetod omvandlas genom tillägg av nya eller utelämnandet av befintliga konstruktionsegenskaper (Ax och Larsson, 2016).

"Design selecting" förekommer som en dynamisk förändring när man endast använder en eller flera parametrar i ett styrkoncept, d.v.s. att man endast delvis använder styrkonceptet (Ax och Larsson, 2016).

"Housing" förekommer under retorik liksom under design och betecknar att ett managementkoncept används som komponent i ett annat managementkoncept. Man har under senaste tiden upptäckt en introduktion av en ny typ av managementaccounting innovations, en där innehållet av innovationen är mångtydig, exempel på detta är strategic managementaccounting samt value-based management (Ax och Larsson, 2016). Ax och Larsson (2016) ger detta liknelsen av ett paraplykoncept som skyddar en kombination av andra koncept och idéer. Housing innebär alltså att ett managementkoncept utgångspunkt bebygger andra managementkoncept eller exciterande tekniker.

2.6.2 Retorik

Enligt Hartelius och Browning (2008) är retorik en avsiktlig användning av ord eller meningar i syfte att forma en attityd eller generera handlingar, det vill säga att skapa en övertygelse.

"Relabelling/Renaming" betyder att man byter ut etiketter för konceptet till en ny etikett. Det kan även betyda att man ersätter en existerande idé med konceptets etikett, eller att beteckningssättet som förknippas med ett koncept ersätts med ett annat beteckningssätt (Ax och Larsson, 2016).

Ax och Larsson (2016) beskriver *"Rhetorical selecting"* som en partiell användning av ett styrkoncept ur ett retoriskt perspektiv, d.v.s. styrkonceptets etikett, delar av dess retorik eller att en eller flera nyckelbegrepp endast används.

"Reframing" tar plats när ett managementkoncept introduceras i nya kontexter, t ex att de appliceras på nya problem hos företag eller att användandet av konceptet introduceras i nya branscher (Ax och Larsson, 2016).

När retoriska element av ett managementkoncept sammankopplas med ett eller fler andra konceptets retoriska element, alternativt att helt nya idéer introduceras, kallas det för *"Rhetorical bundling"*. De retoriska elementen i ett koncept kan kombineras med ett annat existerande konceptets retoriska element eller nya. Här kan den nya sammansättningen av element och idéer leda till ett nytt koncept eller fler separata och ett annat namn kan användas för att förklara det nya konceptet (Ax och Larsson, 2016).

2.6.3 Optimering, positionering och ny marknadsföring

Heusinkveld, Benders och Hillebrand (2013) introducerar en studie med fokus på konsulter och konsultföretag som handlar om att koncept ooptimeras, positioneras samt marknadsförs på nytt för att de ska kunna leva vidare, vilket dem kallar för "stretching". När en organisation har etablerat ett koncept och försöker att få konceptet vitalt trots att man befinner sig i en nedgångsfas i livscykeln, görs detta till följd av att svara på konkurrerande tryck från marknaden. Med andra ord, det etableras nya koncept som kommer att konkurrera med väletablerade koncept som kan befinna sig i en nedgångsfas i livscykeln.

För att ett koncept som befinner sig i en nedgångsfas i livscykeln ska få en ny vändning så krävs vidtagande åtgärder. Heusinkveld, et al, (2013) skriver om sju stycken åtgärdsstrategier.

Dessa omfattar olika konsekvenser för formen av ett koncept och utvecklar en mer flytande och varierad konceptualisering av den föränderliga utbudssidans dynamik av en organisations koncept. Åtgärdsstrategierna definierar dem i tre olika kategorier:

”Optimering” som innehåller effektivisering och standardisering. Effektivisering innebär att man svarar på konkurrerande tryck för att öka den tekniska prestationen av konceptet och relaterad praxis medan man bibehåller legitimitet. Man vill effektivisera innehållet i det ursprungliga konceptet medan standardisering är ett annat svar på tryck som innebär att man standardiserar ett koncepts underliggande innehåll utan att ändra något i den formella kommunikationen till marknaden (Heusinkveld, et al, 2013).

”Omplacering” innebär svar på tryck i form av strategier som är inriktade på att anpassa positionen på marknaden för konceptet i jämförelse med konkurrenter. Innehåll och etikett är oförändrat. Denna kategori innehåller omfokusering, breddning och förflyttning. Omfokusering är en strategi som innebär fokus på specialistmarknads nischer, d.v.s. när konkurrenter träder in på marknaden med egna versioner på koncept blir det viktigt att uppnå en egen tydligare position som en särskild specialist av konceptet. Omfokusering kan sammanfattas som att man vill begränsa konceptets tolkning. Breddning däremot innebär att man vill bredda användningsområdet för konceptet, denna åtgärdsstrategi är viktig för att förbättra differentieringen och samtidigt behålla grundkonceptets innehåll samt etikett för att presentera det på marknaden. Förflyttning handlar om att lokalisera samma koncept på en annan marknad (Heusinkveld, et al, 2013).

Den tredje kategorin innebär att man ”marknadsför sig på nytt” eller *”remarketing”* som författarna kallar det. Remarketing handlar om att man namnger ett etablerat koncept på ett nytt sätt medan man ändrar innehållet eller positioneringen desto mindre. Denna kategori innehåller strategin ”relabelling” eller ommärkning d.v.s. man förändrar varumärket. Detta uppstår när nya konkurrerande koncept dyker upp och man känner sig pressad att anta de nya villkoren, etiketter och språk i samband med det nya konceptet. Man kan även beskriva denna strategi som att man använder nyare och mer modernare termer på ett neutralt sätt för att anpassa sig till företaget. Normalisering innebär att man porträtterar ett etablerat koncept som en normal del av nya tjänster (Heusinkveld, et al, 2013).

Denna studie och dessa åtgärdsstrategier ger en ytterligare förståelse för utvecklingen av koncept, då den kontinuerliga formningen och omarbetningen av koncepten som identifieras i deras studie, även kan förlänga dess livslängd, som i sin tur även kan förlänga dess användning (Heusinkveld, et al, 2013).

Heusinkveld, et al, (2013) menar att identifieringen av flera påtryckningar är viktig då det ger en nyanserad bild av vilka drivkrafter som påverkar utbudssidans dynamik, vilket i sin tur påverkar utvecklingen av koncept och visar på vilka skäl managementkonsulter har för att agera som de gör. Den studie som Heusinkveld, et al, (2013) presenterar och som handlar om dessa olika åtgärdsstrategier innefattar därmed varför koncept förändras och varför dem behöver förändras för att förlänga livslängden, så kallat ”stretching” av koncept.

3 Metod

3.1 Datainsamling

Med hjälp av de svenska databaserna Mediearkivet och Artikelsök, har alla artiklar i svensk tryckt press som handlar om eller nämner det balanserade styrkortet under åren 2000-2016 samlats in. Detta har gjorts för att därefter kunna avspegla dess popularitet i den svenska tryckta pressen och se till dess livscykel över tid genom en PMI-studie. Att en avgränsning till perioden 2000-2016 gjorts är p.g.a. att undersökningen sker på en begränsad tidsram.

- Mediearkivet är en av nordens största digitala databaser och har under 20 år bevakat och analyserat media bilden för att kunna bidra med information (Retriever 2016). I mediearkivet kan man söka bland tryckta dagstidningar, tidskrifter och affärspress bland alla stora dagstidningar, landsortstidningar och hundratals tidskrifter (Göteborgs universitetsbibliotek, 2016).
- Artikelsök är en databas som gavs ut av Lunds bibliotekstjänst 1984 (Libris 2016). Det är en stor svensk artikeldatabas där alla ämnesområden behandlas. Här finns referenser till svenska artiklar i allt från dagstidningar, tidskrifter och årsböcker. Materialet kommer från fem svenska dagstidningar och 276 tidskrifter som indexerats kontinuerligt, och databasen uppdateras varje dag (BTJ 2016).

Dessa databaser har valts för att täcka så stora delar som möjligt av den tryckta pressen i Sverige. För att inte riskera att missa relevanta artiklar för studien så har ett flertal sökord valts för att öka sannolikheten att få med alla artiklar som tar upp och behandlar konceptet BSC på ett eller annat sätt. De sökord som används i databaserna för studien är: balanced scorecard, balanced score card, balance scorecard, BSC, balanserat styrkort, balanserade styrkort, balanserad styrning, styrkort, styrkortet samt styrkorten.

3.1.1 Behandling av artiklar

För att enbart ta med de artiklar som är av väsentlighet för denna studie och öka trovärdigheten har varje artikel lästs och analyserats, därefter har olika kriterier tagits fram. Vid insamlandet av data utgår rapporten från en så kallad PMI studie. Här mäts antal publikationer om ett visst koncept över tid, genom antal artiklar, för att antyda dess popularitet och mode (Nijolt och Benders, 2007). Vi har valt att utgå från en PMI studie då metoden har använts vid andra liknande studier och därför känns pålitlig. Vid en PMI studie skall bara artiklar med neutrala samt positiva åsikter tas med, då de negativa artiklarna inte tycks bidra till ett mode (Clark, 2004). Därför delades de negativa artiklarna in i en egen kategori så att de sedan lätt skulle kunna sorteras bort. Ett exempel på en negativ artikel kunde se ut såhär: " Varför väljer ledare att hoppa på en modell (oberoende om företaget i övrigt använder den eller inte) som till viss del saknar vetenskaplig grund – och där man i stort inte kan se några direkta effekter på övergripande prestation av användning?". Dessa markerades med U som stod för negativt budskap om det balanserade styrkortet och sorterades sedan bort.

Artiklar som både pratade negativt och positivt om konceptet, valde vi att ha med i undersökningen då vi tyckte att dessa kunde ses som artiklar med ett neutralt budskap.

Artiklarna markerades också med 1, 2, 3 beroende på hur ingående de balanserade styrkortet nämns för att sortera ur artiklar som var av väsentlighet för studien. En etta stod för att BSC var det huvudsakliga ämnet i artikeln. En tvåa stod för att BSC nämns men i samband med andra metoder och ämnen. En trea fick de artiklar som enbart kort nämnde BSC eller väldigt ytligt, men som ändå ansågs vara av väsentlighet för rapportens undersökning. Detta gjordes för att underlätta sorteringsarbetet och sedan klassificeringen då alla ettor och tvåor eventuellt behövde läsas igenom ytterligare en gång för att sälla bort oväsentligt material. Vi vill förtydliga att denna indelning gjordes enbart för att underlätta arbetsgången och har ingen vidare betydelse i undersökningen. För att få fram all nödvändig data till vår undersökning lämpar det sig bra att söka bland olika databaser och utgå från en PMI-studie. Databaser passar bra för att med hjälp av specifika sökord, som i vår studie, kunna söka och täcka all data som är av väsentlighet bland avhandlingar, publikationer i böcker samt tidskrifter (Nijolt och Benders, 2007).

Vid framtagandet av all data i svensk tryckt press dök många artiklar upp som handlade om bilar, trav, sport samt teknik i form av ljud och bild. Det fanns även andra artiklar som kort nämnde t.ex. sökordet "styrkort" i andra sammanhang som i t ex jobbbannonser eller liknande, där man inte pratade specifikt om BSC och därför valdes bort. Sökordet BSC gav speciellt många träffar på sport och olika examensförkortningar som "bachelor of science" eller liknande. Alla dessa är inte väsentliga för studien och har blivit bortsorterade vid sammanställningen.

Med våra valda sökord fick vi sammanlagt 2185 stycken träffar på artiklar i databaserna. Efter sortering utefter våra uppsatta kriterier av artiklarna var det 332 stycken kvar som var av väsentlighet för vår studie. Av dessa 2185 artiklar ansågs 38 stycken som negativa och är därför inte med i studien. De resterande artiklarna var dem som la grunden för konceptets livscykel och de som analyserats vidare i rapporten.

3.2 Design och retorik, Klassificering av artiklar

För att kunna analysera hur den dynamiska förändringen sett ut över tid har en ytterligare klassificering utav de resterande 332 stycken artiklarna gjorts utefter de två huvudkomponenterna som ett mode består av, nämligen design och retorik. Vi har valt att utgå ifrån Ax och Larsson (2016) som delar upp dessa i åtta olika komponenter, men fokus i denna rapport kommer att ligga på endast fem av dessa. Nämligen Changing, Design bundling och Housing som hör till det så kallade designelementet. De komponenter som hör till det retoriska elementet är Reframing, Rhetorical bundling och Housing. Därefter har vi skapat mått för varje klassificering för att fånga upp förekomsten av varje dynamisk förändring i artiklarna.

3.2.1 Klassificering av Design

Designelement (specifikation av BSC, orsak-verkan/vilka perspektiv)

- Changing. Här mäts antal artiklar där man modifierat ursprungliga BSC konceptet av Norton och Kaplan, för sin egen verksamhet. Genom att ta bort eller lägga till olika perspektiv. Nytt perspektiv som designelement kan vara t.ex. miljöfaktor.
- Design bundling. Här mäts antal artiklar där BSC förekommer med andra koncept eller tekniker, denna sammansättning koncept kan ha samma namn eller gå under ett nytt namn.

3.2.2 Klassificering av Retorik

- Reframing. Mäts via ifall BSC används för att lösa ett nytt problem. I vilken bransch konceptet används inom/riktas mot. Mäts genom antal artiklar i varje bransch, publikationstyp och författartyp, för att kunna se vart spridningen varit som störst i de olika branscherna.
- Rhetorical bundling. Mäts via hur retoriska elementen i ett koncept kan kombineras med ett annat existerande konceptets retoriska element eller nya. Här kan den nya sammansättningen av element och idéer leda till ett nytt koncept och ett annat namn kan användas för att förklara det nya konceptet. Vi tittar därför också på det vanligaste förekommande namnet som används samt de ovanligaste.
- Housing. Detta begrepp går även in under design. Den går alltså under både retorik och design. Här mäts antal artiklar där BSC ingår som ett element i ett annat koncept.

Dessa klassificeringar gjordes för att sedan kunna se vilken av dem som procentuellt var den vanligaste förändringen som kunde antydans och identifieras i artiklarna och jämföras över livscykeln. Observera att en artikel kan indelas i mer än en kategori. Genom att vi gjorde denna ytterligare klassificering betyder det att vi återigen gick igenom samtliga artiklar som tagits ut för studien vilket kan anses skapa än mer trovärdighet och noggrannhet.

3.3 Sammanställning av Data

För att underlätta det praktiska arbetet har alla väsentliga artiklar som sammanställts utefter de uppsatta kriterierna förts över till datorprogrammet Excel. Där har ett Excel-arkiv skapats och med hjälp av att namnge de olika kolumnerna med artikelns information kunde de lätt sorteras. Detta underlättade så att dubletter samt icke väsentliga artiklar kunde sorteras bort innan vidare klassificering kunde påbörjas då artiklarna skulle läsas igen. Artikelinformation som användes i kolumnerna var publikations datum, artikelrubrik, artikelförfattare, tidning, databas, kategori samt design/retorik klassificering. Excel har använts för att underlätta sorteringsarbetet och för att kunna illustrera den insamlade data i tabeller och diagram, för en lättare förståelse för läsaren i resultat delen. Detta har även gjort processen att söka upp osäkra artiklar igen för en ytterligare genomgång av innehållet betydligt lättare.

3.4 Kartläggning av presskällor

Trots avgränsning, klassificering och sortering av artiklarna återstod 332 artiklar för vår studie. Dessa 332 artiklar kommer från totalt 88 olika tidningar. Då sortens tidning kan ha betydelse för konceptets spridning har vi tagit reda på hur många artiklar som kommer från vilken tidning. Nedan ges en beskrivning av de presskällorna med flest antal artiklar.

Computer Sweden: Inom IT och affärer, en av Sveriges största nyhetskällor. Här publiceras nyheter dagligen som man kan ta del av via hemsidor, mobil, nyhetsbrev och event (Computer Sweden, 2016).

Göteborgsposten: När via print och digitala kanaler, 6 av 10 göteborgsbor varje dag och är därmed Göteborgs största tidning. Krav på vass, sann och trovärdig journalistik och vill vara den självklara nyhetsförmedlaren i det lokala samhället. Innehållet är lokala nyheter, sport och nöjen men även in- och utrikesnyheter (Göteborgs-Posten, 2016).

Gotlands tidningar och Gotlands allehanda: Dessa tidningar trycks separat men har en gemensam digital sajt, helagotland.se. Innehåller information och nyheter om Gotland,

Sverige och världen. Men främst är det två lokala tidningar med lokala nyheter. GT och GA som papperstidningar har separata ansvariga utgivare. Webbtidningen har ca tretton tusen unika läsare varje dag (helagotland, 2016).

Nerikes allehanda: En morgontidning som kommer med nytt exemplar varje morgon. En lokaltidning som innehåller lokala nyheter, begränsad mängd in- och utrikesnyheter, sport och nöje (NA, 2016).

CIO Sweden: En tidning som riktar sig till CIO: er samt chefer, strateger och beslutsfattare inom främst IT men även i "gränslandet" mellan IT och affärer. Tidningen innehåller erfarenheter, tips och inspiration inom detta område. Ges ut 8 gånger per år (CIO Sweden, 2016).

Kvalitetsmagasinet: Tidningen riktar sig till det professionella inom kvalitet- och verksamhetsutveckling. Innehållet är praktiska verktyg, tips och idéer för det dagliga arbetet då olika verksamheter delar med sig av erfarenheter. Ges ut 6 gånger per år (Kvalitetsmagasinet, 2016).

Dagens industri: Innehåller näringsliv, makt och makthavare, företagande, börs och ekonomisk politik. DN ger ut dels en dagstidning men även en veckotidning och en kvartalstidning (DI, 2016)

3.5 Resultatredovisning och trovärdighet

Studien innehåller mycket insamlad data i form av antal artiklar samt flera kolumner med artiklarnas information. Detta har som tidigare nämnts sammanställts i ett Exceldokument. Genom att ha använt Excel har vi på ett smidigt sätt kunnat analysera stora delar av vårt resultat i form av andel artiklar för varje kategori i klassificeringen och t ex antal artiklar per tidning och år. För att tydliggöra vårt resultat som även beskrivs i ord har vi valt att göra diagram som på ett tydligt sätt illustrerar ett mönster på det som vi beskriver och analyserar i resultatdelen. Diagrammen och figurerna gör det även lättare för att eventuellt använda vår studie för att ta vid där vi slutat. De underlättar att studera livscykeln vidare, spekulera i framtida utseende för trendlinjen och/eller använda vår metod för att jämföra med en studie på annat managementkoncept.

3.5.1 Validitet och Reliabilitet

Att uppnå validitet i en studie visar på om en eller flera kategorier som utformats för att mäta ett begrepp verkligen mäter det som avses att mätas (Bryman och Bell, 2011). Då vår studie går ut på att samla in all svenskt tryckt press om det balanserade styrkortet åren 2000-2016 är det viktigt att vi finner alla dessa samt att det finns en överensstämmelse mellan den insamlade data och det verkliga underlaget. Databaserna som använts har underlättat denna process och hjälpt till med att finna alla relevanta artiklar under just dessa år. I studien har vi varit väldigt noga med att öppna upp varje artikel och lästa igenom för att säkerställa att vi granskat och återgett dem korrekt.

Det är även viktigt med en hög reliabilitet för att öka en rapports trovärdighet. Reliabilitet kan definieras som följdriktigheten, pålitligheten samt överensstämmelsen av ett mått på ett begrepp (Bryman och Bell, 2011). Vem som helst ska alltså kunna upprepa vår undersökning och ändå få samma resultat. Ingen människa kan vara helt objektiv i sina bedömningar och en

risk som kan vara värd att notera i vår rapport är att våra egna bedömningar och kategoriseringar samt val av väsentlighet av de insamlade artiklarna skulle kunna ha viss påverkan av resultatet. Här har vi i ett tidigt stadie satt upp olika kriterier och fört olika diskussioner för hur den insamlade data skall tolkas och på så sätt försökt minimerat risken för tveksamheter. Även här har databaserna varit till stor hjälp för att öka reliabiliteten eftersom så många tidskrifter täcks in. Det är även lätt att när som helst gå tillbaks och använda samma sök period samt sökord för att få upp alla samtliga artiklar igen.

Vi har varit väll medvetna under rapportens gång om vilka tveksamheter som kan uppstå under vår datainsamling samt analyseringen av artiklarna, men har gjort vårt bästa för att undgå detta. Därför kan vi säga att vår rapport håller en väl validitet samt reliabilitet.

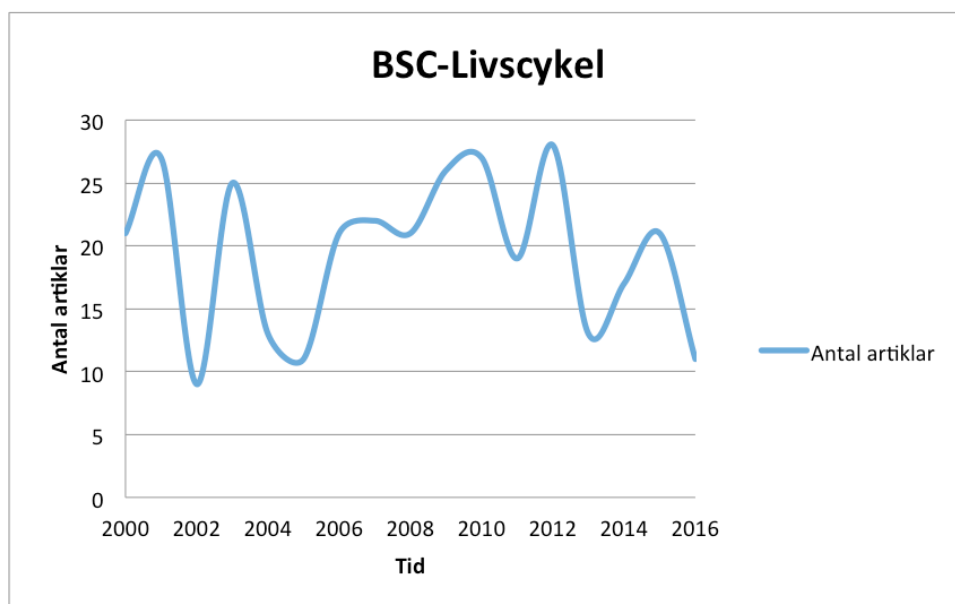
4 Resultat och Analys

Vi har valt att redovisa resultat och analys i samma kapitel för att lättare och tydligare kunna presentera våra diagram samt resultat. Vi vill även skapa en bättre förståelse av resultatet och analysen genom att presentera detta i samma avsnitt.

4.1 BSC – Livscykel

Sammanlagt fick vi 2185 stycken träffar på artiklar efter våra valda sökord i databaserna. Efter utsortering utefter våra kriterier av artiklarna var det 332 stycken kvar av väsentlighet för vår studie. 38 stycken av dessa 2185 ansågs som negativa och inkluderas därför inte med i dessa 332 artiklar som utgör den livscykel som illustreras.

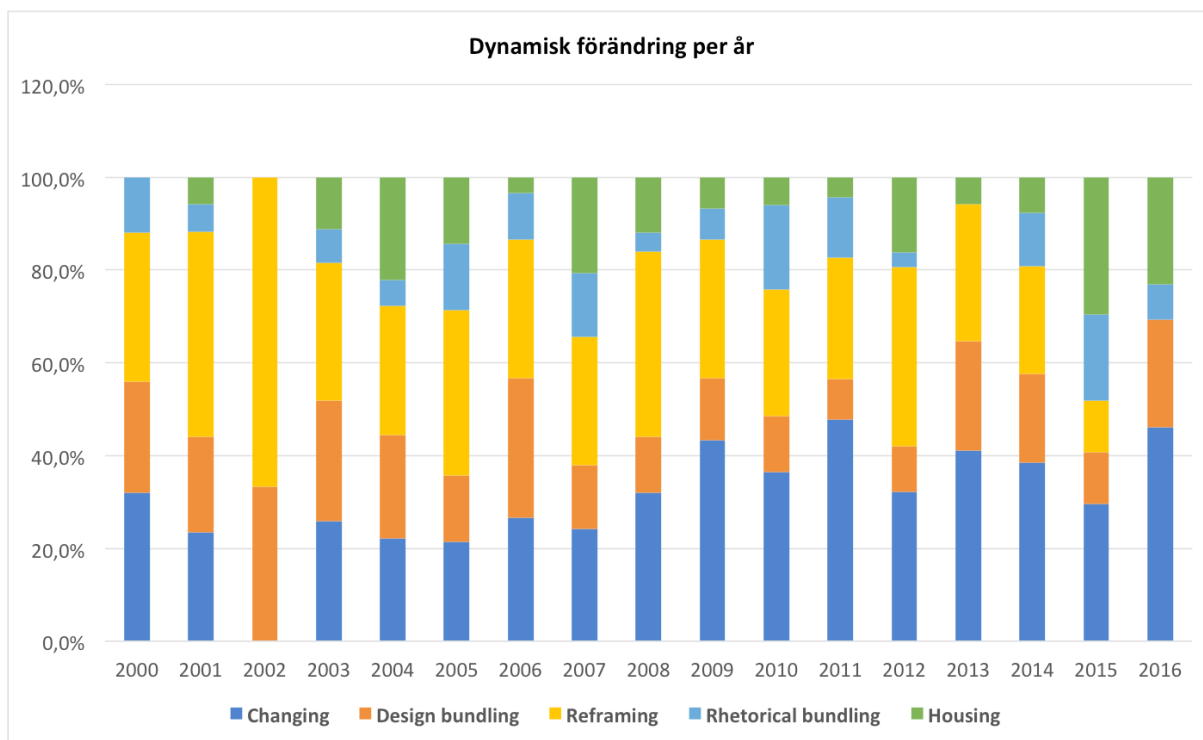
Tabell 1. BSC livscykel mellan åren 2000-2016.



Här visas antal artiklar på Y-axeln och tid/åren på X-axeln, och den blå linjen kan plottas ut beroende på hur många artiklar som publicerats årsvis om konceptet BSC. Vi blev förvånade över att se att livscykeln har en sådan stor variation mellan åren, trots dess långa livslängd från år 1992 då konceptet först introducerades av Norton och Kaplan. Från att vara på uppgång år 2000 till att sedan fluktuerar upp och ner och slutligen vara på nedgång år 2016. Vi kan, trots att vi inte har hela livscykeln från 1992, påstå att BSC inte följer en så kallad klockformadkurva som ett typiskt mode enligt Abrahamsson, (1996). Detta gör det bara ännu mer intressant att studera den dynamiska förändringen över de olika åren för att se vad som tycks förlänga det balanserade styrkortets livslängd.

4.2 Klassificering av artiklar utefter Design och Retorik

Här har varje klassificering inom design och retorik räknats fram per år i procent, detta för att kunna se vilken som är majoritet per år. Sedan kommer en mer ingående presentation av resultatet för varje klassificerings kategori nedan.



Figur 3. Kategori fördelning över åren.

Figur 3 illustrerar fördelningen av de olika klassificeringarna över tid, vilket ger en bra överblick över vårt framtagna resultat.

Tabell 2. Procentuell fördelning per år.

Andel förändring av totala antalet artiklar/år	Changing	Design bundling	Reframing	Rhetorical bundling	Housing
2000	32%	24%	32%	12%	0%
2001	24%	21%	44%	6%	6%
2002	0%	33%	67%	0%	0%
2003	26%	26%	30%	7%	11%
2004	22%	22%	28%	6%	22%
2005	21%	14%	36%	14%	14%
2006	27%	30%	30%	10%	3%
2007	24%	14%	28%	14%	21%
2008	32%	12%	40%	4%	12%
2009	43%	13%	30%	7%	7%
2010	36%	12%	27%	18%	6%
2011	48%	9%	26%	13%	4%
2012	32%	10%	39%	3%	16%
2013	41%	24%	29%	0%	6%
2014	38%	19%	23%	12%	8%
2015	30%	11%	11%	19%	30%
2016	46%	23%	0%	8%	23%

I tabell 2 visas vilken klassificering som var vanligast per år i procent för att ge en ökad förståelse för figur 3 över.

4.2.1 Design Changing

Här mäts antal artiklar där man utifrån det ursprungliga BSC-konceptet av Norton och Kaplan modifierat presentationen av konceptet. Norton och Kaplan beskrev konceptet som fyra perspektiv vilka ska koppla samman den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långa visionen och dess strategi (Olve, et al, 1999). Dessa fyra perspektiv formulerar Kaplan och Norton som finansiellt-, kund-, intern process- samt utvecklingsperspektiv och för varje perspektiv sätts sedan mål, mått och konkreta målsättningar samt handlingsplaner som är i linje med den uttalade visionen och strategin (Olve, et al, 1999). Design Changing innebär således att man som utbudsaktör vill anpassa konceptet till dess användning med olika strategiska fokus.

I figur 3 och tabell 2 kan vi se att design Changing är den andra mest frekvent förekommande förändringen över tid med omkring 20 - 50 %. Dock finns ett utstickande år, nämligen år 2002, då design Changing inte förekommer en enda gång dvs. 0 %. Hänför vi denna till livscykeln kan vi se att år 2002 var antalet publicerade artiklar om det balanserade styrkortet väldigt lågt.

Vi kan också se att förändringen design Changing i konceptet har ökat under de senare åren, ungefär från år 2009. Från år 2000 och fram till år 2009 är alltså inte förändringen design Changing den vanligaste förändringen, utan då dominerar retorik, Reframing. Detta kan vara ett tydligt exempel på hur modellen har lyckats överleva på längre tid. Genom att utbudsaktörerna på senare år sprider information om hur företag bytt ut eller lagt till egna perspektiv utöver de fyra perspektiven, finansiellt-, kund-, intern process- samt utvecklingsperspektiv som Norton och Kaplan introducerade år 1992. Konceptet anpassas och sedan presenteras på ett fungerande sätt till olika branscher/verksamheter från utbudssidan. Enligt Heusinkveld, et al (2013) är det nödvändigt att effektivisera koncept för att öka den tekniska prestationen för konsulter och konsultföretag, vilket i sig förlänger användandet av ett koncept och därmed även förlänger dess livslängd. Detta kan vara nödvändigt för att förlänga användningen även i ytterligare perspektiv.

De vanligaste tilläggen av perspektiv som kunde urskiljas i artiklarna var miljöfaktor och ett medarbetarperspektiv t ex i form av mer miljöaspekter samt jämställdhet. Dessa är två omtalade områden och ämnen som diskuteras mycket i de flera branscher. Många företag är idag mer kunskapsorienterade vilket gör att de anställdas kompetens blir en viktig faktor att bevara, och många verkade göra detta genom personliga styrkort. Varje personal eller enheter hade sitt eget styrkort, med egna mål som skulle uppnås eller liknade.

4.2.2 Design Bundling

Här mäts antal artiklar där BSC förekommer med andra koncept eller tekniker, där användning av flera koncept kan ha samma namn eller få ett nytt namn.

I tabell 2 kan vi se att Design Bundling, som är den tredje mest använda klassificeringen bland artiklarna över tid, är rätt så jämt utspridd över åren. Denna typ av dynamisk förändring utger mellan 10% - 30% från år till år.

Några av artiklarna tog upp förekomsten av att man idag kan köpa färdiga paketalösningar med allt vad ett företag kan tänkas behöva, från system till processer samt andra styrverktyg vilket

innefattar just konceptet BSC, som att köpa ett företag "på burk". Detta gör det svårt att urskilja i vilka samspel med andra koncept som BSC har.

Denna klassificering kan även kopplas ihop med rhetorical Bundling, då vi kunde se att i många av artiklarna hade företagen utgått från BSC-konceptet men sedan i vissa andra fall sammankopplat det med olika beslutsstödsystem och liknande. Detta verkar göras för att anpassa det till det egna företaget och sätta ett eget namn på konceptet. Företaget använder därmed fler än en styrmodell för verksamheten.

4.2.3 Rhetorical Reframing

Reframing klassificeras genom i vilken bransch konceptet används inom/riktas mot och mäts genom antal artiklar för varje bransch vilket i sin tur kan identifieras via publikationstyp och författartyp. Vi har även valt att titta på om BSC-konceptet används för att lösa ett nytt problem.

Denna kategori var den mest förekommande klassificeringen över tiden, med en väldigt sprid procentsats per år på omkring cirka 30 - 40% i snitt. De år som var utstickande blev år 2002 med 67%, 2014 med 23%, 2015 med 11% och år 2016 med 0 %. I tabell 2 kan man se att Reframing varit av majoritet de första åren, d.v.s. från år 2000-2009, men därefter avtagit. Då vi på livscykeln kan se att trenden tar en rejäl nedgång för 2016 kan detta vara ett tecken på att konceptet trots allt är på väg att "försvinna" eftersom denna vanligt förekommande kategori minskat så pass mycket. Då det är en kategori som innebär att användandet innehåller nya problemlösningar i olika branscher, kan det betyda att konceptet börjar bli omodernt och till och med så pass utvecklat att grundkonceptet inte framställs i samma utsträckning längre, utan nya modernare/förändrade koncept sprids.

Här var det väldigt tydligt i artiklarna att BSC i många fall skulle introduceras och börja användas för att lösa ett problem som ett företag stod inför. Men det fanns även de företag som redan använde sig av konceptet BSC som då skulle förnya målen i styrkortet för att på så sätt lösa ett nytt problem. Problem kunde t ex vara lösa ekonomiska utmaningar, höja kvaliteten eller förbättra företagsklimatet för de anställda.

Genom att implementera BSC för att lösa nya problem i en ny bransch eller i en annan enhet/avdelning av ett företag, så får BSC en förlängd livslängd genom praktisk användning. Med praktisk användning menar vi att man vidgar användningen av BSC. Detta kan tolkas som att den dynamiska förändringen inte drivs av utbudsaktörerna utan snarare via den praktiska tillämpningen som sedan sprids via utbudssidans kanaler.

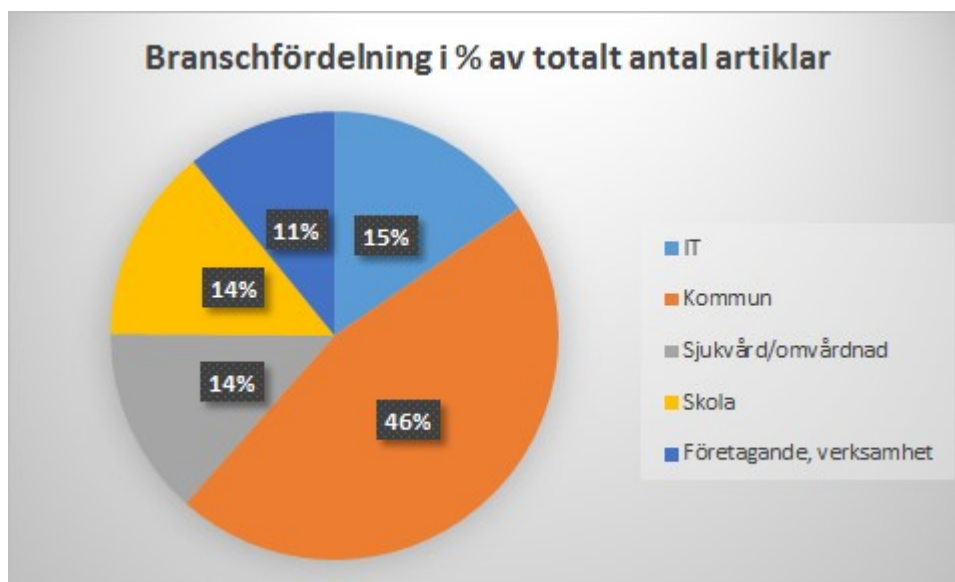
Artikel- och branschfördelning

Artikel- och branschfördelning var intressant att titta på för att kunna dra slutsatser om var den största spridningen sker.

Den största andelen artiklar kommer från tidningen Computer Sweden, hela 21,1 % av det totala antalet artiklar kommer från Computer Sweden. Den näst största andelen artiklar, på 11,1 % kommer från Göteborgsposten följt av Gotlands tidningar vars artiklar utgörs av 3,9 % och Nerikes allehanda vars artiklar utgörs av 3,6 %. Resterande tidningar ligger på cirka 0,05 - 3 % av det totala antalet artiklar. I studien finns det 332 stycken artiklar och dessa kommer från 88 stycken olika tidningar. När vi ser till vilken tidnings som publicerats mest om BSC per år ser vi att Computer Sweden även där är av majoritet under åren 2001-2010. Efter dessa år tar mer lokala tidningar över men inte med samma höga procentsats (Se bilaga 1).

Hälften av alla tidningar utgörs av lokala tidningar, som läns- eller kommunaltidningar som t ex Göteborgsposten, Gotlands tidningar eller Nerikes allehanda. Av totalt 88 unika tidningar utgörs 44 stycken av dessa lokala/län/kommun tidningar. Resterade 50 procent är affärs- och branschtidningar eller liknande.

Det har publicerats flest artiklar som innehåller BSC i det totala antalet tidningar under åren 2001, 2012, 2010 och 2009. Detta stämmer överens och går att utläsa från den trendlinje som tagits fram för åren 2000-2016 som visar konceptets livscykel för perioden.



Figur 4. Branschfördelning

Några branscher som totalt sticker ut och som förekommer mest är kommun, IT, sjukvård/omvård samt skola (Se även bilaga 2). Utöver dessa branscher förekommer artiklar som behandlar konceptet BSC mer allmänt i företags- och verksamhetsvärlden d.v.s. affärsmässigt oberoende av bransch. Vi kan alltså konstatera att kommun är den största spridningskanalen över undersökningsperioden. Detta kan vara ett argument för varför trendlinjen börjat gå nedåt, att det är mer kommunala tidningar som nu skriver om BSC i termer av "syftet är att lösa nya problem" och inte företagsspecifika tidningar som riktar sig direkt till användarna, som i sin tur minskar spridningen.

Efter att denna fördelning av tidningar gjorts samt år kan man se ett mönster för vilken/vilka branscher som implementerar/använder sig av konceptet BSC i sin verksamhet och därmed även kunna lokalisera var den största spridningen av konceptet kommer ifrån. Det kan hända att konceptet endast lyckats ta fart i vissa branscher men inte når ut till alla. Det kan också vara så att BSC inte har uppnått tillräcklig spridning, genom att olika branscher kan ha applicerat eller förändrat konceptet utefter sin egen verksamhet under olika år och det blir det här "nya" som kommuniceras ut till marknaden. Detta kan tolkas som att det eventuellt är en anledning till förlängd överlevnad på kort sikt, att det inte hjälper konceptet att överleva på längre sikt, då vi ser en nedgång år 2016.

I rapporten har vi även tittat på vem som uttalar sig och ligger bakom innehållet i artiklarna, och funderat kring vilken påverkan det har för hur trovärdigt och viktigt innehållet i artiklarna är för läsaren. De två vanligaste författartyperna är chef/ledning som motsvarar 12 % av artiklarna följt av kommunanställd/kommunalråd och motsvarar cirka 8 % av artiklarna. Tätt därefter kommer ordförande på nästan 6 %, forskare/expert cirka 4 % och politiker på 3 %

(Se bilaga 2). Detta indikerar på att det är sällsynt att någon slumpmässigt utvald anställd eller liknande uttalar sig eller informerar om konceptets funktioner och användning i verksamheten. Det är snarare högt uppsatta ledare eller andra kompetenta med maximal behörighet och befogenhet i verksamheten som uttalar sig och ger olika typ av information om konceptet och dess fokusområden och användning. Det man kan läsa i de olika artiklarna kan kännas mer trovärdigt då någon typ av ledare eller högt uppsatt person uttalar sig vilket kan öka sannolikheten för att konceptets utveckling och användning tas på allvar och förs vidare inom den befintliga branschen eller till nya.

4.2.4 Rhetorical bundling

Rhetorical bundling, mäts via att BSC sammankopplas med ett eller fler andra koncept i artikeln. I dessa artiklar var det vanligt förekommande att konceptet kunde gå under ett annat namn för att förklara begreppets nya attribut. Därför tyckte vi att det var väsentligt att illustrera de mest vanligast förekommande namnen samt ovanligaste vi kunde hitta, som hade något samband med BSC i artiklarna, se Tabell 3 nedan. Vi klassificerar dock inga artiklar efter etikett i den här studien då det retoriska elementet ”relabelling” inte används.

I Tabell 2 från tidigare i rapporten, kan vi utläsa att den dynamiska förändringen Rhetorical Bundling i snitt ligger på 10 % varje år, med några utstickande år. Under 2010 utgjorde 18% av den dynamiska förändringen Rhetorical bundling och 2015 19%. Sedan verkade den här typen av dynamisk förändring användas mindre frekvent under 2002, 2012 och 2013 som endast uppgick till 0%, 3% och 0%. Om man hänvisar det till livscykeln i Tabell 1 kan vi inte antyda något speciellt i de olika åren då dessa år innefattar både ned- och uppgångar.

Tabell 3. Rhetorical bundling med det mest förekommande namnen samt de ovanligaste

År	Ovanligast	Vanligast	Vanligast i %	
2016	Balanserade mätetal	Styrkort	55%	
2015	Pilen, ratten	Styrkort	43%	
2014	Styrpilen, Strategikartor	Styrkort	59%	
2013	Inget speciellt förekommande namn	Styrkort	54%	
2012	Inget speciellt förekommande namn	Styrkort	50%	
2011	Verksamhetsstyrning, Koncernstyrkort, Inköpsstyrning/BSC	Styrkort	53%	
2010	Styrkortsprojekt, beslutsstödsverktyg	Balanserat styrkort	33%	
2009	HR-styrkort, Den svenska pappan	Balanserat styrkort, Styrkort	35%	35%
2008	Inget speciellt förekommande namn	Styrkort	43%	
2007	Daschboards, styrbrädor	Styrkort	36%	
2006	Score cards, IT-styrning	Balanserat styrkort	62%	
2005	Styrbräda, balansen	Balanserade	27%	

		styrkort		
2004	Strategisk styrkarta	Balanserade styrkort	38%	
2003	IT-scorecard, scorecards	Balanserade styrkort	32%	
2002	Inget speciellt förekommande namn	Balanced scorecard, Balanserat styrkort	33,33%	33,33%
2001	Beslutsstödsystem	Balanced scorecard	29,63%	
2000	Den långa-korta vägen	Balanserat styrkort	47,62%	

Under kolumnen "ovanligast" ovan visas olika namn d.v.s. där ett annat namn än de som brukar användas använts för att förklara begreppets attribut. Sedan visas en procentuell beräkning på de namn som var vanligast förekommande, som visas i kolumnen, "vanligast" där namnet presenteras och "vanligast i procent" där de presenterade namnet visas i procent för användning i artiklar det året.

Det vanligast förekommande namnet som använts över tid kan vi konstatera är "styrkort" följt av "balanserat styrkort". Från en utbudsaktörs ögon borde det enligt oss vara bättre att använda sig av samma namn för spridningen då de flesta i dag vet vad ett styrkort är. Detta kan även stärkas i att vi ser från år 2011 och framåt att det vanligaste använda namnet är just styrkort. Det kan vara ett tecken på att det idag känns mer modernare att använda sig av begreppet styrkort än BSC, eftersom många företag utgår från BSC-konceptet men sedan modifierar den utefter det egna företaget, och väljer att enbart kalla det för styrkort och i vissa fall ge konceptet ett helt annat namn.

I de få artiklar där vi uppmärksammade ett ovanligt namn som t.ex. Styrpilen eller Ratten, var det många gånger företag som hade utgått från just konceptet BSC men gjort en egen anpassad version för sitt företag i samband med andra koncept. Därför har man i sällsynta fall satt ett annat eget namn på det "nya" konceptet och det kan då även sägas gå in under klassificeringen design Bundling.

4.2.5 Housing

Här mäts antal artiklar där BSC ingår som ett element i ett annat nytt koncept.

Housing var den klassificering som hade väldigt spridda skurar under åren. Vi kunde urskilja några utstickande år; år 2000 och 2002 låg på 0% och 2006 på 3%. Hänför vi detta till livscykeln kan vi se att i början av åren minskar antalet artiklar, men sedan börjar antalet öka igen år 2006. År 2004 låg Housing på 22% och 2015 på hela 30% och 2016 på 23%. När vi jämför detta med livscykeln kan man se att mellan åren 2015-2016 sker det en rejäl nedgång av antalet publicerade artiklar. Detta sker även för åren 2004-2005 fast inte lika drastisk nedgång.

Detta tyder på att Housing förekommer trots minskat antal publicerade artiklar. Denna klassificering var svår att urskilja då det inte stod tydligt i artiklarna vilka koncept som

samverkade, utan vi var här tvungna att läsa mellan raderna för att försöka urskilja informationen som var nödvändig. Det är därför svårt att uttala sig om något speciellt här, då detta inte var något som utbudsaktörerna uttryckte sig om. Det förekom några artiklar där företag inkluderade det balanserade styrkortet som designelement i ett koncept tillsammans med t ex budgetering och olika belöningssystem som styrmodell för sin verksamhet.

Det kan vara vanligare med Housing än vad som framkommer av vår studie då företagen eller verksamheterna som använder BSC som designelement i ett nytt koncept satt ett nytt namn för konceptet och nämner ingenting om grundkonceptet BSC. Därmed fångar vi inte upp dessa artiklar då namnen kan vara väldigt bransch-/företagsspecifika.

5 Slutsats

5.1 Slutsats

- ***Hur har modet för användningen av det balanserade styrkortet sett ut mellan åren 2000-2016, det vill säga dess livscykel, genom att titta på hur vanligt förekommande det balanserade styrkortet är i svensk tryckt press.***

I vårt resultat beskriver vi hur livscykeln ser ut mellan år 2000-2016 genom antalet publicerade artiklar och därmed spridningen av det balanserade styrkortet i svensk tryckt press för perioden. Livscykeln följer ingen klockformad kurva som man kan läsa om i Abrahamsson (1996) teori, utan här existerar flera upp- och nedgångar. Till att börja med svängde det från år till år men från år 2005 kan man se att trenden går upp men plötsligt avtar 2010. Dock sker en ny vändning igen 2011, för att ytterligare gå ner efter 2012. Från 2012 fortsätter trendlinjen i denna nedgångsfas, d.v.s. antalet publicerade artiklar minskar och år 2016 ser vi ytterligare en nedgång. Studerar man hela livscykeln så kan man avläsa, trots upp- och nedgångar, att antalet artiklar som handlar om BSC i svensk tryckt press avtar i stort. Detta kan ses som en bekräftelse på dynamiska förändringar i konceptet och att BSC tycks överleva trots minskad publicitet.

- ***Hur har det balanserade styrkortet lyckats överleva och inte "dött ut" med tiden. Hur konceptets dynamiska förändring har sett ut över tid***

Den näst vanligaste orsaken för den dynamiska förändringen i vår studie är kategorin design "*Changing*" som betecknar en partiell modifiering av ett managementkoncepts uppsättning av konstruktionsegenskaper, vilket lämnar grunden för konceptet opåverkad. Den ursprungliga konceptualiseringen av en managementmetod omvandlas genom tillägg av nya eller utelämnandet av befintliga konstruktionsegenskaper (Ax och Larsson, 2016). Denna kategori visar sig ha ökat med åren och blivit en allt vanligare del av förändringen i konceptet, speciellt från år 2009 och fram till idag. Detta kunde vi läsa oss till då artiklarna gick igenom. Det kan vara ett tydligt exempel på hur modellen har lyckats överleva på längre tid. Även Heusinkveld, et al, (2013) påpekar vikten av att optimera koncepts användning genom effektivisering och standardisering bland annat för att stretcha ut användningen och därmed livslängden för konceptet. Utbudsaktörerna sprider information om företag som bytt ut eller lagt till egna perspektiv utöver de fyra grundperspektiven av Norton och Kaplan (1992). De vanligaste tilläggen av perspektiv som vi uppfattade utifrån artiklarna var miljöfaktor och ett medarbetarperspektiv t ex i form av vikten av miljöaspekter i arbetet samt jämställdhet för det anställda.

Den vanligaste orsaken för dynamisk förändring i vår studie blev kategorin inom retorik, Reframing. "*Reframing*" tar plats när ett managementkoncept introduceras i nya kontexter t.ex. att de appliceras på nya uppstådda problem hos företag eller att användandet av konceptet introduceras i nya branscher (Ax och Larsson, 2016). Här var det väldigt tydligt i artiklarna att BSC i många fall skulle introduceras och börja användas för att lösa ett problem som ett företag stod inför. Detta kan styrkas av den teori Heusinkveld, et al, (2013) presenterat och som innebär att konceptets användning förlängs genom omplacering, vilket görs genom bland annat breddning då man breddar användningsområdet och differentierar sig bättre vilket blir en form av anpassning. Men det fanns även de företagen som redan använde sig av konceptet BSC som då skulle förnya målen eller införa nya perspektiv i styrkortet för

att på så sätt lösa ett problem. Detta gör att kategorin ”design Changing” kommer in även här. Problem kunde t.ex. vara att lösa ekonomiska utmaningar, höja kvaliteten eller förbättra företagsklimatet för de anställda. Reframing visade sig dock ha minskats under de senaste åren, då design Changing tog över.

Det är tydligt vilka branscher och verksamheter där konceptet BSC förekommer mest, även vem som yttrar sig kring och om konceptet för branschen och verksamheten. Den bransch där flest artiklar riktades till var kommunalverksamhet, följt av IT-branschen och vården. Var artiklarna publiceras och vem som ligger bakom innehållet i artikeln kan vara avgörande för spridningen. Vår studie visar att det är högt uppsatta personer i form av ledare och andra huvudpersoner som är författarna, vilket kan göra att fler tar åt sig informationen då den känns mer trovärdig. Dessa ledare kan sedan applicera styrmodellen för sin bransch och verksamhet och därefter utveckla och anpassa det på olika sätt genom ”design Changing” och sedan sprida det vidare. Utbudsaktörerna kan därför synas spela en ytterst viktig roll för hur, var och i vilken utsträckning konceptet sprids. Den slutsats som här tolkas och analyseras liknar de åtgärdsstrategier som Heusinkveld, et al, (2013) introducerar och diskuterar som incitament för att förlänga användningen av koncept. Anpassning och den praktiska användningen är viktig för hur och var koncept sprids och används, både genom ursprungskoncept som effektiviseras eller nya namn med mindre förändrat innehåll som intar nya marknader. Heusinkveld, et al, (2013) menar att identifieringen av flera påtryckningar är viktig då det ger en nyanserad bild av vilka drivkrafter som påverkar utbudssidans dynamik, vilket i sin tur påverkar utvecklingen av koncept och visar på vilka skäl managementkonsulter har för att agera som dem gör.

Konceptets överlevnad kan snarare tolkas bero på att olika aktörer och branscher anpassar BSC till sin egen verksamhet och det är sedan denna anpassning som sprids via den praktiska användningen hos företagen. Vad som kan konstateras är att konceptet förändras genom både sin design och retoriska framtoning. Konceptet flyttas in i nya kontexter och det sker snarare en anpassning till marknaden och dess branscher än en förändring i sig, som utformats av utbudsaktörerna.

Då design Changing fortsatt att öka under åren kan det innebära att de förändringar som görs, för att anpassas till varje bransch/företags egen verksamhet tillslut gör att det blir det "nya" som snarare sprids än ursprungskonceptet som Kaplan och Norton (1992) introducerade. Detta kan sedan komma att skapa ett helt nytt styrkoncept som förändrats genom anpassning och som inte kommer att kallas för balanserat styrkort. Vid förändring, tillägg och anpassning som byggs på varandra och nya namn som sätts och sedan sprids, kan det vara en tidsfråga innan BSC försvinner in i nya utvecklade koncept och metoder. Vad man kan antyda i vår studie är att design Changing under senare år tycks vara en av de huvudfaktorer som gör att konceptet får en förlängd överlevnad över tid.

Som tidigare nämnts har ingen tidigare forskning gjorts inom det här fältet vilket gör att vår forskning bidrar med ny kunskap. Efter genomförandet av arbetet och dess undersökning har man kunnat identifiera vilken som är den vanligaste förändringen som förlänger styrkonceptets livslängd. Det har gjorts en avspeglning där utbudssidan arbetar med olika marknader åt gången, d.v.s. man flyttar idén till nya kontexter som får genomslag. Tillämpningen i praktiken i form av anpassning till bransch och problem är en viktig parameter. Detta förlänger användningen av BSC över tiden snarare än att utbudssidans kanaler arbetar med att förändra det.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Då vi ser ett mönster för den dynamiska förändringen när man jämför med livscykeln för perioden vi studerat så vore det intressant att ta reda på den fortsatta utvecklingen av konceptet. Är det samma kategorier för design/retorik klassificeringen som kommer utgöra majoriteten av den dynamiska förändringen eller är det andra kategorier som kommer att ta över?. Eller försvinner konceptet helt?

Det kan även vara intressant att studera liknande styr koncept eller modeller för att fastställa om det finns likheter och skillnader, om detta mode och dynamik är något som kan anses vara en fas flera koncept och modeller går igenom under sin livscykel.

6 Källförteckning

- Abrahamson, Eric, (1991), Managerial fad and fashion: the diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*. 16, 586-612
- Abrahamson, Eric (1996), Management fashion, *The Academy of Management Review*. 2, 254-285
- Abrahamson, Erica, Fairchild, Gregory, (1999), Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *Administrative Science Quarterly*. 44, 708-740
- Alvarez, J. L., Mazza, C., Pedersen, J. S. (2005). The role of mass media in the consumption of management knowledge. *Journal of Management*. 21, 127-132
- Ax, Christian; Björnenak, Trond, (2005), Bundling and diffusion of management accounting innovations, The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*. 16, 1-20
- Ax, C. Larsson, E, (2016), *Fashioning a global management accounting innovation in a local context - The case of beyond budgeting in Sweden*, (Paper under review), University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law: Gothenburg, Sweden.
- Benders, Jos; van Veen, Karsten, (2001), What's in a fashion? Interpretative viability and management fashion. *Organization* 8 (1), 33-53
- Bryman, A., & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- BTJ (2016) Bibliotek. Hämtad 2016-12-14, från <http://corp.btj.se/?id=836>
- CIO Sweden (2016) Om CIO Sweden. Hämtad 2016-12-14, från <http://cio.idg.se/2.1782/1.528310>
- Clark, Timothy (2004) The fashion of managementmoden: A surge too far? *Organization*. 11 (2), 297-306.
- Computer Sweden (2016) Om CS. Hämtad 2016-12-14, från <http://computersweden.idg.se/>
- DN (2016) Om oss. Hämtad 2016-12-14, från <http://www.di.se/om-oss/om-oss/>
- Gill, Johan; Whittle, Sue (1992) Management by panacea: Accountin for transience. *Journal of Management Studies*. 30 (2), 281-295.
- Gotlands media (2016) Om hela Gotland. Hämtad 2016-12-14, från <http://www.helagotland.se/om-helagotlandse/>
- Göteborgsposten (2016) Om GP. Hämtad 2016-12-14, från <http://info.gp.se/>
- Göteborgs universitetsbibliotek (2016) Mediarkivet. Hämtad 2016-12-14, från <http://www.ub.gu.se/sok/db/show.xml?id=9607518>

Hartelius, Johanna E., Browning, Larry D., (2008), The application of rhetorical theory in managerial research – A literature review, *Management Communication Quarterly*. 22, 13-39.

Heusinkveld. S., Benders, J., Hillebrand, Bas. (2013) Stretching Concepts: The role of Competing Pressures and Decoupling in the Evolution of Organization Concepts. *Organization Studies*, 34 (1), 7-23. DOI: 10.1177/0170840612464748

Hopper, T., Northcott, D., Scapes, R. (2007) *Issues in Management Accounting*. Pearson Education: England

Kvalitetsmagasinet (2016) Om KM. Hämtad 2016-12-14, från <http://kvalitetsmagasinet.se/om-kvalitetsmagasinet/>

Larsson, Elin (2012). *Managementmoden och popularitetssvängningar - En studie av Lean-konceptet i svensk populärpress 1990-2008*. Licens avhandling, Göteborgs universitet. Göteborg: Göteborgs universitet.

Libris (2016) Artikelsök. Hämtad 2016-12-14, från <http://libris.kb.se/bib/9477367>

Nationalencyklopedin AB (2016). Massmedier. Hämtad 2016-12-14, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/massmedier>

Nerikes allehanda (2016). Hämtad 2016-12-14, från <http://www.na.se/>

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. (3:1. Uppl.) Malmö: Liber AB

Retriever (2016). Om Oss. Hämtad 2016-12-14, från <https://www.retriever.se/om-oss/>

7 Bilagor

Bilaga 1 Antal artiklar per tidning och år

Tidning	Antal st	Procent av totalt antal artiklar	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Affärsvärlden	3	0,90%									1		1			1			
Aktuell säkerhet	1	0,30%			1														
Alingsås tidning	1	0,30%						1											
Barometern	3	0,90%		1	1		1												
Bohusläningen	3	0,90%	1			1	1												
Borsås tidning	4	1,20%						1			1							2	
CFO World	1	0,30%					1												
Chef och ledarskap	1	0,30%	1																
Cheftidning	1	0,30%			1														
CIO Sweden	9	2,71%				3	1			2		3							
Computer Sweden	70	21,08%				2		1	4	5	6	12	10	5	6	11	3	7	
Dagens industri	7	2,11%	1	1												1		3	1
Dagens medicin	5	1,51%								1		1	1					2	
Dagens nyheter	3	0,90%		1					1							1			
Dagens samhälle	2	0,60%										1	1						
Expressen	1	0,30%																	1
Falu-kuriren	1	0,30%									1								
Fastighetsnytt	1	0,30%												1					
Fastighetstidningen	2	0,60%								2									
Finansvärlden	2	0,60%							2										
Folkbladet	1	0,30%			1														
Fri köpenskap	1	0,30%										1							
Företag Västerbottingen	1	0,30%						1											
Gotlands allehanda	9	2,71%	1				1			3	4								
Gotlands tidningar	13	3,92%	1	1		3	3	4			1								
GT	2	0,60%						1				1							
Göteborgsposten	37	11,14%							1			1	6	2	2	3	2	5	12
Helsingborgs dagblad	5	1,51%						2						1		1		1	
Info	1	0,30%																	1
Jönköpingsposten	1	0,30%		1															
Kalmar läns tidning	1	0,30%							1										
Kommunal ekonomi politik	1	0,30%										1							
Kristianstadsbladet	7	2,11%		3						4									
Kvalitetsmagasinet	8	2,41%					1			2	1			1	1			2	
Landskrona posten	2	0,60%		1						1									
Landstingsvärlden	5	1,51%													1	2		1	1
Ludvika tidning	1	0,30%							1										
Läkartidningen	2	0,60%		1														1	
Markbladet	1	0,30%			1														
Miljöaktuellt	2	0,60%			1		1												
Nacka Wärmö posten	1	0,30%				1													
Nerikes allehanda	12	3,61%											1				1	5	5
Nordisk försäkrings-tidskrift	1	0,30%																	1
Norra Halland	2	0,60%					1	1											
Norra västerbotten	2	0,60%						1	1										
Norran	6	1,81%			1	2	3												
Norrbottnens kuriren	2	0,60%			1			1											
Norrköpingstidningar	2	0,60%					1		1										
Norrländska socialdemokraten	2	0,60%							2										
Nya folkbladet östergötland	1	0,30%								1									
Nybro tidning	1	0,30%								1									
Oskarshamnstidningen	4	1,20%						1	3										
Personal & ledarskap	1	0,30%								1									
Piteå tidningen	1	0,30%	1																
Pressreleaser Waymaker	4	1,20%												1	1		2		
Privattandläkaren	2	0,60%								2									
Restaurantören	1	0,30%							1										
Resumé	1	0,30%																	1
Skydd & säkerhet	2	0,60%					1		1										
Smålandsposten	3	0,90%			3														
Smålandstidningen	4	1,20%		3	1														
Strömstads tidning	1	0,30%						1											
Svenska dagbladet	3	0,90%	1										1			1			
Sydsvenskan	4	1,20%			1			1				1			1				
Sydöstran	1	0,30%									1								
Södermanlands nyheter	1	0,30%																	1
Södra dalarnas tidning	4	1,20%				1					1				1	1			
Taxi idag	1	0,30%							1										
Tandläkartidningen	1	0,30%							1										
Tranåsposten	6	1,81%	1	3			1		1										
Trelleborgs allehanda	1	0,30%							1										
TT nyhetsbyrå	1	0,30%		1															
U&D - Underhåll & driftssäkerhet	2	0,60%									1	1							
Ulricehamns tidning	1	0,30%						1											
Upphandling24	7	2,11%	3				1	1	2										
Uppsala nya tidning	3	0,90%		1	1		1												
Veckans affärer	1	0,30%									1								
Verkstäderna	1	0,30%						1											
VVS Forum	1	0,30%								1									
Värmlands folkblad	2	0,60%			1			1											
Västerbotten mellanbygd	1	0,30%			1														
Västerbottensfolkblad	3	0,90%											1			2			
Västerbottenskuriren	3	0,90%						3											
Västerviks tidningen	1	0,30%									1								
Åker & transport	1	0,30%						1											
Ölandsbladet	1	0,30%						1											
Östran	2	0,60%						1		1									
Vetlandaposten	1	0,30%																	
Totalt antal artiklar per tidning per år	332		11	20	15	13	27	19	26	26	21	22	22	11	13	25	9	30	21

	Vanligaste tidning per år	Antal artiklar	Procent per år
2016	Upphandling24	3	27,27%
2015	Tranåsposten, Smålandstidningen, Kristianstadsbladet	3	14,29%
2014	Smålandsposten	3	17,65%
2013	CIO Sweden, GT	3	23,08%
2012	Västerbottenskuriren, Norran, Gotlands tidningar	3	10,71%
2011	Gotlands tidningar	4	21,05%
2010	Computer Sweden	4	14,81%
2009	Computer Sweden	5	19,23%
2008	Computer Sweden	5	23,81%
2007	Computer Sweden	12	54,55%
2006	Computer Sweden	10	47,62%
2005	Computer Sweden	5	45,45%
2004	Computer Sweden	6	46,15%
2003	Computer Sweden	11	44,00%
2002	Computer Sweden	3	33,33%
2001	Computer Sweden	5	18,52%
2000	Göteborgsposten	12	57,14%

Bilaga 2 Vanligaste Bransch samt författar typ

Bransch	Antal i st	Procent			Författartyp	Antal i st	Procent
IT	34	10,24%			Chef/ledning	40	12,05%
Kommun	102	30,72%			Forskare/expert	14	4,22%
Sjukvård/omvårdnad	30	9,04%			Guru	4	1,20%
Skola	31	9,34%			Politiker	10	3,01%
Företagande, verksamhet	24	7,23%			Kommunanställd/kommunalråd	27	8,13%
					Ordförande	19	5,72%
					Controller	2	0,60%
					Analytiker	2	0,60%
					Konsult	3	0,90%
					Projektledare	3	0,90%
					Sjuksköterska	2	0,60%

Bilaga 3 Dynamiska förändringar totalt per år

Totalt antal förändringar per styck och år	Antal artiklar per styck och år
År 2000 (25 st)	21
År 2001 (34 st)	27
År 2002 (9 st)	9
År 2003 (27 st)	25
År 2004 (18 st)	13
År 2005 (14 st)	11
År 2006 (30 st)	21
År 2007 (29 st)	22
År 2008 (25 st)	21
År 2009 (30 st)	26
År 2010 (33 st)	27
År 2011 (23 st)	19
År 2012 (31 st)	28
År 2013 (17 st)	13
År 2014 (26 st)	17
År 2015 (27 st)	21
År 2016(13 st)	11