



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Utbildningar i Ekonomistyrning
Ett utbudsperspektiv
- Vad ingår i kurspresentationerna?

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2006

Handledare: Christian Ax

Författare: Helena Lans
Sara Karlsson

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 2006.

Författare: Sara Karlsson och Helena Lans

Handledare: Christian Ax

Titel: Utbildningar i Ekonomistyrning: Ett utbudsperspektiv – vad ingår i kurspresentationerna?

Bakgrund: Controllerns arbete har förändrats. Controllerns uppgift har gått från att leverera redovisningsinformation till att i dag ha en alltmer deltagande och central roll på ledningsnivå. Controllern bör i dag ses som en naturlig del i företagets strategiska beslutsfattande. Utvecklingen av informationsteknologin har underlättat controllerns arbete och sägs vara en viktig faktor till förändringen av controllerns roll. Vår magisterkurs i strategisk och operativ ekonomistyrning har visat på att det finns en stor marknad för att tillhandahålla olika ekonomistyrningsmodeller samt att ekonomistyrningen är i ständig förändring, det går mode i styrningen. Företeelsen att innovationer sprids som moden har studerats av ett flertal forskare. Den spridningskanal vi kommer att fokusera på är utbildningsinstitut.

Problem: Hur presenterar de olika utbildningsaktörerna sina utbildningar för potentiella kursdeltagare, med avseende på ämnesområden, controllerns ”nya” roll samt innovationer inom ekonomistyrningsområdet?

Syfte: Syftet med vår studie är att kartlägga och göra en jämförelse av hur olika utbildningar i ekonomistyrning presenteras. I syftet ingår att se vilka ämnesområden och innovationer som tas upp i kurspresentationerna. Utöver detta syftar uppsatsen till att undersöka om utbildningarna har anpassat sig till den ”nya” controllerrollen samt vilken spridning de olika innovationerna fått hos de olika aktörerna.

Metod: Vi har valt att söka efter olika utbildningar i Ekonomistyrning på Internet. Vi valde att inkludera såväl akademiska utbildningar som utbildningar som ges utanför högskola/universitet för att kunna täcka in så många utbildningar som möjligt. För att utröna frekvensen av de kriterier vi satte upp valde vi att titta på utbildningsaktörernas webbaserade presentationsmaterial, vilket innebar kursplaner för högskola/universitet och kursbeskrivningar för övriga aktörer.

Resultat och slutsats: I vår studie kom vi fram till att budgetering samt strategisk planering och affärsutveckling är de vanligast förekommande ämnesområdena samt att internprissättning är det minst förekommande. Vad gäller den ”nya” controllerrollen ser vi tecken på en viss anpassning. Vidare kom vi fram till att ABC/ABM och BSC är de mest spridda innovationerna, medan TQM inte förekommer alls.

Förslag till fortsatta studier: Vi anser att det skulle vara intressant att göra en mer djupgående granskning av någon av de olika utbildningstyperna (högskola/universitet, MBA, fristående aktörer) exempelvis genom intervjuer med kursansvariga. Man skulle även kunna intervjua personer som nyligen genomgått någon av utbildningarna och som i dag arbetar med ekonomistyrning. Vad tyckte de om utbildningen, vad saknades, förslag på förändringar etc., avseende ämnesområden och innovationer inom ekonomistyrning.

FÖRORD

Denna uppsats som omfattar 10 poäng, ingår som ett moment i magisterkursen Strategisk och Operativ Ekonomistyrning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Arbetet har pågått under höstterminen 2006.

Vi vill i detta i förord passa på att tacka vår handledare Christian Ax för att ha gett oss inspiration i vårt val av uppsatsämne samt för att han funnits till vårt förfogande under uppsatsen upprättande.

Vi vill även tacka våra familjer för att de stöttat oss under skrivandet av uppsatsen.

Göteborg den 22 januari 2007

Sara Karlsson

Helena Lans

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Disposition	3
2. TEORETISKT RAMVERK	4
2.1 Controller	4
2.2 Controllerns olika roller	5
2.2.1 Controllerns förändrade roll	7
2.2.2 Ämnesområden som bör ingå i den ”nya” controllerns utbildning	9
2.3 Innovationer inom ekonomistyrning	10
2.4 Diffusion av innovationer	11
3. METOD	12
3.1 Datainsamling	12
3.1.1 Litteratursökning	12
3.1.2 Sökande efter utbildningar	12
3.1.2.1 Grundutbildning på 120 poäng krävs	12
3.1.2.2 Grundutbildning på 120 poäng samt arbetslivserfarenhet krävs	13
3.1.2.3 Övriga utbildningsinstitut	14
3.2 Trovärdighet	14
3.2.1 Reliabilitet och validitet	15
3.3 Källkritik	16
3.4 Kriterier	16
4. EMPIRI	18
4.1 Högskolor/universitet	18
4.1.1 Sammanställning av utbildningar högskolor/universitet	18
4.1.2 Beskrivning av utbildningar på högskolor/universitet	19
4.2 MBA-utbildningar	22
4.2.1 Sammanställning av MBA-utbildningar	22
4.2.2 Beskrivning av MBA-utbildningar	23
4.3 Övriga utbildningsinstitut	25
4.3.1 Sammanställning av övriga utbildningsinstitut – långa kurser	25
4.3.1.1 Beskrivning av övriga utbildningsinstitut – långa kurser	26
4.3.2 Sammanställning av övriga utbildningsinstitut – korta kurser	29
4.3.2.1 Beskrivning av övriga utbildningsinstitut – korta kurser	30
5. ANALYS	32
5.1 Ämnesområden	32
5.2 Den ”nya” controllerrollen	34
5.3 Innovationer	35
6. SLUTSATSER OCH EGNA REFLEKTIONER	38
6.1 Ämnesområden	38
6.2 Den ”nya” controllerrollen	39
6.3 Innovationer	39
6.4 Kommentarer till studien	40
6.5 Förslag till fortsatt forskning	40

KÄLLFÖRTECKNING	41
FIGURFÖRTECKNING	
Figur 1: Olika ekonomuppgifter.....	6
Figur 2: Var är kontrollern på väg?	8
TABELLFÖRTECKNING	
Tabell 1: Skillnader mellan AC och BC	7
Tabell 2: Sammanställning av ämnesområden högskolor/universitet.....	18
Tabell 3: Sammanställning av innovationer högskolor/universitet.....	19
Tabell 4: Sammanställning av ämnesområden MBA-utbildningar.....	22
Tabell 5: Sammanställning av innovationer MBA-utbildningar.....	23
Tabell 6: Sammanställning av ämnesområden övriga utbildningsinstitut – långa kurser ...	25
Tabell 7: Sammanställning av innovationer övriga utbildningsinstitut – långa kurser.....	26
Tabell 8: Sammanställning av ämnesområden Ekonomistyrning I-III	27
Tabell 9: Sammanställning av ämnesområden övriga utbildningsinstitut – korta kurser ...	29
Tabell 10: Sammanställning av innovationer övriga utbildningsinstitut – korta kurser	30
Tabell 11: Sammanställning av ämnesområden.....	32
Tabell 12: Sammanställning av innovationer.....	35

1. INLEDNING

Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning som leder fram till den problemformulering som denna uppsats handlar om. Därefter redovisas syftet och slutligen dess avgränsningar. För att öka överskådligheten för läsaren avslutas kapitlet med en disposition av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Enligt Nationalencyklopedin (www.ne.se) definieras ekonomistyrning enligt följande:

Ekonomistyrning, eng. financial control eller management control, avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål. Dessa kan avse räntabilitet, "värde för pengarna" (eng. 'value for money'), likviditet, soliditet, begränsning av risker e.d. Ekonomistyrning omfattar dels planering med hänsyn till förväntade förhållanden och parering mot oväntade händelser, dels uppföljning och utvärdering med rapporter och nyckeltal. Som ekonomiska styrmedel kan priser, belöningar och intern konkurrens utnyttjas. Information om resursåtgång, kostnader, priser, marknadspotential m.m. hämtas ur framför allt ekonomidatasystemet men även ur andra källor. Ansvariga stabsfunktionärer för ekonomistyrning är ofta controllers.

Ekonomistyrning är något som finns i varje företag och i stort sett samtliga medarbetare i ett företag är på något sätt deltagare i ekonomistyrningsprocessen (Ax *et al.*, 2002).

Ekonomistyrningen i det enskilda företaget är dels bestämd av dess egen tradition och ledning, dels påverkad av förhållanden i andra företag och i det samhälle där företaget verkar (Samuelson, 2004). Styrningen ska hjälpa företag att nå sina strategiska mål, vilka kan utgöras av både finansiella och icke-finansiella målsättningar. Ett av de finansiella målen är att skapa värde för ägarna men detta är endast en liten del av controllers arbetsområden. Andra uppgifter kan bestå av ansvar för lönsamhet, positivt kassaflöde, kostnadsreduceringar och bibehållen aktieutdelning. Kund- och marknadsorientering samt satsningar på kvalitet och service är exempel på icke-finansiella områden som på längre sikt kommer att generera intäkter. Controllern har som uppgift att styra företaget i riktning mot de ekonomiska målen. Till sin hjälp har personen ekonomistyrningsmodeller som han använder som verktyg i sitt dagliga arbete. För att lyckas måste controllern skapa balans mellan finansiella och icke-finansiella värden i företaget (Ax *et al.*, 2002).

Controllers arbete har förändrats. Från början handlade arbetsuppgifterna om ren bokföring men i dagens roll agerar den aktivt som stöd till ledningsgruppen (Källström 1990). Controllers uppgift har gått från att leverera redovisningsinformation till att i dag ha en alltmer deltagande och central roll på ledningsnivå. Controllern bör i dag ses som en naturlig del i företagets strategiska beslutsfattande. Utvecklingen av informationsteknologin har underlättat controllers arbete och sägs vara en viktig faktor till förändringen av controllers roll (Baldvinsdottir, 2001).

Vår magisterkurs i strategisk och operativ ekonomistyrning har visat på att det finns en stor marknad för att tillhandahålla olika ekonomistyrningsmodeller samt att ekonomistyrningen är i ständig förändring, det går mode i styrningen. Moden kan definieras som en kollektiv tro, att vissa "nya" koncept ligger i fronten för ekonomistyrningsområdets utveckling. Till modets natur hör denna övertygelse för konceptens överlägsenhet är av övergående natur. Förr eller senare kommer ett annat koncept att ta över rollen som det som ses som modekonceptet för

stunden (Abrahamson, 1996). Företeelsen att innovationer sprids som moden har studerats av ett flertal forskare, bland dessa utmärker sig Abrahamson (1996). Den spridningskanal vi kommer att fokusera på är utbildningsinstitut.

1.2 Problemdiskussion

Det finns ett flertal uppsatser om controllerns egenskaper och olika roller samt hur controllerrollen förändrats (Barkstedt & Ronnesjö, 2001; Danielsson m fl, 2003; Andersson & Bengtsson, 2006). Dessutom finns det flera uppsatser som behandlar spridningen av innovationer (Ericsson & Haggård, 2000; Andersson & Ericsson, 2003; Krohn & Widmark, 2005). Vi tyckte det var intressant att se på vilka ämnesområden samt innovationer som behandlas i olika utbildningar i ekonomistyrning, vad är det man fokuserar på? Försöker man attrahera nya kursdeltagare genom att erbjuda vissa ämnesområden och innovationer? För att kunna studera detta valde vi att se på utbudssidan för utbildningar i ekonomistyrning.

Ovanstående text leder oss fram till vår undersökningsfråga som är:

Hur presenterar de olika utbildningsaktörerna sina utbildningar för potentiella kursdeltagare, med avseende på ämnesområden, controllerns ”nya” roll samt innovationer inom ekonomistyrningsområdet?

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att kartlägga och göra en jämförelse av hur olika utbildningar i ekonomistyrning presenteras. I syftet ingår att se vilka ämnesområden och innovationer som tas upp i kurspresentationerna. Utöver detta syftar uppsatsen till att undersöka om utbildningarna har anpassat sig till den ”nya” controllerrollen samt vilken spridning de olika innovationerna fått hos de olika aktörerna.

1.4 Avgränsningar

Den första avgränsningen som görs är att vår uppsats enbart behandlar svenska högskolor och universitet, samt svenska privata och statliga utbildningsinstitut. Vidare gäller för svenska högskolor/universitet att det svenska utbildningssystemet just nu står inför stora förändringar, den så kallade Högskolereformen 2007, vilken sker med anledning av anpassningen till Bologna-processen (Nordiska Akademiska Ekonomutbildningar 2007). Detta medför att det är svårt att kartlägga 2007 års höstutbildningar där det i dagsläget inte alltid finns fastlagda kursplaner. Vi har därför valt att se på de fristående kurser på magisternivå inom ekonomistyrning som erbjöds under höstterminen 2006 samt de som erbjuds under vårterminen 2007. Kurserna ska ha svenska som undervisningsspråk. Även A-, B- och C-kurser har granskats för att kunna ge en större förståelse till varför vissa ämnesområden och innovationer inte behandlas på magisternivå.

När det gäller MBA-utbildningar är dessa ofta av internationell karaktär, och där valde vi att behandla de MBA-utbildningar vars marknadsföring riktar sig till svenskar. Dessa MBA-utbildningar finns med i den av Civilekonomerna och Civilingenjörerna utgivna katalogen MBA-utbildningar i Norden 2006-07. För att göra materialet hanterbart har vi valt att fokusera på de MBA-utbildningar där ekonomistyrning ingår som en obligatorisk del, inte som en valbar tilläggskurs. Vi har valt att enbart se på de MBA-utbildningar som är på deltid.

Avseende övriga utbildningsinstitut har vi valt att avgränsa oss till dem där de tydligt inriktar sig till potentiella eller nuvarande controllers och där fokus ligger på ekonomistyrning. Detta med anledning av att det finns en uppsjö av olika ekonomiutbildningar, allt från grundnivå till fördjupningsnivå inom företagsekonomi.

Vi har valt att inte inkludera konferenser i vår studie, som exempelvis Controllerdagarna. Vad det gäller granskningen av hur de olika utbildningarna presenteras har vi använt oss av den information som finns tillgänglig via Internet, dvs de olika utbildningsinstitutens kursplaner (gäller högskolor/universitet) eller kursbeskrivningar (gäller MBA samt övriga utbildningsinstitut). Därigenom får vi samma utgångspunkt som en potentiell kursdeltagare. Utbildningarna ska vända sig till dem som vill arbeta med ekonomistyrning, alternativt de som redan gör det och vill vidareutbilda sig. Vi benämner dessa personer fortsättningsvis som controllers (potentiella eller nuvarande).

1.5 Disposition

På följande vis är vår uppsats strukturerad:

Kapitel 1 - Inledning	←	I detta kapitel beskriver vi varför vi valde vårt uppsatsämne. Vi beskriver kortfattat bakgrunden till vår studie och definierar vårt problem, vårt syfte samt våra avgränsningar.
Kapitel 2 – Teoretiskt ramverk	←	Detta kapitel syftar till att ge en teoretisk referensram för de teorier som är relevanta för vår uppsats.
Kapitel 3 - Metod	←	Här definierar vi de val vi gjort avseende bearbetning, analysering och tolkning av insamlad data. Vi diskuterar undersökningens trovärdighet. Avslutningsvis presenteras våra kriterier.
Kapitel 4 - Empiri	←	I detta kapitel redovisas den insamlade informationen som framkommit vid tillämpandet av vår metod.
Kapitel 5 - Analys	←	I kapitlet analyserar vi studiens empiri och jämför den med referensramen.
Kapitel 6- Slutsats	←	Här diskuteras de slutsatser som vi anser är möjliga att dra utifrån teori, empiri och analys. Vi redogör även för egna kommentarer kring studien samt ger förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

2. TEORETISKT RAMVERK

Den teoretiska referensramens syfte är att beskriva ämnesområdet samt att presentera material från tidigare forskning inom området. I kapitlet presenteras en sammanställning av den litteratur som är relevant för studiens problemformulering, vilken sedan ligger till grund för analysen av resultatet. Kapitlet är indelat i fyra delar.

2.1 Controller

För att kunna bedöma om en utbildning vänder sig till controllers krävs kunskap om vad en controller är. Det finns ett stort antal definitioner på controllern. De flesta har det gemensamt att de bygger på controllerns arbetsuppgifter.

Beskrivning av en controller (www.ams.se)

Som controller är du länken mellan företagsledning och ekonomiavdelning. Du ska se till att företagsledningen får den ekonomiska information de behöver för att kunna följa, bedöma och påverka verksamheten. Controllers arbetar främst i större företag och koncerner men kan också finnas i statliga förvaltningar och kommuner.

Controllers gör ekonomiska utredningar och analyser av verksamheten. Det innebär att sammanställa, analysera och värdera informationen om det ekonomiska resultatet under en viss period och göra en prognos för utvecklingen av resultatet under resten av året. Som controller gör du också andra analyser, till exempel undersöker om det är lönsamt för företaget att sälja vissa produkter och hur försäljningen skiljer sig mellan olika geografiska regioner och olika kundgrupper. Att samla in uppgifter om kostnader och om hur mycket som säljs, om konkurrenter med mera och att därefter analysera resultaten, bedöma produkterna och göra en rapport ingår i arbetet. Med utgångspunkt från rapporten ger du företagsledningen råd om i vilka regioner, på vilka kundgrupper och vilka produkter det lönar sig att satsa. Ofta presenterar du resultatet muntligt i ledningsgruppen och det är viktigt att kunna förklara ekonomisk information på ett enkelt och tydligt sätt.

Controllers ska också se till att det finns väl fungerade ekonomiska informationssystem för att följa verksamheten i små och stora företag. De utvecklar nya och förbättra befintliga system, vilket ofta innebär ett samarbete med systemerare. Många controllers tar också fram riktlinjer för hur budgeten ska se ut, lägger upp tidsplaner, bestämmer arbetsgången och gör en totalbudget utifrån de delbudgetar som olika avdelningar i företaget eller olika bolag i en koncern lämnar in.

Ibland skiljer man på **business controllers** som är mer affärsinriktade och **accounting** eller **financial controllers** som är mer redovisningsinriktade och också arbetar med att göra bokslut. Business controllers ingår ofta företagets ledningsgrupp. De kan också delta i arbetet med företagets långsiktiga affärsplaner och bedömer de ekonomiska konsekvenserna av olika handlingsplaner. Business controllers måste också följa med vad som händer på marknaden i stort och den ekonomiska situationen i landet, liksom nya lagar som påverkar företagets verksamhet.

Viktiga egenskaper för en controller är utåtriktad läggning, analytisk förmåga och god samarbetsförmåga liksom att kunna arbeta självständigt.

Enligt Lassi (2003) förekommer följande arbetsuppgifter samt ansvarsområden i annonser för controllerbefattningar, de vanligaste förekommande är:

- Utveckling av processer, system och rapportering
- Redovisning och rapportering för företagsledning (produktkalkylering, ABC och kostnadsuppföljning)
- Finansiell redovisning och rapportering
- Budgetering, verksamhetsplanering
- Hela ekonomiförvaltningen, allmän administration
- Verksamhetsspecifika uppgifter

Enligt Barkstedt & Ronnesjö (2001) kan en controller ha följande arbetsområden:

- Strategisk planering och affärsutveckling
- Budgetering
- Intern redovisning
- Extern redovisning

- Produktkalkylering
- Investeringskalkylering
- Prestationsmätning
- Personalarbete
- Internprissättning
- Standardkostnader
- IT och informationssystem
- Rapportering
- Förbättring av företagets processer och aktiviteter

Förslag på arbetsuppgifter som kan ingå för en ekonomistyrare är (Ax *et al.*, s. 94, 2002):

- Planera, följa upp och kontrollera verksamheten.
- Förse beslutsfattare med underlag och följa upp fattade beslut.
- Fördela och utkräva ansvar.
- Samla in, tolka, sammanställa, rapportera och kommunicera ekonomisk information.
- Analysera orsaker till avvikelser från planer och föreslå åtgärder.
- Bidra till förutsättningarna för en lärande organisation.
- Bidra till en positiv företagskultur.
- Genomföra diverse specialutredningar, t.ex. av omvärldsförändringar och av hur andra företag arbetar.
- Verka som rådgivare/samtalspartner i företaget i ekonomiska frågor.
- Utveckla och uppdatera styr- och ekonomisystem.
- Utbilda medarbetarna i ekonomiska frågor.

För att kunna styra företag i riktning mot ekonomiska mål behöver kontrollern hjälpmedel, s.k. styrmedel, dessa kan vara av olika art. Enligt Ax *et al.* (s. 63, 2005) behandlas följande formella styrmedel:

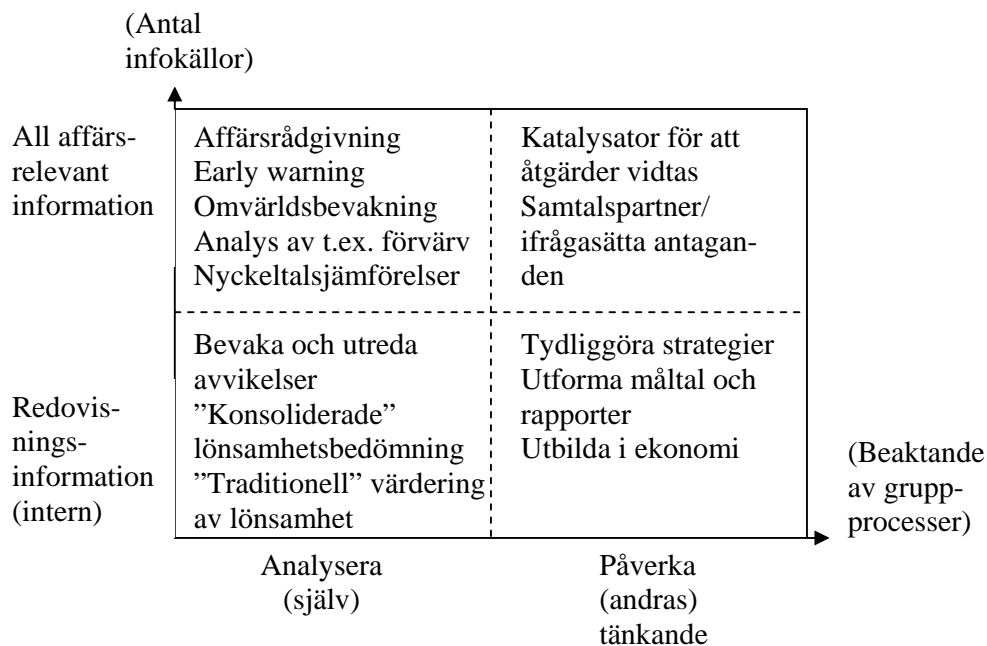
- Resultatplanering
- Produktkalkylering
- Budgetering
- Intern redovisning
- Standardkostnader
- Internprissättning
- Prestationsmätning
- Processtyrning
- Benchmarking
- Målkostnadskalkylering

2.2 Controllerns olika roller

För att kunna avgöra om de olika utbildningarna anpassat sig till den ”nya” controllerrollen måste vi definiera de olika controllerrollerna.

Controllerns ansvar kan enligt Olve (1988) förstås i perspektiv av ekonomrollens utveckling. Enligt Olve (1988) är denna tvådimensionell. Den första dimensionen består av en distinktion mellan ekonomens analytikerroll och rollen som styrare och påverkare. Den andra dimensionen handlar om den information ekonomerna hanterar. Genom att kombinera dessa till en

matris får vi fyra kombinationer som var och en innehåller ett antal ekonomuppgifter (Källström, 1990).



Figur 1. Olika ekonomuppgifter (Olve, s.14, 1988)

Enligt matrisen går utvecklingen från att analysera till att påverka andra, vilket innebär att kontrollern måste vara duktig även på annan information än den som kan läsas ur ett bokslut och vara kapabel att styra istället för att endast analysera. Kontrollern måste förstå företagets affärsidé och strategier och ta steget ut från ekonomiavdelningen (Lassi, 2003).

Controllerrollen är också en managementroll. För att vara en bra controller krävs kunskap om och förståelse för företagsledning och resultatansvar (Mattsson, 1987).

Den svenska kontrollern har ekonomistyrning till sin huvuduppgift, till skillnad mot sin amerikanska förebild som har ett bredare funktionsansvar. I kontrollerns arbetsprofil ingår emellertid i cirka hälften av fallen även bokslut och redovisning. Controllerbefattningens karaktär kan ändras på ett olyckligt sätt om redovisningsuppgifterna ingår. I vissa företag har beteckningen ”accounting controllers” börjat användas på dessa redovisningsinriktade ekonomibefattningar (Mattsson, 1987).

En controller bör om möjligt inte ha det direkta ansvaret för redovisningen. Ett sätt att lösa problematiken är att både lyfta fram den styrorienterade och den redovisande ekonomistyrningen kan ske genom att man låter två olika controllers ansvara för verksamheten; en Business Controller (BC) respektive en Accounting Controller (AC)(Källström, 1990).

Det finns många skillnader mellan en AC och en BC. AC ser till att den formaliserade ekonomiinformationen kommer fram, och därmed tillgodoser han både externa och interna behov såsom skattemyndigheten, ägare, finansmarknaden och interna rapporteringsbehov. BC hjälper istället en linjeförman att styra, dvs tolka situationen (analytiker) och medverka till att påverka underlydande chefer genom den information de får samt genom hur deras uppdrag formuleras. BC är alltså både kund men ställer också krav. BC-rollen kan komma att utvecklas långt ifrån den klassiska ekonomrollen, och i stor utsträckning hantera information från andra källor än

företagets interna, t.ex. databaser för att analysera marknaden. Detta innebär att rollen som BC är mer proaktiv än AC-rollen. BC har ett strategiskt perspektiv medan AC står för ett mer taktiskt perspektiv (Olve, 1988).

AC – Redovisningschef	BC – Affärsekonom
<ul style="list-style-type: none">• Ser till att siffror kommer fram• Historiskt och nulägesorienterad: rapporterar resultat och målpåföljnad• Sammanhängande system, med lokala delar• Många olika kunder• Ekonomi- och systemkompetens	<ul style="list-style-type: none">• Använder siffrorna: AC:ns och andras• Framtidsorienterad: hjälper formulera mål och åtgärdsprogram• Anpassad till lokala enheters synsätt• En linjeförstärkning huvudkund• Verksamhets-, affärs- och ekonomikompetens

Tabell 1. Skillnader mellan AC och BC (Olve, s. 26, 1988)

2.2.1 Controllerns förändrade roll

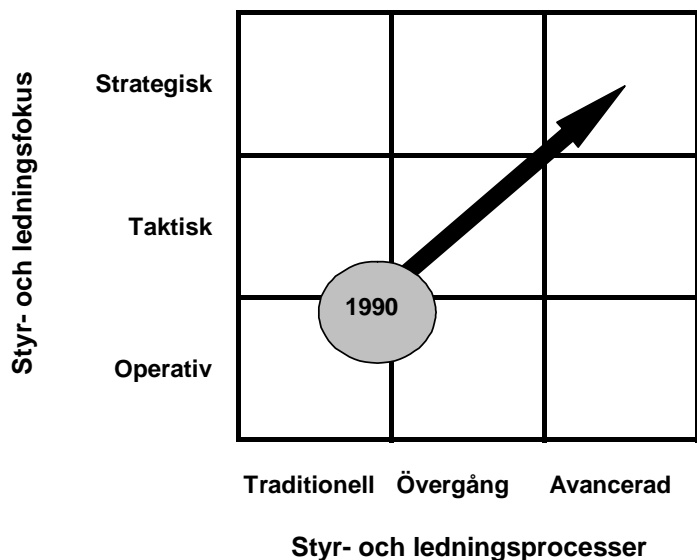
Controllern benämns ibland beancounter, vilket Friedman & Lyne (s. 19, 1997) definierar som *“an accountant who produces financial information which is regarded as of little use in inefficiently running the business and, as a result, its production has become an end in itself”*. Denna term har ofta använts som en negativ beskrivning av kontrollern, som någon som inte har någon förståelse eller känsla för affärsverksamheten, någon som endast kan räkna böner, en mekanisk process som är helt skild ifrån verkligheten, som kan kväva initiativ och till och med leda till beslut som är skadliga för verksamheten (Friedman & Lyne, 1997).

Baldvinsdóttir (2001) tar upp kontrollerns förändrade roll, från den tråkiga beancountern till en mer dynamisk och populär karaktär i organisationen. Controllerns arbetsuppgifter har förändrats från mer rutinmässiga transaktioner och rapporter till mer deltagande och central roll på ledningsnivå.

Bilden av kontrollern som beancounter försvinner alltmer och istället ses kontrollern mer som en rådgivare och affärspartner. Controllern spenderar mer tid med att kommunicera med medarbetare (icke-ekonomer) på olika nivåer inom företaget än vad de gjort tidigare, social kompetens är viktiga för att kontrollern skall nå framgång. Controllerns roll har förändrats och allt fler av dem lägger en allt större del av sin arbetstid som internkonsulter eller affärsanalytiker. Den tekniska utvecklingen har frigjort dem från rena rutinuppgifter kring redovisning och bokslut. De spenderar allt mindre tid mer att förbereda standardiserade rapporter och lägger istället mer tid på analyser och tolkningar av information (Siegel & Sorensen, 1999).

Controllerrollen har utvecklats från att tillhandahålla tjänster internt till att bli en ”business partner”. I denna roll är kontrollern på samma nivå som beslutsfattarna och har befogenhet och ansvar för att tillhandahålla beslutunderlag i olika situationer (Siegel & Sorensen, 1999).

För att kontrollern skall överleva som yrkesgrupp i den nya teknologiska omvärlden måste kontrollern börja använda mer sofistikerade modeller och verktyg samt bli mer involverade i den strategiska styrningen av företaget (Siegel & Sorensen, 1999).



Figur 2. Omarbetad bild från Siegel & Sorensen, s. 18, 1999. Var är kontrollern på väg?

Vad kan nästa steg efter business partner tänkas bli? Enligt Siegel & Sorensen (1999) finns det de som anser att kontrollerns roll kommer fördjupas till att bli en strategisk partner. Controllerns behöver bli mer strategiska inriktade, bli bättre visionärer och bli mer proaktiva. De kommer att dela organisatoriska beslut med VD: n.

En konsekvens av IT-utveckling och förändringar i företagens organisatoriska uppbyggnad är decentraliseringen av företagsekonomiska kunskaper. Räkenskapsinformation såsom budget, avvikelsetekniker och aktuella siffror är nu tillgängliga på de flesta nivåer inom företagen. Idag anses cost management vara en uppgift för ledningen, inte för kontrollern. Denna decentralisering medför att det finns personer på olika avdelningar och nivåer som förstår och kan använda begrepp som kostnader, avvikelser och olika finansiella rapporter. Dessa personer kan vara ekonomer (med olika utbildningsbakgrund) men de kan också ha en helt annan utbildningsbakgrund. De har erhållit sina ekonomiska kunskaper genom exempelvis en MBA-examen och benämns som "pseudo-accountants". Dessa benämner vi fortsättningsvis som "falska controllers" (Burns *et al.*, 2004).

Falska controllers har tillgång till ekonomisk information som de erhåller via olika informationssystem, och även om de inte är utbildade ekonomer/controllers kan de självständigt analysera och använda denna information som beslutsunderlag utan kontrollerns medverkan. Det finns dock fortfarande en viktig uppgift för kontrollern - att kunna intyga att den ekonomiska informationen både är relevant och används på rätt sätt (Burns *et al.*, 2004).

Barkstedt & Ronnesjö skriver i sin uppsats (2001) om kontrollerns framtida roll. De arbetsområden som man tror kommer att få större betydelse, ta mer tid i anspråk är framförallt, förbättring av företagets processer och aktiviteter, strategisk planering/affärsutveckling, prestationsmätning. Mer affärsorienterad roll, traditionella uppgifter som prestationsmätning och rapportering kommer att öka i omfattning medan andra traditionella områden såsom intern- och extern redovisning samt budgetering kommer att minska.

I Dagens Industri har controllerns roll diskuterats i ett antal artiklar under tiden december 2005 till januari 2006. Nordberg & Sjöström (2005) beskriver den studie som Cap Gemini genomfört och som visar att Sverige har halkat efter jämfört med trenden internationellt, dvs att controlling utvecklas i riktning mot en mer affärsrådgivande funktion. För att komma tillrätta med problemet föreslår man att man skall;

1. Tydliggöra olika roller och särskilja två viktiga controllerroller, där den ena bör ha fokus på kontroll av att vi följer lagar och regler, och den andra bör arbeta proaktivt som en affärsstödjande funktion.
2. Rekrytera ekonomer med affärsförståelse, kompetens krävs framförallt inom verksamhetsstyrning, riskhantering och företagsledning samt även bredda rekryteringsbasen så att det kommer in erfarenhet från verksamheten.
3. Utveckla processer, det måste finnas informationssystem, men förutsättningen för att dessa skall stödja verksamheten är att det finns välutvecklade processer.

Som svar på artikeln skriver Wajnbloom & Möller (2005) om företag där controllern gått från att endast ha rapporterat ekonomiska data till kommunikation av resultat, från att vara reaktiv till att vara proaktiv och varna vid avvikande trender, från kontrollantpolis till att agera som förändringsagent och initiera och koordinera förändringsarbete. Få controllers har dock fått denna möjlighet att utvecklas. För att kunna vara affärspartner måste controllern samla på sig kunskap inom och utom sin organisation. Controllern måste även få tid att lära sig verksamheten (produkterna/tjänsterna) och möjlighet att åka ut och träffa företagets kunder. I ett annat inlägg i denna debatt påpekar Hüttner & Walberg (2006) att controllern inte kan bli en affärspartner till ledningen, då pris- och intäktskunskaperna i regel är för bristfälliga

2.2.2 Ämnesområden som bör ingå i den ”nya” controllerns utbildning

En viktig del av controllerutbildningen bör vara att kartlägga olika typfall och att lära controllern att forma sin roll med beaktande av sitt företags förutsättningar. Jobben som AC och BC kan också kräva olika utbildning och bakgrund. Controllers behöver inte nödvändigtvis vara ekonomer, utan många har teknisk bakgrund eller kunskaper inom marknadsföring. Controllern måste bli duktig på annat än redovisningssiffror. Det kan gälla både att skaffa tillgång till dem, att kunna tolka dem, och att förstå företagets affärsidé och strategier tillräckligt väl för att göra det på rätt vis (Olve, 1988).

I Siegel & Sorensens (1999) studie svarade respondenterna att följande kunskaper var de viktigaste;

- Kommunikation (muntlig, skriftlig, presentation)
- Samarbetsförmåga (team)
- Analytisk förmåga
- Bra ekonomiska grundkunskaper
- Förståelse av hur ett företag fungerar

Granlund & Lukkas (1998) studie av den finska controllern visar att den ”nya” controllern behöver ökade kunskaper i kommunikation, språk, analys och slutledningsförmåga.

Enligt Burns *et al.* (2004) behöver kommande generationer av controllers bättre utbildning i:

- IT-stöd vad gäller affärssystem och styrsystem
- General management, inkluderande sådana funktioner som löpande verksamhet, marknadsföring, human resource management och logistik.
- Strategi

- Implementering av system och förändringar.
- Grundläggande forskningsmetoder och metoder från kvalitativa till kvantitativa former av analyser inom det relevanta akademiska området.
- Fördjupad kunskap i samhällsvetenskapliga ämnen – speciellt i nationalekonomi, beteendevetenskap, företagsledning, psykologi och politik.

Traditionella ekonomistyrningsämnen behöver fortfarande läras ut, men med mindre betoning på detaljerade processer och kalkylering. Datastödd undervisning kan köpas in i form av e-learning där olika kalkyleringsmetoder kan simuleras. Studenterna behöver ha baskunskaper och inte kunna kalkylering på detaljnivå. När och om det behövs kan man lära sig det på plats. Frigjord tid kan istället läggas på att träna studenterna i kritiskt tänkande avseende nya ekonomistyrningsmetoder (Burns *et al.*, 2004). För de som studerar ekonomistyrning är det viktigt att få kunskap om exempelvis metoders egenskaper och principer, gjorda antaganden samt metoders styrkor och svagheter (Ax *et al.*, 2005).

I den tidigare nämnda debatten i Dagens Industri angående controllers finns ett inlägg från Linde (2006) där han påtalar att det finns för många controllers på olika nivåer med för låg kompetensnivå vilket lett till en urvattning av roll, inflytande och status. Controllers formella kompetens (helst högskoleutbildad ekonom) är viktig. I artikeln hävdas också att det inte räcker med analytiskt tänkande, it-kunnande, kommunikativ förmåga och hög integritet. Det krävs dessutom personlig mognad och mod att våga ifrågasätta planer, beslut och prestationer.

2.3 Innovationer inom ekonomistyrning

Enligt Ax & Bjørnenak (s. 3, 2006) definieras en innovation som följande:

En innovation är en framgångsrik introduktion av en idé, praktik eller objekt som uppfattas som ny i ett socialt system.

Kännetecknande för innovationer inom ekonomistyrning är att de ofta består av en trebokstavskombination. De nya idéer inom ekonomistyrning som Ax *et al.* (2002) redogör för är ABC, aktivitetsbaserad budgetering, budgetlöst företagande, Balanced Scorecard (BSC), intellektuellt kapital, Economic Value Added (EVA), processtyrning, benchmarking och målkostnads kalkylering (Target Costing).

De senaste utvecklade teknikerna inom ekonomistyrning är enligt Joshi (2001):

- Activity Based Costing (ABC)
- Target Costing
- Analys av produktlivscykeln
- Analys av värdekedjan
- Benchmarking
- Analys av aktieägarvärde
- Finansiella och icke-finansiella mått
- BSC
- Kundvärdeanalys
- Medarbetarindex
- Lagprestation
- Kvalitetsmätning
- Strategic cost management (SCM)

De viktigaste verktygen och teknikerna för controllers enligt Scapens *et al.* (2003) är; Strategic management accounting, avvikelseanalys, rullande prognoser, value added accounting, ABC, Total Quality Management (TQM), BSC, standardkostnader och EVA.

Nya ekonomistyrningsidéer (www.mah.se):

- BSC
- Intellectuellt Kapital
- Processtyrning
- Kaizen
- Business Process Reengineering (BPR)
- Benchmarking
- Target Costing

Enligt Ljungberg & Larsson (2001) är dessa begrepp exempel på processrelaterade trender:

- Just In Time (JIT)
- BPR
- Supply Chain Management (SCM)
- Time Based Management (TBM)
- TQM
- Activity Based Management (ABM)/ABC

2.4 Diffusion av innovationer

Enligt Ax & Bjørnenak (2006) definieras diffusion som den process genom vilken innovationer sprids mellan aktörer i ett socialt system över tiden. Traditionellt sett har spridningen av innovationer antagits bero på ekonomiska drivkrafter men under senare år har fokus riktats mer mot själva diffusionsprocessen.

I tidigare studier av diffusion har fokus legat på efterfrågan av ekonomistyrningsinnovationer och inte utbudet av dem. Enligt institutionell teori sprids innovationer inte pga efterfrågetryck, de behöver förespråkare/entreprenörer för att bli framgångsrika. Innovationer sprids i samhället via kommunikation mellan olika kanaler, t.ex. via universitet, handelshögskolor, konsultfirmor och massmedia. Framgång kan t.ex. mätas som det antal personer som deltar i kurser där innovationer behandlas (Ax & Bjørnenak, 2006).

Enligt Ax & Bjørnenak (2006) påverkas spridningen av innovationer på hur dessa presenterades för potentiella adoptörer. Deras studier visar att de innovationer som spreds via förespråkare såsom gurus, universitet/högskolor, konsulter, media adopterades i större grad jämfört med de innovationer som enbart spreds via tidskrifter.

3. METOD

I metodkapitlet beskrivs det praktiska tillvägagångssättet med litteraturundersökning och urval av utbildningar. Vidare förs en diskussion kring trovärdigheten i studien, alltså vilka brister som kan förekomma och hur de kan ha påverkat utfallet. Slutligen redogörs för våra urvalskriterier.

3.1 Datainsamling

Vi började vårt uppsatsarbete med att söka efter relevant information. Utifrån den kunskap vi erhöll valde vi ut de ämnesområden och innovationer som skulle ingå i vår studie. Därefter påbörjade vi sökandet efter utbildningarna. Informationen sammanställdes sedan i tabeller i Excel. Sedan vi definierat de kunskaper som den ”nya” controllern bör ha valde vi att beskriva de olika utbildningarnas förekomst av dessa i löpande text. Även analysen av dessa kunskaper är beskriven i löpande text istället för i tabellform.

3.1.1 Litteratursökning

Den sekundärdata vi valt att basera vår uppsats på har vi till största delen funnit med hjälp av sökverktygen Gunda och Libris på Ekonomiska biblioteket vid Göteborgs Universitet.

Vi inriktade sökandet på att hitta information om utbildning i ekonomistyrning, aktuella ämnesområden, innovationer inom ekonomistyrning och controllerns roller. Vi har genomfört sökningar i de svenska databaserna Affärsdata och Artikelsök, samt de engelska Emerald, Science Direct och Business Source Premier. Vi gjorde även en kompletterande sökning i FAR då tidskriften Balans inte ingick i någon av de svenska databaserna. Vi har använt oss av Internet, främst sökmotorerna Google och Google Scholar. Genom samtliga sökverktyg har vi funnit relevanta böcker, artiklar och uppsatser som legat till grund för vår uppsats.

Sökorden som vi använt oss av är följande: Controller, Controllerutbildning, Controller Utbildning, Ekonomistyrning, Ekonomistyrningsutbildning, Management Accountant, Management Accounting, Management Accounting Education, Controller Education och New Models in Management Accounting samt Diffusion.

3.1.2 Sökande efter utbildningar

En controllerutbildning definierar vi som en utbildning som behandlar ekonomistyrning. De utbildningar som vi har granskat behandlar ekonomistyrning på olika nivåer (grund- och vidareutbildning) och erbjuds på heltid respektive deltid. Vi har valt att inkludera utbildningar som varierar i längd och som dessutom vänder sig till olika kategorier, både studenter och yrkesverksamma. Vår sökperiod handlar främst om kalenderåret 2006, men då vissa kurser inte förekommer varje år har kompletterande sökningar gjorts även gällande vårterminen 2007.

3.1.2.1 Grundutbildning på 120 poäng krävs

Urvalet av fördjupningskurser på magisternivå skedde först utifrån Civilekonomernas katalog Nordiska Akademiska Ekonomutbildningar 2007, men eftersom Bologna-processen påverkar alla utbildningar från hösten 2007 och därmed omformar det svenska systemet gick det inte

att använda katalogen för information om höstkurser. Istället använde vi oss av en lista över Sveriges högskolor och universitet på Högskoleverkets hemsida (www.hogskoleverket.se).

I Sverige finns 12 statliga universitet och 24 statliga högskolor. Dessutom finns tre lärosäten med enskild huvudman som har rätt att ge forskarutbildning (www.hogskoleverket.se). Av dessa 39 högskolor/universitet granskades 28 hemsidor för att försöka finna ekonomistyrningskurser på magisternivå, då vi redan med hjälp av namnet kunde exkludera elva från vår undersökning, bl.a. Danshögskolan, Dramatiska Institutet, Gymnastik- och Idrottshögskolan, Kungliga konsthögskolan, Kungliga Musikhögskolan i Stockholm, Operahögskolan i Stockholm och Teaterhögskolan i Stockholm.

Kraven var här att inriktningen på kursen skulle vara ekonomistyrning. Kurserna fick inte enbart innehålla extern redovisning, vilket ett flertal av de kurser som benämndes ekonomistyrning visade sig göra vid en närmare granskning. Genomgången av kurserna skedde genom att vi tittade på kursplanerna, dvs de juridiska dokument som måste fastställas för varje kurs inom högskola/universitet. Vi har alltså inte tittat på kursbeskrivningar då det enbart är Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som har en sådan tillgänglig på Internet för allmänheten. Övriga högskolor/universitet har endast kursplaner utlagda på hemsidorna. I de flesta fall finns litteraturlistor angivna, men då vi inte vet vilka kapitel som ingår på respektive kurs utifrån kursplanerna ger litteraturen ingen närmare vägledning om vilka ämnesområden/innovationer som tas upp. Till skillnad mot övriga aktörer har vi alltså inte granskat något detaljerat säljmaterial för högskola/universitet då dessa inte var tillgängliga via Internet utan enbart de mer generella kursplanerna.

Utöver magisterkurserna har även kursplanerna för kurser på A, B och C-nivå för respektive skola granskats, för att kunna utröna huruvida ämnesområdena och innovationerna förekommer på tidigare nivåer. Detta gjordes för att få en mer komplett bild av utbildningarna.

3.1.2.2 Grundutbildning på 120 poäng samt arbetslivserfarenhet krävs

När det gäller MBA-utbildningar utgick vi från den katalog som Civilekonomerna och Civilingenjörerna ger ut, MBA-utbildningar i Norden 2006-07. I denna katalog finns alla nordiska MBA-utbildningar beskrivna, vardera på två sidor, utifrån vilka vi skapade oss en grundläggande föreställning om varje utbildning. Redan i detta stadium kunde några sällas bort, då vi snabbt insåg att det inte var ekonomistyrning som de fokuserade på, exempelvis Högskolan i Gävles MBA-utbildning Marketing Management.

Examensbegreppet MBA – Master of Business Administration – är inte skyddat och har därför ingen exakt definition. Rent generellt innebär ett MBA-program en företagsekonomisk högre utbildning som är direkt riktad mot arbetslivet, inte mot vidare akademiska studier. Syftet är att ge de studerande redskap för att bättre och framgångsrikt kunna leda företag och organisationer. En viktig del är också det personliga nätverk man bygger upp under studietiden. MBA-program varierar i inriktning, längd, kostnad och nivå (MBA-utbildningar i Norden 2006-07).

Då vi fokuserar på ekonomistyrning och controllers fick MBA-utbildningar inte enbart innehålla ledarskaps- och chefskurser, utan ekonomistyrning skulle vara inkluderat. För att finna mer information om utbildningarnas innehåll studerades hemsidorna, vilka fanns angivna i MBA-katalogen. På detta stadium kunde ytterligare utbildningar sällas bort, då vi satte som

kriterium att ekonomistyrning skulle ingå i de obligatoriska kurserna, exempelvis var management accounting en tillvalskurs hos Warwick.

3.1.2.3 Övriga utbildningsinstitut

För dessa utbildningar fann vi inte någon gemensam katalog utgiven, utan istället fick vi söka oss fram genom olika sajter på Internet.

- Dagens Industri (www.di.se) – Sök utbildning
- Google (www.google.se) samt Google Scholar (scholar.google.se) – sökord som användes var Controllerutbildning samt Ekonomiutbildning.
- Eniro Gula Sidorna (www.gulasidorna.se) – Utbildning – Ekonomiutbildning

Efter att ha noterat alla träffar gick vi in på alla företagens hemsidor och granskade utbildningarna för att kunna få en tydligare bild av kursinnehållet. Granskningarna av kursbeskrivningarna genomfördes under perioden november 2006-januari 2007, och det kan givetvis efter det ha tillkommit nya utbildningar som vi inte tagit med.

Kraven för dessa utbildningar var att tonvikten av utbildningen skulle fokusera på ekonomistyrning och vända sig till dem som arbetar/ska arbeta med ekonomistyrning.

Vi har valt att dela upp kurserna i långa respektive korta. De kurser som överstiger sju dagar betecknar vi som långa. Korta kurser definierar vi som de som omfattar max sju dagar under en sammanhängande tidsperiod. Exempel på längre kurs är EFL: s Affärskunskap, som bedrivs under endast åtta dagar men kurstillfällena är utspridda under åtta veckor.

3.2 Trovärdighet

Samhällsvetenskaperna är ovillkorligen grundade på värderingar. Den litteratur vi utgått ifrån, de metoder vi valt och de empiriska iakttagelser vi gjort beror i hög grad på den process som vi genomgått i vår uppfostran, utbildning och arbetsliv. Exempelvis ser man vissa förhållanden som självklara medan man inte lägger märke till andra. Urvalet av förutsättningar skapar en personlig referensram som i sin tur starkt påverkar beteendet. Värderingar är alltså viktiga under hela utredningsarbetet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006).

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (s. 59, 2006) kan inte utredningar vara objektiva. Istället måste man sträva efter en slags ”begränsad objektivitet”. Vi har gjort vårt yttersta för att vara objektiva när det gäller att granska kursinnehållet i de berörda utbildningarna. Men då vi nyss genomgått vår magisterkurs i ekonomistyrning var det ibland ofrånkomligt att vi jämförde andra utbildningar med vår egen. Den begränsade objektiviteten som Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) talar om kan uttryckas som att man försöker nå en viss grad av

- Relevans i val av det man studerar
- Trolighet i slutsatser
- Neutralitet vid analys av undersökningsmaterialet
- Balans mellan olika intressen

Med relevans avses att forskaren medvetet ska välja att studera sammanhang som är (eller borde vara) betydelsefulla inte bara för utredaren utan även för andra människor (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Vi hoppas att denna uppsats kan vara viktig för andra studenter som läser ekonomistyrning, för att kunna jämföra sin utbildning med någon som läst liknande kurser alternativt hos annan slags utbildningsaktör. Uppsatsen kan förhoppningsvis också ha

relevans för dem som ännu inte påbörjat sina studier i ekonomistyrning. Slutligen tror vi också att en intressentgrupp skulle kunna vara kursansvariga personer, uppsatsen kan fungera som en inspirationskälla.

Trolighet i slutsatser syftar till att resultaten ska vara rimliga och väl underbyggda, dvs framtagna med godtagbara metoder (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Vi har gjort en ambitiös genomgång av den litteratur som vi funnit i ämnet. Därutöver har vi utifrån våra avgränsningar gjort en noggrann kartläggning av utbildningar i ekonomistyrning.

Neutralitet innebär att forskaren inte medvetet undertrycker omständigheter som talar mot hans egen uppfattning eller överbetonar gynnsamma fakta (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Här har vi försökt att inte på något vis glorifiera vår egen utbildning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, utan vi har försökt att ha samma objektiva syn på denna kurs som på alla andra, vi har alltså inte genomfört en PR-studie för Göteborgs Universitet.

Slutligen handlar den begränsade objektiviteten om balans, alltså förmågan att inse existensen av andra perspektiv än det egna, av olika sätt att uppfatta problem och hur de ska lösas. Olika forskare kan i olika utredningssituationer ha anledning att betona faktorer olika starkt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Därför har vi valt att gå igenom all empiri tillsammans istället för var för sig. De avsnitt i uppsatsen som är skrivna på varsitt håll är hela tiden gemensamt granskade. I och med detta anser vi att vi har återställt den objektiva balansen.

3.2.1 Reliabilitet och validitet

En undersökning är aldrig objektiv i den mening att det skulle vara oväsentligt vem som gör den, att alla skulle få ut 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 valts, hur svaren analyserats och kommenterats (Dahmström, 1996). För att få en hög trovärdighet har vi på olika sätt försökt att uppnå så hög reliabilitet och validitet som möjligt.

Validitet handlar om att vi måste veta att vi undersöker det vi avser att undersöka, medan reliabilitet handlar om att vi måste veta att vi gör det på ett tillförlitligt sätt. Dessa två begrepp står i ett visst förhållande till varandra och gör att man inte bara kan koncentrera sig på det ena och låta bli det andra (Patel & Davidson, 2003).

Beteckningarna ”kvalitativ” och ”kvantitativ” syftar på hur man väljer att generera, bearbeta och analysera den information man har samlat in. Med kvantitativt inriktad forskning avses sådan forskning som innebär mätningar vid datainsamlingen och statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Med kvalitativt inriktad forskning talar man om forskning där datainsamlingen fokuserar på mjuka data, t.ex. i form av tolkande analyser, oftast muntliga analyser av textmaterial (Patel & Davidson, 2003). Vi anser att vi har gjort en studie av kvalitativ karaktär, då vi har tolkat textmaterial.

När det gäller kvalitativa studier glider begreppen reliabilitet och validitet in i varandra, och begreppet reliabilitet används sällan inom kvalitativ forskning. Istället får validitet en vidare innebörd. Validiteten i en kvalitativ process är inte enbart relaterad till själva datainsamlingen, utan handlar om att sträva efter god validitet genom hela processen. Exempelvis kan det yttra sig i hur man använder sin förförståelse i processen (Patel & Davidson, 2003). Den förförståelse som vi har gällande denna uppsats är ganska stor, men vi har försökt att inte låta den på-

verka oss och istället vara så objektiva som möjligt. Eftersom kvalitativa studier kännetecknas av en stor variation är det svårt att hitta entydiga regler, procedurer eller kriterier för att uppnå god kvalitet. Det är viktigt att forskaren noga beskriver processen så att de som tar del av resultaten kan bilda sin egen uppfattning om alla de val som forskaren gjort (Patel & Davidson, 2003). Vi har försökt att beskriva alla val vi gjort och ansträngt oss för att ge en så deskriptiv bild som möjligt av processen.

Vid en upprepning av undersökningen skall samma resultat erhållas. I vår uppsats blir våra egna bedömningar av kurspresentationerna (dvs kursplaner/kursbeskrivningar på nätet) den faktor som främst kan påverka reliabiliteten. Tolkningar varierar från person till person och ingen kan vara helt objektiv i sina bedömningar. Vi har båda bedömt samtliga presentationer och fört en diskussion över tveksamheter för att minska risken för alltför subjektiva tolkningar. För att minimera risken för feltolkningar valde vi att på förhand skapa tydliga definitioner på våra bedömningskriterier (ämnesområden, ”nya” controllerrollen, innovationer). Vad gäller ämnesområden utgick vi ifrån Barkstedt & Ronnesjös (2001) definitioner. Detta med anledning av att kurspresentationerna inte alltid använder sig av exakt samma begrepp, t.ex. har vi låtit ämnet investeringsbedömning ingå i ämnesområdet investeringskalkylering. När det gäller MBA är det dessutom som så att kursbeskrivningarna är på norska och engelska, vilka vi sedan översatt och tolkat. Vid osäkerhet avseende översättningen av begrepp har vi diskuterat sinsemellan. Vi anser att uppsatsen håller en hög reliabilitet då vi varit medvetna om riskerna och gjort vårt bästa för att undvika misstag.

3.3 Källkritik

Vid användande av primärdata och sekundärdata är det, enligt Patel & Davidson (2003), viktigt att förhålla sig kritiskt granskande mot dokumenten. Det kan vara viktigt att ta reda på var och när ett dokument uppkom, samt vilka motiv upphovsmannen hade med dokumentet. I litteratur där författaren refererar till andra källor har vi försökt att i så stor utsträckning som möjligt leta upp ursprungskällan för att säkerställa materialets tillförlitlighet.

Vi är medvetna om att Olve (1988), *Controllerns roll – konturer av en affärsekonom* kan anses vara en gammal referens för vår uppsats men då samma resonemang och hänvisning till Olves bok ges i *Controllerhandboken* (Samuelsson, 2004), anser vi att Olves resonemang fortfarande är aktuellt. Samma kritik kan riktas mot Mattsson (1987) *Controller*, men även denna tas upp i *Controllerhandboken* (Samuelsson, 2004), varför vi anser att källorna är motiverade att använda.

3.4 Kriterier

Innan vi granskade kurspresentationerna valde vi ut de kriterier som vi skulle söka efter. Förekomsten av kriterierna ligger sedan till grund för vår analys av ämnesområden, den ”nya” controllerrollen och innovationer. Valet av ämnesområden, kunskapsområden för den ”nya” controllern och innovationer har vi gjort utifrån vårt teoretiska ramverk. Vi har försökt att välja ämnesområden, kunskapsområden och innovationer som inte går in i varandra för mycket. Självklart finns det fler ämnesområden, kunskapsområden och innovationer än de vi valt att ta upp, men vi har ansett att dessa var viktigast. Vi har ingen förklarande text till respektive ämnesområde, kunskapsområde eller innovation på grund av att vi ansett dem självklara för den målgrupp som vår uppsats vänder sig till. Nedan redovisar vi de kriterier (utan inbördes rangordning) som vi använt oss av vid vår granskning av kurspresentationerna.

När det gäller ämnesområden utgick vi ifrån Barkstedt & Ronnesjös studie (2001) där de identifierar 13 arbetsuppgifter för en controller. Men bland dessa 13 arbetsuppgifter var några svåra att översätta till rena ämnesområden inom ekonomistyrning. Därför valde vi att modifiera deras uppräknings genom att exkludera standardkostnader samt rapportering. Vi har även bytt ut förbättring av företagets processer och aktiviteter mot processtyrning och personalarbete mot ledarskap, ämnesområden som omnämndes i vår teoretiska referensram. Vi har således identifierat följande elva ämnesområden som de mest relevanta för dagens utbildningar i ekonomistyrning:

- Budgetering
- Extern redovisning
- Internprissättning
- Intern redovisning
- Investeringskalkylering
- IT och informationssystem
- Ledarskap
- Prestationsmätning
- Processtyrning
- Produktkalkylering
- Strategisk planering och affärsutveckling

Utöver ovan nämnda ämnesområden har vi utifrån vår teoretiska referensrams beskrivning av den ”nya” controllerrollen valt ut ytterligare sex kunskapsområden som vi tror kommer att få större betydelse framöver. Några av dessa anser vi skulle kunna ingå dagens utbildningar i ekonomistyrning, alternativt vara utbildningsområden vilka man som controller kan komplettera sin utbildning med (t.ex.språk). Vissa av kriterierna nedan kan inte alltid klart definieras som ett ämnesområde utan är mer av karaktären kunskapsområden (egenskaper).

- Analytisk förmåga
- Implementering av system
- Kommunikationsteknik/Presentationsteknik
- Kritiskt tänkande av t.ex. modeller, innovationer och mätmetoder
- Rapportskrivning
- Språk

Vi har även identifierat följande tio ekonomistyrningsinnovationer som de mest relevanta utifrån vårt teoretiska ramverk (utan inbördes rangordning): I litteraturen finns det ett flertal uppräknings av innovationer inom ekonomistyrning, utifrån dessa har vi identifierat följande tio ekonomistyrningsinnovationer som de mest relevanta:

- ABC/ABM
- BSC
- Benchmarking
- BPR
- EVA
- Kaizen
- Kundvärdeanalys
- Target Costing
- TQM
- Värdekedjeanalys

4. EMPIRI

I detta kapitel redogör vi för de kriterier som vi valt att utgå ifrån i vår undersökning av kurspresentationer. Vi redovisar resultatet av vår undersökning, materialet har sammanställts i tabeller. Vi har valt att presentera de olika typerna av utbildningar var för sig.

4.1 Högskolor/universitet

Nedan presenteras ämnesområden samt innovationer som behandlas i högskolornas/universitetens kursplaner. När ett ämnesområde/innovation förekommer på magisternivå i en kursplan är detta markerat med ett kryss. Därutöver har vi skuggat när det berörda ämnesområdet/innovationen förekommer på tidigare kurser. Efter tabellerna redogör vi för de olika utbildningarnas inriktningar samt om de tar upp den ”nya” controllerrollen.

4.1.1 Sammanställning av utbildningar högskolor/universitet

Högskolor/Universitet - Ämnesområden	Blekinge Tekniska Högskola	Ekonomihögskolan i Lund	Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet	Stockholms Universitet	Södertörns högskola	Uppsala Universitet	Växjö Universitet	Örebro Universitet
Budgetering		x				x		
Extern redovisning								
Internprissättning								
Intern redovisning				x				
Investeringskalkylering								
IT och informationssystem			x ¹	x			x	
Ledarskap*							x	
Prestationsmätning	x	x					x	
Processtyrning	x						x	
Produktkalkylering						x		
Strategisk planering och affärsutveckling	x		x		x			

= Ingår i tidigare kurser (A, B eller C-nivå)

1. Ingår i den utökade magisterkursen à 10 poäng

*. Läses inom ämnet organisation

Tabell 2. Sammanställning av ämnesområden högskolor/universitet

Högskolor/Universitet - Innovationer	Blekinge Tekniska Högskola	Ekonomihögskolan i Lund	Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet	Stockholms Universitet	Södertörns högskola	Uppsala Universitet	Växjö Universitet	Örebro Universitet	
ABC/ABM	Specifika metoder, tekniker, innovationer eller idéer nämns ej i kursplanerna	Specifika metoder, tekniker, innovationer eller idéer nämns ej i kursplanerna		x	x				
BSC					x				
Benchmarking					x				
BPR								x	
EVA									
Kaizen								x	
Kundvärdeanalys					x			x	
Target Costing								x	
TQM									
Värdekedjeanalys							x		

= Ingår i tidigare kurser (A, B eller C-nivå)

Tabell 3. Sammanställning av innovationer högskolor/universitet

4.1.2 Beskrivning av utbildningar på högskolor/universitet

Här följer en kortfattad beskrivning av respektive utbildning utifrån de olika skolornas kursplaner. Vi tar upp de ämnesområden och innovationer som behandlas utöver de som vi har listat i tabellerna, dessutom redogör vi för om skolorna behandlar den ”nya” controllerrollen.

Blekinge Tekniska Högskola (www.bth.se)

Ekonomi och Verksamhetsstyrning, 10 poäng

Kursen innehåller bl.a. följande ämnesområden: traditionell ekonomistyrning, grundläggande föreställningar om styrning och behov av förändrad styrning, stödjande eller hindrande organisationsstrukturer, processorientering, förändringar i styrfilosofier, från traditionella till moderna styrmetoder, belöningssystemens roll i styrningen, ekonomin som aktör i styrningen – en förändrad roll samt verksamhetsstyrning i olika kontexter. Målet med kursen är att studenterna ska få kunskaper om de verktyg och styrfilosofier som präglar den framväxande moderna verksamhetsstyrningen.

Ekonomihögskolan i Lund (www.fek.lu.se)

Aktuella utvecklingslinjer i ekonomistyrning, 5 poäng

Kursens mål är ge studenten djupare insikt i ekonomistyrning i olika organisationer och olika sammanhang. Kursen behandlar såväl ekonomistyrningens forskningsfront som ekonomistyrningspraxis och syftar till att förbereda studenterna i yrkesroller med koppling till ekonomiansvar och revision av ekonomistyrssystem. Ekonomistyrning sätts in både i ett historiskt och samtida kontext.

Ett antal aktuella områden inom ekonomistyrning där en intressant utveckling pågår behandlas. Såväl den teoretiska basen för utvecklingen som den praktiska tillämpningen av dess resultat behandlas. Områdena diskuteras ur både ett strukturellt och ett processperspektiv.

Ämnesområden som tas upp är bl.a.:

- Resultat- och räntabilitetsmätning
- Belöningssystem
- Ekonomistyrning i olika miljöer
- Kvalitetssäkring som kontrollform
- Affärssystem

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (www.handels.gu.se)

Strategisk och operativ ekonomistyrning, 5+5 poäng

På första delkursen tar man upp företagsstrategiska inriktningar, hur företagets strategiska inriktning påverkar ekonomistyrningens utformning och användning, strategiskt inriktade modeller för ekonomistyrning samt diskuterar värdebaserad ekonomistyrning. På kursen behandlas även centrala inriktningar, såsom konkurrensstrategi och resursbaserad strategi.

På andra delkursen behandlas kopplingen mellan företagets strategiska inriktning och dess operativa styrning. Utgångspunkten för företagets operativa ekonomistyrning är den strategiska inriktningen. Ur ett operativt ekonomistyrningsperspektiv karakteriseras företag och deras strategiska inriktning ofta i termer av bl.a.: det kundinriktade företaget, det resurssnåla företaget, det produktionsinriktade företaget och det kunskapsinriktade företaget. På kursen behandlas centrala inriktningar, bl.a. det kundinriktade företaget och det resurssnåla företaget, deras koppling till ekonomistyrningens utformning och användning samt operativt inriktade ekonomistyrningsmodeller.

Utöver dessa ämnesområden behandlas även implementeringsaspekter på strategiska och operativa ekonomistyrningsmodeller ur ett metod- och ett organisationsförändringsperspektiv. Centralt på kursen är dessutom att träna studenternas förmåga att i såväl tal som skrift kunna presentera och försvara ståndpunkter.

Stockholms Universitet (www.fek.su.se)

Ekonomistyrning och affärssystem, 5 poäng

Kursen syftar till att ge fördjupad kunskap om teorier och modeller inom analys och styrning, samt förståelse för hur affärssystem/ERPS används i redovisning och ekonomistyrning.

På föreläsningarna beskrivs ekonomisystemets uppbyggnad samt problem och risker vid implementering av integrerade affärssystem/ERPS. Den interna redovisningens roll i ekonomistyrningen preciseras och redovisningsmetoder för olika typer av företag diskuteras. Särskild betonas integrerad och flerdimensionell produktredovisning samt analys. En annan viktig del av kursen behandlar kritik mot traditionell ekonomistyrning som bildar utgångspunkt för studie av den teoretiska utvecklingen inom redovisning och styrning.

Södertörns Högskola (www.sh.se)

Strategisk ekonomistyrning, 5 poäng

Kursen syftar till att orientera studenten om nya tendenser inom ekonomisk styrning. Det handlar om att skaffa sig djupare förståelse för de mått, metoder och filosofier som diskuteras i aktuell litteratur på området. Målet är att studenten ska erhålla insikt i det annorlunda med nya former av ekonomisk styrning, jämfört med traditionella former såsom ansvarsredovisning.

Inledningsvis behandlas den kritik mot traditionell ekonomisk styrning som framförts under senare år, och en mer nyanserad bild presenteras. Efter det att kritiken behandlats analyseras de nyare synsätt som växt fram. Delkursen innehåller inte bara en beskrivning av de nyare synsätten, utan också en kritisk granskning av dem. Följande synsätt behandlas: styrning av aktiviteter, TBM, ny syn på informationsgivning, lokal ekonomi, balans och fokus i styrningen.

Uppsala Universitet (www.uu.se)

Ekonomistyrning och strategier, 5 poäng

Kursens övergripande mål är att deltagarna skall få insikt i sambanden mellan ekonomistyrning och strategi, att olika strategier kräver olika styrning. Ett annat kursmål är att visa varför styrning och styrsystem ibland är en konsekvens av strategi, för att i andra sammanhang vara den drivande kraften bakom strategi. Avsikten är att studenten ska få djupare kunskap om både traditionella och strategiska styrsystem samt deras samband med strategi och styrning. Kursen är uppdelad i fyra avsnitt.

- Teorier om strategi: här man går igenom olika teorier om vad strategi är, i vilka organisatoriska strukturer de uppkommer och verkar samt vilka antaganden som ligger bakom teorierna.
- Teorier om styrning: här analyseras styrning. Vad är styrning, vilka förutsättningar ligger bakom styrning och hur går det till när vi blir styrda? Hur undviker man styrning? Vad skiljer VD: s styrning från gruppchefens styrning?
- Traditionella styrsystem: här behandlas traditionell ekonomistyrning.
- Strategiska styrsystem: här analyseras nyare styrsystem såsom strategisk kostnads-kalkylering och interorganisatoriska styrsystem.

Växjö Universitet (www.vxu.se)

Ekonomistyrning i flödesorienterad verksamhet, 10 poäng

Kursen inleder med att diskutera ekonomisystem och ekonomisk styrning med monetära och icke-monetära mått samt förändring. Ett mål med kursen är att studenten ska öva upp sin förmåga att överföra och relatera kursinnehållet till reell affärsutveckling utifrån ett processperspektiv. Kursen tar bl.a. upp företags flöden och processer ur ett ekonomistyrningsperspektiv; aktiviteter och handling i företaget utifrån ett kundperspektiv; begrepp, modeller och verktyg för styrning av processer samt fördjupad förståelse för företagsamhet och organisering som en källa till utveckling och lärande. Därutöver behandlas t.ex. produktionsperspektiv, beteende, imaginära nätverk, innovation, förnyelse, lärande, samtidighet, nyckeltal samt helhet.

Örebro Universitet (www.oru.se)

Ekonomistyrning, 10 poäng

Kursens primära mål är att ge kunskaper så att studenten självständigt kan analysera ekonomistyrningssystem ur olika teoretiska perspektiv. Kursen är inriktad på möjligheter och begränsningar att med ekonomisk information påverka handlande i organisationer och består av fyra delar:

- Ekonomistyrningens utformning, användning och konsekvenser sett ur ett traditionellt strukturellt perspektiv.
- Alternativa teoretiska perspektiv på ekonomistyrning utifrån olika vetenskapliga synsätt.
- Aktuell forskning avseende utveckling och användning av ekonomistyrningssystem, särskilt med fokus på ett förändringsperspektiv.
- Självständig fördjupning inom något empiriskt eller teoretiskt område utifrån aktuell ekonomistyrningsforskning.

4.2 MBA-utbildningar

Nedan presenteras ämnesområden samt innovationer som behandlas i MBA-utbildningarnas kursbeskrivningar. När ett ämnesområde/innovation förekommer i en kurs är detta markerat med ett kryss. Efter tabellerna redogör vi för de olika utbildningarnas inriktningar samt om de tar upp den ”nya” controllerrollen.

4.2.1 Sammanställning av MBA-utbildningar

MBA - Ämnesområden	BI Norwegian School of Management	Blekinge Tekniska Högskola	Copenhagen Business School	Ekonomihögskolan vid Lunds universitet	Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet	Hanken, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors	Norges Handels- högskola NHH
Budgetering	x				x	x	x
Extern redovisning		x				x	
Internprissättning		x					x
Intern redovisning							
Investeringskalkylering							x
IT och informationssystem	x					x	x
Ledarskap	x	x	x	x	x	x	
Prestationsmätning	x						x
Processtyrning			x		x		x
Produktkalkylering							x
Strategisk planering och affärsutveckling	x	x	x	x	x	x	x

Tabell 4. Sammanställning av ämnesområden MBA-utbildningar

MBA - Innovationer	BI Norwegian School of Management	Blekinge Tekniska högskola	Copenhagen Business School	Ekonomihögskolan vid Lunds universitet	Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet	Hanken, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors	Norges Handels- högskola NHH	
ABC/ABM	x	x			Specifika metoder, tekniker, innovationer eller idéer nämns ej i kursbeskrivningen	x	x	
BSC	x		x	x				x
Benchmarking			x					
BPR								
EVA			x					
Kaizen								
Kundvärdeanalys	x							x
Target Costing							x	x
TQM								
Värdekedjeanalys	x							

Tabell 5. Sammanställning av innovationer MBA-utbildningar

4.2.2 Beskrivning av MBA-utbildningar

Här följer en kortfattad beskrivning av respektive MBA-utbildning utifrån de olika aktörernas kursbeskrivningar. Kurserna bedrivs på deltid och de flesta pågår under cirka två år. Vi tar upp de ämnesområden och innovationer som behandlas utöver de som vi har listat i tabellerna, dessutom redogör vi för om skolorna behandlar den ”nya” controllerrollen. Alla MBA-utbildningar, förutom den på BTH, är avgiftsbelagda, kursavgiften varierar från cirka 220 000 till 290 000 SEK.

BI Norwegian School of Management (www.bi.no)

Executive MBA, inriktning General Management

Undervisningsspråket är engelska. Kursen innehåller tio obligatoriska huvudkurser, uppdelade i tre huvudområden: understanding the managers’ environment, controlling the function within the company samt extending the scope of one’s actions. Utbildningens fokus ligger på ledarskap. Några av de övriga ämnesområden som utbildningen tar upp är: marknadsföring, inköp, entreprenörskap, projektstyrning samt etik och moral. En innovation som behandlas är intellektuellt kapital.

Blekinge Tekniska Högskola (www.bth.se/mam/intenetmba)

Internet MBA, inriktning fördjupad kunskap i Business Administration

Utbildningen ges på distans via Internet och är gratis. Undervisningsspråket är engelska. Kursen innehåller sex delkurser à fem universitetspoäng och en avslutande uppsats om tio poäng.

Programmet leder till en magisterexamen i företagsekonomi. Utbildningen inriktar sig på företagsekonomiska ämnen såsom marknadsföring, finans, redovisning, styrning och strategi.

Copenhagen Business School (www.mba.dk)

Executive MBA, inriktning Ledarskap

Undervisningsspråket är engelska. De huvudområden som behandlas under de fyra terminerna är: leadership & business essentials, entrepreneurship in the global marketplace, strategic perspectives samt integrated strategy project. Utmärkande ämnesområden för denna utbildning är bl.a. internationell marknadsföring, corporate finance, makroekonomi och human resource management. Innovationer som tas upp är bl.a. analys av aktieägarvärde, intellektuellt kapital samt Supply Chain Management (SCM).

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (www.efl.se/emba)

Executive MBA, inriktning Ledarskap

Utbildningen ska ge ett helhetsperspektiv på företagsledning, ett s.k. *general management*-perspektiv. Undervisningsspråket är svenska. Programmet är uppbyggt i tre delar, först kommer en Mini-Bachelor som ska ge en gemensam plattform där grundläggande begrepp inom management och ekonomi tas upp. Sedan följer del två, business fundamentals, som behandlar marketing management, management control, business environment och organisation & leadership. I den avslutande delen business applications tar man upp change management, innovation management och corporate finance. En innovation som behandlas är corporate social responsibility (CSR).

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (www.handels.gu.se/emba)

Executive MBA, inriktning Allmän Företagsledning

Undervisningsspråket är svenska. Utbildningen innehåller följande avsnitt: management – myter, mode och vetenskap; ledarskap och gruppsamspel; lärande, utveckling och förnyelse; organisering av företag och nätverk; marknadsstrategier i IT-samhället; ekonomistyrning och effektivitet; ägarrelationer och finansiell planering; strukturomvandling i ett historiskt perspektiv samt internationella affärer. Ett av målen är att träna studenten i kritiskt tänkande till modetrender på företagsledningsområdet.

Hanken, The Swedish School of Economics and Business Administration in Helsinki (www.hanken.fi/mba)

Hanken MBA Programme

Undervisningsspråket är engelska. Programmet består av fem ämnesområden, uppdelade på 19 moduler varav 16 är gemensamma. Dessa fem är: allmän, management, finans, redovisning och marknadsföring. Fördjupning kan ske inom finans eller service- och relationsmarknadsföring. Dessutom ingår praktiska övningstillfällen där studenten övas i presentationsteknik, styrelse/mötesteknik samt rapportskrivning. En innovation som tas upp är Value Based Management (VBM).

Norges Handelshøgskola Bergen (www.nhh.no)

Executive MBA, inriktning Ekonomisk styrning och ledning

Undervisningsspråket är norska. Kursen inriktar sig på ekonomisk styrning i ett brett perspektiv och hur ekonomistyrning kan användas som ett strategiskt verktyg. Vänder sig till nuvarande och framtida ledare inom privat och offentlig sektor. Programmet består av flera moduler bl.a. strategisk lönsamhetsanalys, räkenskapsanalys, projektanalys och finansiella beslut samt organisation och integrerade styrsystem. En innovation som tas upp är bl.a. finansiella och icke-finansiella mål.

4.3 Övriga utbildningsinstitut

Nedan presenteras ämnesområden samt innovationer som behandlas i de övriga utbildningsinstitutens kursbeskrivningar. När ett ämnesområde/innovation förekommer i en kurs är detta markerat med ett kryss. Efter tabellerna redogör vi för de olika utbildningarnas inriktningar samt om de tar upp den ”nya” controllerrollen.

4.3.1 Sammanställning av övriga utbildningsinstitut - långa kurser

Övriga utbildningsinstitut - Långa kurser - Ämnesområden	EFL - Affärskunskap	EFL - Diplomerad Controller	EFL - Strategi & Ekonomistyrning	ESV - Statens controllerutbildning	FEI - Ekonomistyrning I-III	Företagsuniversitetet - Diplomerad Controller	Högia - Ekonomistyrning 1-2	IHM Business School - DIHM	IHM Business School - Affärsstyrning	Sensus - HFU Controller	Xpectum - Företagsökonomien
Budgetering			x		x		x	x		x	x
Extern redovisning	x	x	x			x		x		x	x
Internprissättning		x									
Intern redovisning			x			x	x				x
Investeringskalkylering		x	x		x	x	x	x		x	x
IT och informationssystem		x			x				x		
Ledarskap	x	x				x					x
Prestationsmätning	x			x				x			
Processtyrning			x	x		x		x	x		
Produktkalkylering	x	x			x			x		x	x
Strategisk planering och affärsutveckling	x	x	x	x			x	x	x		

Tabell 6. Sammanställning av ämnesområden övriga utbildningsinstitut – långa kurser

Övriga utbildningsinstitut - Långa kurser - Innovationer	EFL - Affärskunskap	EFL - Diplomerad Controller	EFL - Strategi & Ekonomistyrning	ESV - Statens controllerutbildning	FEI - Ekonomistyrning I-III	Företagsuniversitetet - Diplomerad Controller	Hogla - Ekonomistyrning 1-2	IHM Business School - DIHM	IHM Business School - Affärsstyrning	Sensus - HFU Controller	Xpectum - Företagsekonomen
ABC/ABM			x		x			x			
BSC	x		x		x			x	x		
Benchmarking											
BPR					x						
EVA											
Kaizen					x ¹						
Kundvärdeanalys									x		
Target Costing					x ¹						
TQM											
Värdekedjeanalys					x				x		

1. Japansk ekonomistyrning behandlas.

Tabell 7. Sammanställning av innovationer övriga utbildningsinstitut – långa kurser

4.3.1.1 Beskrivning av övriga utbildningsaktörer – långa kurser

Här följer en kortfattad beskrivning av respektive utbildning utifrån de olika aktörernas kursbeskrivningar. Vi tar upp de ämnesområden och innovationer som behandlas utöver de som vi har listat i tabellerna, dessutom redogör vi för om skolorna behandlar den ”nya” controllerrollen. Priserna för dessa kurser varierar mellan 8 000 och 200 000 SEK, vilket bör bero på att kursernas längd varierar från åtta dagar till två år.

Executive Foundation Lund (www.efl.se)

Affärskunskap

Utbildningen omfattar åtta dagar under åtta veckor. Affärskunskap är speciellt anpassat för dem som inte är utbildade ekonomer, men som vill komplettera tidigare erfarenheter och kompetens med aktuell kunskap inom företagsekonomi. Områden som bl.a. behandlas är: företag och företagande; affärsredovisning; kunden och marknaden; organisation och styrning; företagsanalys; finansiering samt ledning.

Diplomerad Controller

Utbildningen omfattar fyra terminer på deltid och riktar sig till yrkesverksamma personer, inom företag eller förvaltning, som har yrkeserfarenhet men som saknar formell utbildning. Förkunskapskrav är gymnasiekompetens samt minst två års yrkeserfarenhet. De första två terminerna läser man företagsekonomisk grundkurs, termin tre består av fördjupning inom ekonomistyrning, t.ex. prissättning och kapitalanskaffning. Den avslutande terminen innehåller bl.a. organisation och projektledning.

Strategi & Ekonomistyrning

Kursen bedrivs i internatform med fyra tillfällen. Kursen syftar till att ge kontrollern, ekonomichefen eller motsvarande en uppdatering inom ekonomi- och verksamhetsstyrning. De områden som tas upp är bl.a.: från ekonomi- till verksamhetsstyrning, nya frågor - nya begrepp samt nya organisationsformer - nya styrformer. Ett ämne som tas upp är implementering av affärssystem.

Ekonomistyrningsverket (www.esv.se)

Statens controllerutbildning

Kursen riktar sig till personer inom statsförvaltningen som ansvarar för eller kommer att ansvara för, controlleruppgifter. Utbildningen utgår ifrån de förutsättningar som gäller i statlig verksamhet och tar upp controllerarbetet utifrån en bred syn på controllerfunktionens roll och uppgifter. Utbildningen omfattar 16 dagar som är fördelade på fem sammankomster, programmet sträcker sig över ett år. Vid de olika sammankomsterna tas följande områden upp; controllerfunktionen – förutsättningar och behov; myndigheternas omvärld – omvärldsanalys och strategi; verktyg och metoder för verksamhetsstyrning; att ta fram och hantera resultat samt att skapa förändring.

Företagsekonomiska Institutet (www.fei.se)

Ekonomistyrning I-II-III

Efter att ha genomgått samtliga tre kurser i ekonomistyrning erhåller man FEI: s Certifikat i Ekonomistyrning. Kurserna omfattar totalt 13 dagar (5+5+3). De ämnen som bl.a. tas upp är:

Kurs I	Kurs II	Kurs III
ekonomistyrning	intellektuellt kapital	budgetlöst företagande
ekonomisystem	riskhantering	livscykelkalkylering
värdering av anbud	finansiell styrning	immateriellt kapital
databashantering	lönsamhetsstyrning	
Excel som beslutsstöd	cash management	
	finansiell strategi	

Tabell 8. Sammanställning av ämnesområden Ekonomistyrning I-III

Företagsuniversitetet (www.foretagsuniversitetet.se)

Diplomerad Controller

Kursen omfattar 18 dagar och riktar sig till den som arbetar på ekonomiavdelningen och som vill utveckla sina kunskaper och metoder för ekonomistyrning. Förkunskapskrav är goda kunskaper i redovisning men inte akademisk utbildning i ekonomi. Kursen består av flera utbildningsblock: det finansiella perspektivet; kontrollern som utredare; styrning, personalekonomi; personal, ledning och motivation; företagsvärdering samt aktiebolagsrätt.

Hogia (www.hogia.se)

Ekonomistyrning I-II

Ekonomistyrning I, grundkurs i ekonomistyrning, ingår som en del i utbildningen Diplomerad Redovisningsekonom men kan även läsas separat. Ekonomistyrning II, fördjupningskurs i ekonomistyrning, ingår som en del i utbildningen Högre Redovisningsekonom. Båge kurserna kan läsas på deltid och vänder sig till den som arbetar med ekonomi och vill fördjupa sina kunskaper. Utbildningarna ges på distans och omfattar 13+8 veckor. Ämnen som tas upp på kurserna är bl.a.: resultat- och lönsamhetsplanering, kostnads- och intäktsanalys, finansieringsanalys/kassafloedesanalys, räkenskapsanalys, företagsvärdering samt nyckeltalsanalys.

IHM Business School (www.ihm.se)

Affärsstyrning

Utbildningen vänder sig till den som har en IHM-examen eller motsvarande, samt flera års arbetslivserfarenhet och ges under tio-tolv dagar under tre-fem månader på deltid. Kursen ska ge en helhetssyn på ekonomi- och verksamhetsstyrning. Nya managementmodeller presenteras översiktligt. Kursen syftar till att knyta ihop strategisk ledning samt ekonomi och verksamhetsstyrning. Ämnesområden som tas upp är: styrning i olika verksamheter; verksamhetsstyrning, ansvarsstyrning, värderingsmodeller för företagsförvärv och immateriella tillgångar; riskkapitalmarknaden samt affärsprojekt. Innovationen intellektuellt kapital behandlas.

DIHM Ekonomi

Utbildningen vänder sig till den som har gymnasiekompetens samt minst tre års yrkeserfarenhet och ges under fyra terminer på deltid. För de som behöver kan denna kurs föregås av en förberedande kurs i företagsekonomi. DIHM Ekonomi ska ge ett helhetsperspektiv på hur man lägger upp ekonomi- och verksamhetsstyrningen utifrån företagets affärs mål, marknadens möjligheter och tillgängliga resurser. Utbildningen består av fyra block: nulägesanalys, strategi, styrning och affärsprojekt. Ett ämnesområde som tas upp är avtals- och köprätt. En innovation som tas upp är finansiella och icke-finansiella mått.

Sensus Studieförbund (www.sensus.se)

HFU Controller (Högre Företagsekonomisk Utbildning)

Utbildningen har som förkunskapskrav gymnasiekompetens och erfarenhet av ekonomiadministrativt arbete samt grundläggande kunskaper i bokföring. Utbildningen vänder sig till personer med ekonomiadministrativa arbetsuppgifter, personal i arbetsledande ställning med ekonomiansvar eller annan personal som arbetar med ekonomifrågor, t.ex. redovisningskonsulter. Utbildningen omfattar 268 studietimmar och pågår under cirka 1,5 år. Ämnesområden som tas upp är: affärsmiljö, affärsjuridik, beskattning, ekonomistyrning och projektarbete.

Xpectum (www.xpectum.se)

Företagsekonomen

Utbildningsprogrammet kräver enbart gymnasiekompetens men praktisk erfarenhet av bokföring och redovisning underlättar. Kursen vänder sig bl.a. till ekonomer och ekonomiassistenter i företag som vill utvecklas för att ta sig an kvalificerade controlleruppgifter samt ekonomer, ekonomiassistenter och handläggare i offentlig förvaltning som vill öka användandet av kalkyler och budgetar som beslutsunderlag och styrinstrument. Omfattningen på kursen är fyra veckors heltidsstudier, men då utbildningen sker på distans kan man själv bestämma i vilken takt man vill studera. Utbildningen innehåller bl.a. följande ämnesområden: marknadsföring och försäljning, organisation, ekonomisk styrning samt årsredovisning.

4.3.2 Sammanställning av övriga utbildningsinstitut - korta kurser

Övriga utbildningsinstitut - Korta kurser - Ämnesområden	Astrakan - Verksamhetsutveckling med processer	Biznizz Uppgrade - Controllerutbildning	Biznizz Uppgrade - Kvalificerad verksamhetsstyrning	IREV - Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning	NBI - Flödesorienterad ekonomistyrning	Taurus - Ekonomistyrning i praktiken
Budgetering		x	x	x	x	x
Extern redovisning		x				x
Internprissättning				x	x	
Internredovisning		x			x	
Investeringskalkylering						x
IT och informationssystem	x	x	x			
Ledarskap		x				
Prestationsmätning	x			x	x	
Processtyrning	x	x	x		x	
Produktkalkylering			x	x	x	x
Strategisk planering och affärsutveckling		x				

Tabell 9. Sammanställning av ämnesområden övriga utbildningsinstitut – korta kurser

Övriga utbildningsinstitut - Korta kurser - Innovationer	Astrakan - Verksamhetsutveckling med processer	Biznizz Upgrade - Controllerutbildning	Biznizz Upgrade - Kvalificerad verksamhetsstyrning	IREV - Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning	NBI - Flödesorienterad ekonomistyrning	Taurus - Ekonomistyrning i praktiken
ABC/ABM	x				x	
BSC		x	x	x	x	
Benchmarking		x	x			
BPR						
EVA		x	x			
Kaizen						
Kundvärdeanalys	x	x				x
Target Costing						x
TQM						
Värdekedjeanalys	x					x

Specifika metoder, tekniker, innovationer eller idéer nämns ej på hemsidan

Tabell 10. Sammanställning av innovationer övriga utbildningsinstitut – korta kurser

4.3.2.1 Beskrivning av övriga utbildningsaktörer – korta kurser

Här följer en kortfattad beskrivning av respektive utbildning utifrån de olika aktörernas kursbeskrivningar. Vi tar upp de ämnesområden och innovationer som behandlas utöver de som vi har listat i tabellerna, dessutom redogör vi för om skolorna behandlar den ”nya” controllerrollen. Priserna är ganska jämna, med ett intervall från 9 500 till 25 000 SEK. Kurslängderna varierar från två till sex dagar.

Astrakan (www.astrakan.se)

Verksamhetsutveckling med processer

Utbildningens förkunskapskrav är erfarenhet av verksamhetsutveckling/förändringsarbete och vänder sig till den som arbetar som linjechef, affärs- eller verksamhetsutvecklare, kvalitetsansvarig, managementkonsult eller med kravställning av IT-stöd. Utbildningen omfattar tre dagar. Ämnesområden som tas upp är bl.a.: praktisk begreppsanalys och verksamhetsutveckling.

Biznizz Upgrade (www.biznizzupgrade.com)

Controllerutbildning

Utbildningen omfattar tre dagar. Målgrupp är controllers och personer inom liknande funktioner såsom ekonomichefer. Ämnen som tas upp är bl.a.: styrmodeller och värdeskapande, controllern och affärssystemen, den nya controllerrollen, bortom budgetering – budgetlös styrning, marknadskommunikation och varumärkesbyggande, redovisningens utvecklingstrender, knowledge management samt bedrägeri i företagen. Innovationer som tas upp är bl.a.: aktie-

ägarvärde (SVA), Shared Service Centers, Committed Cost Curve, budgetlös styrning samt prognoser och forecasts.

Kvalificerad verksamhetsstyrning

En tredagars kurs som vänder sig till den som arbetar som ekonomichef, controller eller har motsvarande funktion. Huvudinnehåll är utvecklingstendenser och förändringsarbete i företagen. En innovation som tas upp är VBM. I kursen ingår bl.a. områdena risk management, budgetlös styrning, nyckeltalsanvändning i olika sammanhang, CSR och hållbarhetsredovisning, kundkalkyl och intäktsstyrning samt organizational behaviour management.

IREV (www.irev.se)

Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning

Kursen om fattar två dagar och vänder sig till revisorer, ekonomi-, resultat- och redovisningsansvariga, controllers och redovisningskonsulter. På kursen behandlas både traditionell och modern verksamhetsstyrning. Kursen är praktiskt inriktad och grupparbeten kring praktikfall ingår. Områden som tas upp är bl.a. metoder för upprättande och uppföljning av likviditetsbudgetar. Även utvecklingen mot rullande prognoser behandlas. Kursen ingår som ett led i utbildningsplanen för Revisorsexamen.

Nordic Business Institute (www.nbi.se)

Flödesorienterad ekonomistyrning

Kursen vänder sig i första hand till den som är verksam inom logistikområdet, men även till dem som arbetar med inköp och produktionsplanering. Dessutom riktar den sig till företagsledare och personal på ekonomiavdelningen. Kursen omfattar sex dagar, fördelat på tre tillfällen. Den inleds med en genomgång av ekonomiska mått och begrepp. I kursen tar bl.a. upp ekonomistyrning ur ett flödesperspektiv. Innovationer som tas upp är bl.a. finansiella och icke-finansiella mått samt standardkostnader.

Taurus (www.taurusekonomi.se)

Ekonomistyrning i praktiken

Kursen riktar sig till dem som företrädesvis arbetar med ekonomi och vill vidareutvecklas i sin nuvarande roll eller kanske gå mot mer kvalificerade arbetsuppgifter. Utbildningen omfattar tre dagar. De ämnesområden som bl.a. behandlas är affärsredovisningens grunder, nyckeltal samt prognoser. En innovation som tas upp är avvikelseanalys.

5. ANALYS

Kapitlet knyter samman uppsatsens teoretiska referensram med dess empiriska studie för att besvara uppsatsens problemformuleringar samt dess syfte. Analysen ligger sedan till grund för studiens slutsatser och författarnas egna kommentarer.

5.1 Ämnesområden

Sammanställning av ämnesområdenas förekomst på samtliga berörda utbildningar, redovisat både som absoluta tal och som procent.

Ämnesområden	Högskolor/ Universitet (8)	MBA (7)	Övriga - Långa kurser (11)	Övriga - Korta kurser (6)	Total förekomst (n=32)
Budgetering	2 25%	4 57%	6 55%	5 83%	17 53%
Extern redovisning	0 0%	2 29%	7 64%	2 33%	11 34%
Internprissättning	0 0%	2 29%	1 9%	2 33%	5 16%
Intern redovisning	1 13%	0 0%	4 36%	2 33%	7 22%
Investeringskalkylering	0 0%	1 14%	8 73%	1 17%	10 31%
IT och informationssystem	3 38%	3 43%	3 27%	3 50%	12 38%
Ledarskap	1 13%	6 86%	4 36%	1 17%	12 38%
Prestationsmätning	3 38%	2 29%	3 27%	3 50%	11 34%
Processtyrning	2 25%	3 43%	5 45%	4 67%	14 44%
Produktkalkylering	1 13%	1 14%	6 55%	4 67%	12 38%
Strategisk planering och affärsutveckling	3 38%	7 100%	7 64%	1 17%	18 56%

Tabell 11. Sammanställning av ämnesområden

Om man ser till hur ämnesområdena fördelar sig mellan samtliga 32 utbildningar framgår det klart att ämnesområdena budgetering samt strategisk planering och affärsutveckling är de vanligast förekommande, de förekommer i 53 % respektive 56 % av kursbeskrivningarna. Ämnesområdet budgetering är också något som teorin beskriver som en vanligt förekommande arbetsuppgift för en controller (Ax *et al.*, 2005; Lassi, 2003; Barkstedt & Ronnesjö, 2001). Minst fokus läggs vid interprissättning (16 %) och intern redovisning (22 %).

Flera utbildningsinstitut tar upp ämnen utöver de som nämns i tabellen, t.ex. marknadsföring och projektstyrning. Anledningen till detta kan vara att man vill bredda utbildningen och därigenom försöka attrahera fler kursdeltagare.

Högskolor/Universitet (8 st)

Det ser i tabellen ut som att högskolor/universitet tar upp få av våra valda ämnesområden. I själva verket är det så att dessa ämnen studeras oftast på lägre nivå (A, B och C-kurser), och dessa kunskaper har studenten redan erhållit. Siffrorna i tabellen visar enbart på de ämnen som behandlas på magisternivå. En ytterligare förklaring är att informationen om högskolorna /universitetens ämnesområden är hämtad från kursplanerna. Dessa är oftast mycket allmänt hållna och beskriver inte kurserna i detalj utan ger en mer generell beskrivning jämfört med de andra utbildningsinstitutens kursbeskrivningar. Detta medför att flera av de ämnesområden som finns med i listan kan förekomma på de aktuella kurserna trots att de inte omnämns i kursplanen. Ämnesområdena extern redovisning, internprissättning och investeringskalkylering nämns inte i någon kursplan. Ett tydligt exempel på att det kan förekomma ändå är den kurs vi själva gått i strategisk och operativ ekonomistyrning på Handelshögskolan i Göteborg där bl.a. ämnena prestationsmätning och processtyrning ingick men som inte omnämns i kursplanen.

De ämnesområden som tas upp av flest högskolor/universitet är IT, prestationsmätning och strategisk planering och affärsutveckling. Var och en av dessa omnämns i tre av de åtta kursplanerna, dvs hos 38 % av de granskade högskolorna/universiteten. Budgetering, intern redovisning och produktkalkylering är det få som har med i sin kursplan, vilket kan förklaras med att dessa ämnen har ingått i kurser på lägre nivåer, vilket även framgår på sidan 18¹.

Det är bara Växjö Universitet som tar upp ledarskap, på de andra högskolorna/universiteten får man läsa ledarskap i kurser inom ämnesområdet organisation. Den utbildningar som har flest kryss i tabellen är Växjö Universitet som har med fyra av ämnesområdena, att jämföra med Örebro Universitet där inget av ämnesområdena omnämns i deras kursplan. Snittet ligger på 2,0 ämnesområden per aktör.

MBA-utbildningar (7 st)

Samtliga utbildningar tar upp ämnesområdet strategisk planering och affärsutveckling. I flertalet (86 %) av MBA-utbildningar ligger fokus på ledarskap, vilket faller sig naturligt då man vänder sig till yrkesverksamma som ofta innehar en chefsposition eller siktar på en ledande befattning. Mattsson (1987) anser att kontrollern bör ha kunskap om och förståelse för företagsledning. NHH är den enda aktör som inte har lika klart fokus på ledarskap, vilket kan förklaras med att NHH har en tydlig inriktning på ekonomistyrning, vilket överensstämmer med att de har flest kryss i tabellen.

Budgetering tas upp av fyra av aktörerna (57 %) medan IT och processtyrning tas var och en upp av tre aktörer (43 %). Intern redovisning, investerings- och produktkalkylering har låg eller ingen förekomst. Sammantaget för samtliga MBA-utbildningar ligger snittet på 4,4 ämnesområden per aktör.

Övriga utbildningsinstitut långa kurser (11 st)

Vad gäller övriga aktörer med långa kurser syns det tydligt att dessa erbjuder en bredare kunskapsbas och därmed fokuserar på mer grundläggande företagsekonomiska kunskaper. Målgruppen för dessa kurser är vanligtvis någon som redan är yrkesverksam inom ekonomiområdet (med gymnasiekompetens) alternativt akademiker med annan bakgrund än ekonomi t.ex. ingenjör.

¹ Se Tabell 2. Sammanställning av ämnesområden högskolor/universitet

Samtliga ämnesområden förekommer, tyngdpunkten ligger på investeringskalkylering (73 %), extern redovisning (64 %), strategisk planering och affärsutveckling (64 %), budgetering (54 %) samt produktkalkylering (54 %). De kurser som tar upp flest ämnesområden är EFL:s Diplomerad Controller och IHM:s DIHM-utbildning, de tar båda upp sju av de elva ämnesområdena vilket är naturligt då båda bedrivs under en längre tid, fyra terminer på deltid. Detta särskiljer dem mot IHM:s kurs i Affärsstyrning och ESV:s Controllerutbildning som endast tar upp tre av de elva ämnesområdena, vilket kan förklaras med att de två kurserna har mer karaktären av vidareutbildning. För att gå kursen i Affärsstyrning måste man inneha en IHM-examen eller motsvarande och ESV:s Controllerutbildning riktar sig till dem som arbetar med kvalificerade uppgifter inom statsförvaltningen.

Det ämnesområde som har lägst förekomst (9 %) är internprissättning. Sammantaget för samtliga utbildningar ligger snittet på 4,9 ämnesområden per aktör.

Övriga utbildningsinstitut korta kurser (6 st)

Korta kurser fokuserar på budgetering (83 %), produktkalkylering (67 %) samt processtyrning (67 %). De ämnesområden som förekommer minst (17 %) är strategisk planering och affärsutveckling, ledarskap och investeringskalkylering. De korta kurserna varierar i kurslängd mellan två och sex dagar, vilket medför att det kan vara svårt att hinna med att ta upp alla ämnen. Att fem av sex utbildningsinstitut tar upp budgetering kan ses som naturligt då den kategori som kurserna främst vänder sig till är yrkesverksamma controllers och ekonomiansvariga, vilka ofta arbetar med budgetering. De två utbildningar som tar upp flest ämnesområden är Biznizz Upgrades Controllerutbildning samt NBI:s Flödesorienterad styrning. De tar upp sju (64%) respektive sex (55%) av de elva ämnesområden. Sammantaget för samtliga korta utbildningar ligger snittet på 4,7 ämnesområden per aktör.

5.2 Den ”nya” controllerrollen

Enligt Burns *et al.* (2004) och Barkstedt & Ronnesjö (2001) är IT-stöd (affärssystem och styr-system), ledarskap och prestationsmätning något som kommande generationer av controllers behöver utbildning i. Dessa ämnesområden tas redan upp på flera utbildningar idag och ingår i ovan nämnda sammanställning. Vi behandlar därmed inte dessa tre ämnen igen.

De kunskapsområden som vi tidigare definierat för den ”nya” controllern (analytisk förmåga, implementering av system, kommunikations-/presentationsteknik, kritiskt tänkande, rapport-skrivning och språk) förekommer i olika stor utsträckning hos aktörerna. Språk förekommer inte som ämne hos någon av aktörerna, utan är något som controllers får studera vid sidan om ekonomistyrning,

Högskolor/Universitet

Många av dessa aktörer tar upp ekonomistyrningens förändrade roll, från traditionell till modern. Något som ingår i alla magisterutbildningar är en uppsats om tio poäng, vilket ger färdighet i rapportskrivning. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet behandlar även implementeringsaspekter på strategiska och operativa ekonomistyrningsmodeller, medan Stockholms Universitet tar upp implementering av integrerade affärssystem. På Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet övar man även upp studentens förmåga att kommunicera och rapportera. Ett ämnesområde som flera högskolor/universitet behandlar är kritiskt tänkande mot traditionell ekonomistyrning, förutom ovanstående två är det även Södertörns Högskola som tar upp detta.

MBA-utbildningar

Löpande projektarbeten eller uppsatser ingår oftast som en del i utbildningen, vilket ger färdighet i rapportskrivning. I Lund är analys ett viktigt ämne liksom för NHH. På Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet lägger man istället tonvikten på kritiskt tänkande. På Hanken är kommunikation en viktig del av utbildningen, bl.a. tränas studenterna i mötesteknik. Indirekt ger de flesta MBA-utbildningar språkträning då undervisningen sker på engelska.

Övriga utbildningsinstitut långa kurser

Träning av den analytiska förmågan förekommer hos flera aktörer. Därutöver tar aktörerna upp ämnen såsom implementering av strategier och affärssystem samt kommunikation. Den aktör som tar upp flest av den ”nya” controllerns kunskapsområden är Företagsuniversitetet, de har en delkurs som benämns ”controllern som utredare”. I denna delkurs tar man upp: en modell för effektivare utredningar; planera utredningar och formulera mål; samla in underlag; analysera och dra slutsatser samt rapportera. Ett av målen med kursen är att deltagarna ska ha ett kritiskt förhållningssätt till olika frågeställningar inom ekonomiområdet.

Övriga utbildningsinstitut korta kurser

Bland de korta kurserna är förekomsten av den ”nya” controllerns kunskapsområden låg. Astrakan och Taurus tar upp analysering, medan den aktör som utmärker sig och har många ämnen är Biznizz Upgrade med sin kurs Controllerutbildning. Här diskuteras den ”nya” controllerrollen där man dels summerar framtida krav på controllern och dels tar upp strategier för kompetensutveckling av controllers.

5.3 Innovationer

Sammanställning av innovationernas förekomst på samtliga berörda utbildningar, redovisat både som absoluta tal och som procent.

Innovationer	Högskolor/ Universitet (8)	MBA (7)	Övriga - Långa kurser (11)	Övriga - Korta kurser (6)	Total förekomst (n=32)
ABC/ABM	2 25%	4 57%	3 27%	2 33%	11 34%
BSC	1 13%	4 57%	5 45%	4 67%	14 44%
Benchmarking	1 13%	1 14%	0 0%	2 33%	4 13%
BPR	1 13%	0 0%	1 9%	0 0%	2 6%
EVA	0 0%	1 14%	0 0%	2 33%	3 9%
Kaizen	1 13%	0 0%	1 9%	0 0%	2 6%
Kundvärdeanalys	2 25%	2 29%	1 9%	3 50%	8 25%
Target Costing	1 13%	2 29%	1 9%	1 17%	5 16%
TQM	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Värdekedjeanalys	1 13%	1 14%	2 18%	2 33%	6 19%

Tabell 12. Sammanställning av innovationer

Om man ser till hur samtliga innovationer fördelar sig är ABC och BSC starkt dominerande och förekommer i 34 respektive 44 % av kurspresentationerna. Den innovation som inte nämndes överhuvudtaget är TQM. Inte heller Kaizen (6 %), BPR (6 %) och EVA (9 %) är vanliga som säljargument.

En tänkbar förklaring till den låga förekomsten av Kaizen, BPR och EVA samt frånvaron av TQM kan vara att de är begrepp som en gång varit populära men som tappat i attraktionskraft. Istället söker man efter nya koncept som sticker ut och fångar den potentiella deltagares intresse. Detta behöver inte innebära att koncepten ifråga inte används i praktiken utan visar mer på att utbildningsinstituten uppfattar det som att deltagarna tröttnat på ämnet, det säljer inte längre.

Flera utbildningsinstitut tar upp innovationer utöver de som nämns i tabellen, t.ex. intellektuellt kapital, finansiella och icke-finansiella mått, analys av aktieägarvärde samt budgetlöst företagande. Anledningen till detta kan vara att man vill visa att utbildningen är uppdaterad och därigenom försöka attrahera fler kursdeltagare.

Högskolor/Universitet (8 st)

När man tittar på ovanstående tabell ser det ut som att högskolorna/universiteten tar upp få av våra valda innovationer, frekvensen är endast 1,25 innovation per kurs. Men som man kan se på sidan 19² är det i själva verket som så att tre utav åtta aktörer inte specificerar vilka innovationer man tar upp utan enbart nämner dem i generella ordalag, t.ex. ”nyare managementmodeller”. De två aktörer som nämner flest innovationer, Växjö Universitet och Södertörns Högskola, nämner helt olika innovationer. Något som bör tas upp är dessutom att två av tre kryss för Växjö Universitet hör till de totalt sett minst frekventa innovationerna, nämligen BPR och Kaizen. Ytterligare en intressant aspekt är att ingen av de åtta aktörerna uttrycker i sina kursplaner att de tar upp EVA eller TQM. De vanligast förekommande innovationerna är ABC/ABM och kundvärdeanalys (25 % vardera).

En annan orsak till att högskolor/universitet har låg frekvens av innovationer är att de tas upp på lägre nivåer i utbildningen. Om förekomsten på A, B och C-nivå hade räknats med i tabellen skulle frekvensen ökat med 50 %. Siffrorna i tabellen visar alltså enbart på de innovationer som behandlas på magisternivå. Högskolor/universitet utnyttjar inte innovationer för att sälja sina utbildningar, då de potentiella kursdeltagarna inte alltid har kännedom till vad trebokstavskombinationerna står för.

Ett tydligt exempel på att kursplanerna är väldigt övergripande är den kursplan för den kursen vi själva gått, strategisk och operativ ekonomistyrning, på Handelshögskolan i Göteborg. Vi vet att fler innovationer än kundvärdeanalys tas upp på kursen, bl.a. behandlades ABC, EVA, TQM samt Target Costing.

MBA-utbildningar (7 st)

Förekomsten av innovationer i kursbeskrivningar för MBA är mer ojämn än den för högskolor/universitet. De innovationer som toppar är ABC/ABM tillsammans med BSC, vilka båda tas upp av fyra aktörer (57 %). I botten återfinns BPR, Kaizen samt TQM som ingen av aktörerna nämner. Det är enbart i en kursbeskrivning som ingen innovation specifikt nämns, den för Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

² Se Tabell 3. Sammanställning av innovationer högskolor/universitet

De skolor som har flest kryss i tabellen är de båda norska handelshögskolorna, BI och NHH, med vardera fyra kryss. Annars ligger snittet på 2,14 innovationer per aktör. Anledningen till att innovationer är mer förekommande i MBA-utbildningars kursbeskrivningar är att det kan vara ett sätt för dem att locka nya kursdeltagare.

Övriga utbildningsinstitut långa kurser (11 st)

Vad gäller övriga aktörer med långa kurser syns det att de främst fokuserar på BSC. De innovationer som inte nämns överhuvudtaget är benchmarking och EVA. Den aktör som tar upp flest innovationer är FEI med kurserna Ekonomistyrning I-III, vilken tar upp sex innovationer. Sex utav aktörerna nämner inte några specifika innovationer i sina kursbeskrivningar. I snitt tas det upp 1,27 innovationer per kurs.

Övriga utbildningsinstitut korta kurser (6 st)

För de korta kurserna ser bilden lite annorlunda ut, vilket kan ha att göra med att de vänder sig till redan yrkesverksamma personer. De två innovationer som framförallt betonas är BSC (67 %) samt kundvärdeanalys (50 %). TQM förekommer inte alls, dessutom är BPR och Kaizen också lämnade därhän. Den aktör som tar upp flest innovationer är NBI: s kurs Flödesorienterad Ekonomistyrning med fem innovationer. Bland de korta kurserna är det endast en aktör som inte nämner någon specifik innovation i sin kursbeskrivning, nämligen Taurus.

Förekomsten av innovationer på dessa kurser är mycket hög, hela 2,67 innovationer per kurs i snitt. Det framgår klart att de korta kurserna försöker sälja med hjälp av dessa trebokstavs-kombinationer.

6. SLUTSATSER OCH EGNA REFLEKTIONER

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi dragit av undersökningen baserat på uppsatsens syfte och problemformuleringar. Vårt syfte med studien var att kartlägga och jämföra hur olika utbildningar i ekonomistyrning presenteras, med avseende på ämnesområden, innovationer och den "nya" controllerrollen. Vi har därför valt att dela upp våra slutsatser under rubrikerna ämnesområden, den "nya" controllerrollen och innovationer. Därefter följer våra egna kommentarer och reflektioner till studien. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier.

6.1 Ämnesområden

Högskolorna/universitetet ser ut att inte ta upp så många ämnesområden. Vi vet dock att verkligheten kan se annorlunda ut än tabellerna. På vår kurs i ekonomistyrning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet behandlades ett flertal ämnesområden som inte står med i kursplanen. Om även kurser på de lägre nivåerna (A, B och C) hade tagits med hade förekomsten mer än tredubblats. Ytterligare en anledning till att förekomsten är låg kan vara att kursplanerna ger en generell beskrivning av kursernas innehåll. Ett exempel på detta är Örebro Universitets kursplan som ger en mycket översiktlig bild, där varken ämnesområden eller innovationer omnämns. Ett av de ämnen som inte nämns alls hos högskolor/universitet är internprissättning, vilket även har låg förekomst hos samtliga utbildningstyper. Vi tror att det beror på att ämnesområdet är smalt; internprissättning används främst i större företag.

MBA-utbildningarna fokuserar mycket på strategisk planering och affärsutveckling samt ledarskap i sitt presentationsmaterial vilket vi inte tycker är så konstigt då dessa kurser ofta vänder sig till potentiella eller existerande chefer. MBA-utbildningarnas presentationer på hemsidorna är ofta proffsigt utformade. I de flesta fall finns det mycket information att tillgå, det finns t.ex. möjlighet att ladda ned broschyrer. Detta tror vi beror på att presentationerna inte bara vänder sig till den potentielle kursdeltagaren utan även till dennes finansiär, vilken oftast är kursdeltagarens arbetsgivare. Den MBA-utbildning som avviker mest gällande kurspresentationens utseende och innehåll är Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Deras hemsida ger endast en mycket kortfattad beskrivning av kursen, man hänvisas istället till en kontaktperson för ytterligare information.

De långa kurserna är mestadels ganska breda och de tar upp flera ämnesområden under kursperioden. Detta tror vi beror på att de vänder sig till personer som saknar högre ekonomisk utbildning och som därför behöver en bredare företagsekonomisk kunskapsbas. Det ämnesområde som fokuseras mest på i kursbeskrivningarna är investeringskalkylering vilket vi inte har kunnat finna någon bra förklaring till. Precis som för MBA-utbildningarna är flera utav dessa presentationer proffsiga och påkostade, vilket vi tror kan förklaras med att de är säljmaterial som vänder sig dels till kursdeltagaren och dels till dennes finansiär.

Korta utbildningar har ofta mer karaktären av vidareutbildning eller uppdatering och vänder sig till en målgrupp som ofta har högre ekonomisk utbildning och är verksamma som controllers eller ekonomichefer. Budgetering är det ämnesområde som alla utom en aktör tar upp, något som de flesta i målgruppen redan kan antas känna till eller arbeta med. Vi tror att man på detta vis försöker att attrahera nya kursdeltagare genom att ange i kursbeskrivningarna att kursen skall ta upp t.ex. det senaste inom budgetering. Kursdeltagarna vill hålla sig ajour och känna till t.ex. rullande prognoser och budgetlös styrning. Endast en aktör tar upp ledarskap,

vilket vi tror kan bero på att målgruppen inte i första hand är chefer (personer som arbetar med organisatoriska frågor).

- Budgetering och strategisk planering och affärsutveckling är de mest förekommande ämnesområdena.
- Interprissättning förekommer endast i mycket liten omfattning.

6.2 Den ”nya” controllerrollen

Kunskapsområdena ledarskap, IT, och prestationsmätning förekommer i hög grad, mer än en tredjedel av samtliga aktörer tar upp dem. Vi ser det som ett tecken på att utbildningarna försöker anpassa sig till den ”nya” controllerrollen, framförallt MBA-utbildningarna.

Vi tror att orsaken till att kommunikations- och presentationsteknik samt rapportskrivning förekommer som ämnen för den ”nya” controllern är att man som controller måste kunna förmedla och förklara mål, strategier, nyckeltal etc. Samtliga utbildningar utom de korta kurserna har någon form utav projektarbete/upsats som ska presenteras, både muntligt och skriftligt.

Biznizz Upgrade med kursen Controllerutbildning tar upp och diskuterar den ”nya” controllerrollen, dels framtida krav på controllern dels strategier för kompetensutveckling av controllers. Då man vänder sig till redan verksamma controllers tror vi att detta är ytterligare ett sätt att sälja in sin utbildning.

Vi tror att den falska controllern³ kan komma att få större betydelse framöver i företagen. Något som påtalas som viktigt för den ”nya” controllern är branschkunskap, det gäller att ha kunskap om verksamheten och ekonomisk detaljkunskap är inte lika viktig. Som en följd av detta kan MBA-utbildningar komma att nå fler. Företagen kan då låta en anställd (icke-ekonom) med god kännedom om verksamheten gå utbildningen och man behöver därmed inte anställa en ekonom utan branschfarenhet. Vi tror att det fortfarande måste finnas någon inom företaget som kan säkerställa att den ekonomiska informationen är korrekt, kanske kan det finnas behov av två typer av controllers i större verksamheter?

- En viss grad av anpassning till den ”nya” controllerrollen kan ses.

6.3 Innovationer

Från analysen kan vi urskilja olika mönster som tyder på att de olika utbildningsaktörerna påverkar spridningen av innovationer, utifrån hur kurserna presenteras. Den typ av utbildning som har störst relativ betydelse anser vi är korta kurser men även MBA bidrar till spridningen. Anledningen till att korta kurser bidrar mest anser vi vara för att de har en bred målgrupp där de flesta redan är yrkesverksamma inom ekonomistyrningsområdet och därför vill ha uppdaterade utbildningar. Personerna inom denna målgrupp har god kunskap om samt håller sig uppdaterade om nyheter inom ekonomistyrning genom bl.a. affärspress, nätverk och konferenser. Vi anser därför att de korta kurserna försöker attrahera nya kunder genom en hög förekomst av innovationer. MBA-utbildningar har också bidragit till spridningen, då de bedrivs under en längre tidsperiod finns det tid att ta upp många innovationer. Den målgrupp som MBA vänder sig till är personer som innehar eller siktar på ledande befattningar och det faller

³ Se sidan 8

sig naturligt att de skall ha kännedom om nya managementkoncept. Även denna målgrupp har tillgång till samma information (affärspress m.m.) som de som deltar i de korta kurserna.

Universiteten ser ut att inte ha medverkat till spridningen av innovationer inom ekonomistyrning. Vi vet dock att verkligheten kan se annorlunda ut än tabellerna då vi enbart har haft tillgång till de översiktliga kursplanerna. På vår kurs i ekonomistyrning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet behandlades ett flertal innovationer som inte står med i kursplanen.

Studenter på högskola/universitet tror vi inte heller känner till de olika innovationerna lika väl som de som redan är yrkesverksamma inom ekonomistyrning. Behovet av att presentera innovationer i kursplanerna är mindre än hos övriga aktörer. Detta tror vi beror på att studenterna inte attraheras av trebokstavskombinationer utan vill ha mer övergripande beskrivningar av vad som ingår, t.ex. att kursen behandlar det senaste inom ekonomistyrningsområdet.

- BSC och ABC/ABM är de mest förekommande innovationerna.
- TQM är inte på modet och förekommer inte alls.

6.4 Kommentarer till studien

Vi tror att högskolor/universitet behöver förbättra sin marknadsföring och profilering. Möjligheten att ladda ner mer utförlig information som t.ex. broschyrer finns inte alls på de högskolor/universitet som vi undersökt, man måste ha tillgång till inloggningsuppgifter. På hemsidan för Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet finns en mer detaljerad kursbeskrivning, men för att nå denna krävs ingående kännedom om hemsidans utformning.

Sammantaget kan man säga att det har varit svårt att göra en jämförelse mellan de olika aktörernas presentationer då de går olika djupt in på kursernas innehåll. Ibland har det känts som att vi försökt jämföra äpplen med päron. Förutom graden av utförlighet skiljer sig de olika aktörernas presentationsmaterial väsentligt åt avseende lättillgänglighet och layout. Om vi hade haft mer tid skulle vi ha kontaktat kursansvariga för samtliga kurser för att erhålla mer utförlig information, men visa av vår egen erfarenhet är inte kursansvariga alltid lätta att nå.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Då vi behandlar ett ämne som är brett och är under ständig förändring kommer det även vara aktuellt att studera i framtiden. Under arbetets gång har vi funnit områden relaterade till utbildning i ekonomistyrning som skulle kunna vara intressanta att studera.

- En mer djupgående granskning av någon av de olika utbildningstyperna (högskola/universitet, MBA, fristående aktörer) exempelvis genom intervjuer med kursansvariga, skulle eventuellt bättre kunna klargöra kursernas innehåll.
- Intervjua personer som nyligen genomgått någon av utbildningarna och som i dag arbetar med ekonomistyrning. Vad tyckte de om utbildningen, vad saknades, förslag på förändringar etc, avseende ämnesområden och innovationer inom ekonomistyrning.
- Göra om samma studie om exempelvis fem år för att se vad som förändrats.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2006) *Management Accounting Innovations: Origins and Diffusion* in (eds.) Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. W., *Issues in Management Accounting*, Prentice-Hall, Hertfordshire, UK

Ax, C. & Johansson, C. & Kullvén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Ax, C. & Johansson, C. & Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Baldvinsdóttir, G. H. (2001) *Management Accounting and the institutionalisation of Trust*, Göteborg; Handelshögskolan i Göteborg Bokförlaget BAS

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

Eriksson, L-T. & Wiedersheim-Paul, F. (2006) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö

Källström, A. (1990) *Uppdrag Styreffekt - Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*, Liber, Borgströms Tryckeri AB, Motala

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund

Mattsson, H. S. (1987) *Controller*, Studentlitteratur, Lund

Olve, N-G. (1988) *Controllerns roll – konturer av en affärsekonom*, Mekanförbundet, Uppsala

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Samuelson, L. (2004) *Controllerhandboken*, Teknikföretagen, Uppsala

Scapens, R. & Ezzamel, M. & Burns, J. & Baldvinsdóttir, G. (2003) *The Future Direction of UK Management Accounting Practice*, Elsevier, Oxford, UK

Tidskriftsartiklar

Abrahamson, E. (1996) *Management Fashion*, Academy of Management Review, volume 21, no 1, 254-285

Burns, J. & Hopper, T. & Yazdifar, H. (2004) *Management Accounting Education and Training: Putting management in and taking accounting out*, Qualitative Research in Accounting & Management, volume 1, no 1, 1-29

Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (1997) *Activity-based techniques and the death of the bean-counter*, The European Accounting Review, volume 6, 19-44

Granlund, M. & Lukka, K. (1998) *Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context*, Management Accounting Research, volume 9, 185-211

Joshi, P.L. (2001) *The international diffusion of new management accounting practices: the case of India*, Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, volume 10, 85-109

Lassi, H. (2003) *Controllerfunktionen och controllerns arbetsbild i Finland*, Ekonomiska Samfundets Tidskrift, nr 3

Tidningsartiklar

Hüttner, M. & Walberg, M. *Controllern kan inte uppgraderas till affärsstöd*, Dagens Industri, 2006-01-14

Linde, B. *Det behövs inte fler men bättre controllers*, Dagens Industri, 2006-01-14

Nordberg, P. & Sjöström, R. *Controller bör uppgraderas*, Dagens Industri, 2005-12-13

Wajnbloom, D. & Möller, E. *Ska vi klara globaliseringen krävs proaktiva controllers*, Dagens Industri, 2005-12-29

Internet

Arbetsmarknadsverket
<http://www.ams.se>
Information hämtad 2006-11-22

Astrakan
<http://www.astrakan.se>
Information hämtad 2006-12-12

BI, Norwegian School of Management
<http://www.bi.no>
Information hämtad 2006-11-24

Biznizz Upgrade
<http://www.biznizzupgrade.com>
Information hämtad 2007-01-02

Blekinge Tekniska Högskola
<http://www.bth.se>
Information hämtad 2006-12-12 samt 2007-01-02

Blekinge Tekniska Högskola
<http://www.bth.se/mam/internetmba>
Information hämtad 2006-11-24

Business Source Premier, tillgänglig via Göteborgs universitetsbibliotek
<http://www.ub.gu.se>
Information hämtad löpande

Copenhagen Business School
<http://www.mba.dk>
Information hämtad 2006-11-24

Dagens Industri
<http://www.di.se>
Information hämtad 2006-11-22

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
<http://www.efl.se>
Information hämtad 2006-11-24

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
<http://www.fek.lu.se>
Information hämtad 2007-01-04

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
<http://www.efl.se/emba>
Information hämtad 2006-11-24

Ekonomistyrningsverket
<http://www.esv.se>
Information hämtad 2006-11-24

Emerald, tillgänglig via Göteborgs universitetsbibliotek
<http://www.ub.gu.se>
Information hämtad löpande

Eniro Gula Sidorna
<http://www.gulasidorna.se>
Information hämtad 2006-11-22

Företagsekonomiska Institutet
<http://www.fei.se>
Information hämtad 2006-11-24

Företagsuniversitetet
<http://www.foretagsuniversitetet.se>
Information hämtad 2006-12-02

Google (sökmotor)
<http://www.google.se>
Information hämtad löpande

Google Scholar (sökmotor)
<http://scholar.google.se>
Information hämtad löpande

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
<http://www.handels.gu.se>
Information hämtad 2006-12- 12 samt 2007-01-02

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
<http://www.handels.gu.se/emba>
Information hämtad 2006-11-24

Hanken, The Swedish School of Economics and Business Administration in Helsinki
<http://www.hanken.fi/mba>
Information hämtad 2006-11-24

Hogia
<http://www.hogia.se>
Information hämtad 2006-11-24

Högskoleverket
<http://www.hogskoleverket.se>
Information hämtad 2006-11-28

IHM Business School
<http://www.ihm.se>
Information hämtad 2006-11-24

IREV
<http://www.irev.se>
Information hämtad 2007-01-02

Malmö Högskola
<http://www.mah.se>
Information hämtad 2007-01-03

Nationalencyklopedin
http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=160246
Information hämtad 2006-12-28

Nordic Business Institute
<http://www.nbi.se>
Information hämtad 2006-11-24

Norges Handelshøyskole, NHH
<http://www.nhh.no>
Information hämtad 2006-11-24

Science Direct, information hämtad via Göteborgs universitetsbibliotek
<http://www.ub.gu.se>
Information hämtad löpande

Sensus studieförbund
<http://www.sensus.se>
Information hämtad 2006-11-24

Stockholms Universitet
<http://www.fek.su.se>
Information hämtad 2007-01-04

Södertörns Högskola
<http://www.sh.se>
Information hämtad 2006-12-12 samt 2007-01-02

Taurus
<http://www.taurusekonomi.se>
Information hämtad 2006-12-20

Uppsala Universitet
<http://www.uu.se>
Information hämtad 2006-12-12 samt 2007-01-02

Växjö Universitet
<http://www.vxu.se>
Information hämtad 2006-12-12 samt 2007-01-02

Xpectum
<http://www.xpectum.se>
Information hämtad 2006-12-12

Örebro Universitet
<http://www.oru.se>
Information hämtad 2006-12-12 samt 2007-01-02

Uppsatser

Andersson, C. & Bengtsson, C. (2006) *Controllerns roll och ansvarsområden – en fallstudie utifrån stora och medelstora företag*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Andersson, J. & Ericsson, P. (2003) *Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor*, Magisteruppsats, Handelshögskolan Göteborgs Universitet

Barkstedt, H. & Ronnesjö, P. (2001) *Controllerns roll i företaget*, Kandidatuppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Danielsson, K. Eklund, H. & du Hane, M. (2003) *Controllerns roll och dess förändring*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Ericsson, A. & Haggård, A. (2000) *Diffusion av balanced scorecard i Sverige – en empirisk studie av adoptionsmotiv*, MBA-uppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Krohn, S. & Widmark, L. (2005) *Diffusion av det Balanserade styrkortet i svensk press*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Övrigt

Civilekonomerna & Civilingenjörerna, MBA-utbildningar i Norden 2006-2007

Civilekonomerna & Sveriges Ekonomers Riksorganisation (SERO), *Nordiska Akademiska Ekonomutbildningar 2006-2007*

Siegel, G. & Sorensen, J. E. (1999) *Counting More, Counting Less – Transformations in the Management Accounting Profession*, Institute of Management Accountants, Montvale, NJ.