

EXAMENSARBETE

STRÄVAN EFTER ATT BLI BÄST

Benchmarking av företagsekonomiska kurser

MARIA BERGH-LASSES
JOEL TELDE

Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar

EKONOMPROGRAMMET • C-NIVÅ

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Ekonomistyrning

Förord

Denna uppsats är skriven vid Luleå Tekniska Universitet under våren 2001 och behandlar skillnaderna mellan företagsekonomiska kurser vid olika högskolor och universitet. Uppsatsen undersöker, med hjälp av benchmarking, om det är någon skillnad på företagsekonomiska kurser på olika högskolor och universitet och om Luleå Tekniska Universitet bör förändra något inom universitetets företagsekonomiska utbildning.

Vi vill tacka alla personer som har varit involverade i och bidragit till vår uppsats. I synnerhet skulle vi vilja tacka vår handledare, Malin Malmström, som har hjälpt och peppat oss att genomföra denna uppsats. Vi vill också tacka deltagarna i seminariegruppen som har gett konstruktiv opponering och därmed har hjälpt oss att utveckla uppsatsen. Dessutom skulle vi vilja tacka ytterligare några personer, dessa från näringslivet: Anders Westman på KPMG och Michaela Stenman på SEB, som har varit vänliga nog att ställa upp på telefonintervjuer och hjälpt till att få fram de kriterier, som vi har använt oss av i uppsatsen. Sist men inte minst vill vi även ge vår uppskattning till de studenter som var med i diskussionsgruppen.

Luleå 2001-05-28

Maria Bergh-Lasses

Joel Telde

Sammanfattning

Under de senaste åren har kurser och utbildningar på Sveriges högskolor och universitet utsatts för granskning och genomgått stora förändringar. Vi har benchmarkat några företagsekonomiska kurser vid Luleå Tekniska Universitet med ett antal utvalda högskolor och universitet i Sverige. Vårt syfte var att se om det fanns skillnader mellan kurserna på de olika högskolorna och universiteten samt att komma med implikationer till möjliga förändringar. För att uppnå vårt syfte undersökte vi vad de intressenter, som vi ansåg vara viktigast, hade för synpunkter på kurserna för utveckling av förmågor till framtida yrkesuppgifter. I och med de intervjuer och det diskussionsforum som vi genomförde med de valda intressenterna fick vi fram kriterier som vi sedan använde vid benchmarkingen. När vi hade fått in all data sammanställde vi den, analyserade och drog slutsatser. De slutsatser som vi kom fram till var att Luleå Tekniska Universitets företagsekonomiska kurser har hög standard och därför inte behöver många förändringar.

Abstract

During the last few years courses and education at colleges and universities in Sweden have been subject to scrutiny and gone through great changes. We have done a benchmarking of some business economics courses at Luleå University of Technology with a number of selected Swedish colleges and universities. Our purpose was to see if there were any differences and to come up with implications for possible changes. For this purpose we tried to find out what the stakeholders we found most important had to say about the courses to develop skills to future professional possibilities. Through the interviews and the group discussion performed we obtained criteria we later used as benchmarks. After having collected all the data we combined it, analyzed it and drew conclusions. The conclusions we arrived at were that the courses at Luleå University of Technology hold a high standard and are not in need of many changes.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemdiskussion	1
1.2 Syfte	2
1.3 Arbetets disposition.....	2
2 Metod	4
2.1 Metodansats.....	4
2.1.1 Deduktiv ansats	4
2.1.2 Kvalitativ och kvantitativ ansats	4
2.2 Litteraturstudie	5
2.3 Urvalsprocessen	5
2.4 Datainsamlingsmetod.....	6
2.4.1 Telefonintervju med företag	7
2.4.2 Diskussionsforum med studenter.....	8
2.4.3 Benchmarkurval	8
2.4.4 Operationaliseringen	9
2.4.5 Kursbeskrivningar.....	10
2.5 Metodproblem	10
2.5.1 Validitet	10
2.5.2 Reliabilitet	11
3 Teori	14
3.1 Benchmarking	14
3.2 Konkurrensfördelar och strategi.....	15
3.3 Intressenter	17
3.4 Sammanställning av referensram	20
4 Empiri	22
4.1 Steg 1, Empiriinsamling.....	22
4.1.1 Intervjuer med företagare	22
4.1.2 Diskussionsforum med studenter.....	27
4.2 Steg 2, Benchmarkurval & resultatsammanställning	31
4.2.1 Benchmarkurval	31
4.2.2 Resultatsammanställning	32
5 Analys & slutsatser.....	36
5.1 Intressenter	36
5.3.1 Näringslivet	37
5.3.2 Studenter.....	37
5.2 Tolkning av kursbeskrivningar.....	38
5.2.2 Sammanfattande diskussion	42
5.3 Rekommendationer till fortsatt undersökning.....	43

Referenslista

Bilagor

1. Inledning

Kapitlet inleds med en problemdiskussion som i sin tur följs av uppsatsens syfte och avslutas med arbetets disposition.

1.1 Problemdiskussion

I Sverige finns det idag ett 40-tal stycken högskolor och universitet. Av dessa har 28 stycken företagsekonomiska utbildningar. Innehållet och kursutbudet kan variera mellan dem och så kan även anseende och möjligheten till högt uppsatt arbetsposition efter studierna göra. Skillnaden i anseendet kan bidra till en skillnad i hur många ansedda lärare och föreläsare som söker sig till högskolan eller universitetet.

I branschtidningen Civilekonomen (nummer 3, 2001) skrivs det om hur stora skillnader det är i lönen för ekonomer som studerat vid olika högskolor och universitet. Civilekonomen nämner även hur stor andel av dem som läst vid de aktuella högskolorna och universitetet som erhållit en position som chef i arbetslivet. Med chef menar artikelförfattaren en person som antingen är med i företagsledningen eller arbetar som chef på hög eller mellanhög nivå. Artikeln visar hur aktuellt det är att högskolan eller universitetet satsar på företagsekonomiska utbildningen och utvecklar kurser och program vilka motsvarar exempelvis näringslivets efterfrågan.

Konkurrensen om studenter mellan högskolor och universitet har ökat, trots att fler och fler inser vikten av att skaffa sig en bra utbildning. Detta kan bero på att även utbildningsplatserna har ökat och en annan anledning till att konkurrensen har ökat kan vara den nuvarande högkonjunkturen. Denna högkonjunktur leder till att det finns efterfrågan på arbetsmarknaden, och att det eventuellt inte behövs en högre utbildning för att få jobb.

För att studenterna ska lockas till ett universitet eller en högskola kan utbudet av kurser och program vara avgörande. Blir studenterna intresserade och finner de sedan att de är nöjda med utbudet eller innehållet skulle fler kunna lockas till lärosätet, i vårt fall Luleå Tekniska Universitet. Anledningen till att vi har valt att undersöka de företagsekonomiska kurserna är för att det ligger i vårt egenintresse att granska vad som finns på de skilda företagsekonomiska kurserna på de olika högskolorna och universitetet, men även vad som efterfrågas. Detta på grund av att det är intressant att se hur stor skillnad det egentligen kan vara på utbildningen vid olika högskolor och universitet. Dessutom kan det vara av intresse för näringsliv, de företagsekonomiska avdelningarna på de aktuella högskolorna och universitetet och eventuellt för framtida forskning.

De olika högskolor och universitet som har företagsekonomiska utbildningar kan konkurrera genom att skilja sig från varandra på många sätt. Exempelvis kan en högskola satsa på att profilera sig som personligt och således till exempel öka antalet timmar

klassundervisning och minska tiden för föreläsningar om andra universitet och högskolor inte har klassrumsundervisning överhuvudtaget. Det kan även särskilja sig på antal seminarier mellan olika högskolor och universitet. Vissa högskolor eller universitet kanske satsar på att ha bra kontakt med näringslivet och på att ha praktikfall ute på företagen. Skillnaderna kan vara många och jämförelser dem emellan kan därför vara intressant.

Benchmarking är ett verktyg för att förbättra en organisation. Förbättringen sker genom jämförelser med andra där lärdom dras av hur eller vad de gör för att bli konkurrenskraftiga. Det finns olika definitioner, och en något filosofisk sådan kan vara: ”Benchmarking är konsten att vara tillräckligt ödmjuk för att erkänna att någon är bättre än du och samtidigt vara vis nog att lära sig att bli lika bra eller bättre.” Ordet benchmark betyder egentligen prestationsnivå som är känd som den bästa för en verksamhetsprocess och som kan användas som referens vid jämförelse. (Andersen & Pettersen, 1997)

En benchmarking mellan de fem universitet och högskolor som anses producera flest chefer samt producerar flest högvärlönde personer och Luleå Tekniska Universitet skulle kunna ge en bild av vad som skiljer utbildningarna åt. Det kan därmed ge implikationer till möjliga sätt för Luleå Tekniska Universitet att strategiskt positionera sig och med detta skapa konkurrensfördelar.

Två frågor vi finner intressanta i sammanhanget är först hur Luleå Tekniska Universitet står sig i förhållande till de högst rankade högskolorna och universiteten i fråga om innehållet i utbildningen? Andra frågan som vi ställer oss är om Luleå Tekniska Universitet kan dra någon form av lärdom av vad andra högskolor och universitet erbjuder och förändra sitt utbud och innehåll i ett antal kurser inom företagsekonomiska utbildningen för att tillfredställa olika intressenter?

1.2 Syfte

Uppsatsens två syften är:

- att jämföra företagsekonomiska kurser vid Luleå Tekniska Universitet med företagsekonomiska kurser vid fem andra högskolor och universitet, för att se om det finns några skillnader mellan dem, och i så fall vilka samt
- att ge implikationer till möjliga förändringar av företagsekonomiska kurser vid Luleå Tekniska Universitet.

1.3 Arbetets disposition

Kapitel *två* är ett metodkapitel där metodansats, litteraturstudie, datainsamlingsmetod och felkällor behandlas. Efter metodkapitlet kommer kapitel *tre* som är teorikapitlet. Detta kapitel innehåller beskrivningen av verktyget benchmarking samt en genomgång av intressenter och konkurrensfördelar. Kapitel *fyra* innehåller det empiriska materialet, det vill säga all information som vi har fått från de personliga intervjuerna,

diskussionsforumet och de olika högskolornas och universitetens kursbeskrivningar på de obligatoriska momenten i A-, B-, C- och D-nivåerna. I kapitel *fem* kommer analysen där vi har försökt att koppla de empiriska resultaten till vår befintliga teori. Där finns även våra slutsatser, där vi utifrån analysen dragit egna slutsatser och därigenom försökt uppfylla våra syften.

2 Metod

Metodkapitlet beskriver hur vi har gått tillväga och beskriver vilka metoder vi har valt och varför. Vidare behandlas vilka metodproblem som kan och har uppstått och vad vi har gjort för att försöka undvika dem

Vi jämför fem universitet och högskolor samt Luleå Tekniska Universitet med utgångspunkt från vår referensram. Alla universiteten är med i en artikel som Civilekonomen publicerade i nr. 3 2001. Artikeln presenterar de olika högskolornas och universitetens utexaminerade studenters arbetsposition och löneläge. De olika rankingarna i artikeln är uppdelade så att den ena innehöll de högskolor och universitet som har högst andel procent chefer bland sina utexaminerade studenter. Den andra rankingen åskådliggör hur stor procentandelen är bland de utexaminerade studenterna som har lön över trettio tusen kronor. Anledningen till att vi valde att jämföra dessa fem högskolor och universitet med Luleå Tekniska Universitet är eftersom att benchmarking är avsett att användas mot de bästa i klassen enligt Andersen och Pettersen (1997).

2.1 Metodansats

2.1.1 Deduktiv ansats

Kunskap förvärvas på olika sätt, antingen deduktivt eller induktivt. Vid deduktiv ansats utgår vi från befintlig teori, i vårt fall bland annat benchmarking, som vi sedan använt för att införskaffa empirin. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997) Av den empiri vi fått har vi sedan dragit slutsatser. Anledningen till att vi ansett oss vara deduktiva är att vi först läste in oss på teori om benchmarking, konkurrensfördelar och intressenter med dess olika modeller. Därefter har vi, med vår kunskap om denna teori, använt den för att samla empiri och sedan analysera resultat och dra slutsatser.

2.1.2 Kvalitativ och kvantitativ ansats

Vår undersökning innehar både kvalitativa och kvantitativa drag eftersom vi använder oss av både hård och mjuk data. Holme och Solvang (1991) menar att det inte går att säga att en undersökning är antingen kvalitativ eller kvantitativ, det vill säga att det inte är helt renodlat åt ett håll. Det stämmer utmärkt med vår jämförelse mellan olika högskolor och universitet eftersom våran undersökning ligger någonstans mittemellan kvalitativ och kvantitativ ansats. Holme & Solvang (1991) menar dock att en undersökning kan ha en övervägande del åt ett håll, det vill säga vara till exempel lite mer kvalitativ än kvantitativ.

Vårt arbete har utmynnat i två steg. I steg ett avsåg vi att generera viktiga begrepp, så kallade benchmarks, för innehåll i företagsekonomiska kurser. Detta gjorde vi genom att vi anordnade ett diskussionsforum där studenter från alla företagsekonomiska årskurser

bland annat diskuterade vad de trodde var viktigt att företagsekonomiska kurser ska innehålla för att få chefsposition på ett företag. En personalrekruterare på vardera KPMG och SEB har även intervjuats, och dessa har representerat näringslivet i uppsatsen. I steg två grupperade vi begreppen och omvandlade dem till mätbara enheter. Därefter använde vi oss av dessa för att benchmarka (jämföra) universitet och högskolor utifrån de genererade begreppen. Vi har även använt oss av hård data. Sådan data kan kvantifieras och bearbetas med analytiska modeller och gestaltas i vår uppsats som information om de olika kurserna, det vill säga de kvantitativa måtten som i detta fall är till exempel antalet timmar per begrepp (Häckner, 1985). Det fick vi fram genom att hämta hem kursbeskrivningar och scheman från Internet från de aktuella högskolorna och universiteten och därför kan studien även ses som en kvantitativ ansats.

2.2 Litteraturstudie

Vi har lånat böcker på Luleå Tekniska Universitets bibliotek i ämnet benchmarking för att sätta oss in hur man egentligen gör en jämförelse mellan de olika högskolorna och universiteten. Vi har använt oss av högskolornas och universitetens informationssidor på Internet. Där har vi hittat vad kurserna innehåller i stort så vi har fått en överblick över hur kurserna är uppbyggda. Sedan har vi även sökt information i de olika högskolornas och universitetens kataloger som beskriver de olika kurserna. Den övriga informationen som vi har använt oss av har vi hittat via databaserna Libris och Bibdia, med hjälp av sökorden benchmarking, competitive advantage och stakeholder samt deras svenska motsvarigheter (jämförelse, konkurrensfördel och intressent). Vi har även funnit artiklar från olika journals som finns på tidskriftsdatabaserna på universitetsbibliotekets hemsida.

2.3 Urvalsprocessen

När vi valde vilka personer vi skulle intervjua skedde urvalet på lite olika sätt. När vi valde vilka studenter som skulle delta i diskussionsforumet ville vi att de skulle vara studenter som representerade alla olika årskurser och som har läst de aktuella kurserna. De personer som har gjort sitt inriktningsval, det vill säga årskurs tre och fyra, skulle ha företagsekonomisk utbildning med inriktning mot ekonomistyrning för att vår undersökning skulle få ett mer rättvisande svar. Anledningen till att vi gjorde dessa val var för att studien skulle ligga i linje med vad vi ville ha ut av den. Vid valet av representanter för näringslivet valde vi företag som är naturliga arbetsgivare till utexaminerade civilekonomstudenter och dessa var företagen KPMG och SEB. En annan anledning till att vi valde att samarbeta med dem var att vi har access till dessa företag. Vi gjorde ett medvetet urval när vi skulle välja ut studenter ur vad som kan liknas med strator. Ett sådant urval är då populationen indelas i undergrupper (Skärvad & Lundahl, 1999). Valet gjorde vi genom att dela in alla studenter så vi har kunnat se vilka som har läst eller läser företagsekonomiska kurser. Enligt Skärvad och Lundahl (1999) har detta en poäng eftersom vi säkerställer att relevanta undergrupper blir representerade i urvalet och att det inte med slumpens hjälp hamnar utanför urvalet.

Vid val av vilka som ska anses som de mest framstående högskolor och universitet gjorde vi så att vi följde artikeln i Civilekonomen. Vi valde att jämföra Luleå Tekniska Universitet med Ekonomihögskolan vid Växjö Universitet, Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Uppsala Universitet och Stockholms Universitet. Anledningen till att vi valde just dessa fem högskolor och universitet är därför att de var de fem som låg högst upp i Civilekonomens undersökning. Med detta menas att det var de fem som hade före detta studenter som har högst lön i procent och högst andel chefer av alla högskolor och universitet. Med denna utgångspunkt ansåg vi att de var bra element att undersöka för att se om de har något som Luleå Tekniska Universitet inte har och som därmed kan användas för att utveckla utbildningen på Luleå Tekniska Universitet.

Alla kurser vi valde att benchmarka är företagsekonomiska kurser som ligger under ekonomistyrningsavdelningen på Luleå Tekniska Universitet. En annan gemensam nämnare var att de var obligatoriska. Vi valde sex kurser som är utspridda över alla årskurser för att få med så stor del av de olika kurserna som möjligt. Urvalet gick till så att vi undersökte vilka som var obligatoriska på varje årskurs. Anledningen till att vi valde de obligatoriska kurserna var att det är intressant att se skillnaderna på hur olika högskolor och universitet utformar sina kurser och anser vilka som bör vara med i en företagsekonomisk utbildning. Vi valde att inte undersöka alla kurser som ges vid Luleå Tekniska Universitet då vi fann det svårt att hitta motsvarigheter på övriga högskolor och universitet.

2.4 Datainsamlingsmetod

I steg ett, där vi genererade blivande benchmarks, valde vi att samla in data genom att använda oss av telefonintervjuer och diskussionsforum. Vi utformade frågemallar (Bilaga 1, 2) och dessa frågemallar använde vi oss av när vi gjorde telefonintervjuer samt vid diskussionsforumet med studenter. Mallarna var utformade för att hjälpa till så att vi ställde samma frågor till de olika intervjuade, men med möjlighet att ställa följdfrågor om detta behövdes. Följdfrågorna kunde behövas för att få förtydning eller för att göra en uppföljning på en intressant synvinkel. Ett annat mål med mallarna var att frågorna skulle vara väl genomtänkta så vi fick svar på det vi ville ha svar på. I steg två samlade vi in kvantitativa data baserat på operationaliseringen av de genererade begreppen i steg ett, till exempel timmar klassrumsundervisning från kursbeskrivningarna, och jämförde om begreppen från steg ett fanns med i de företagsekonomiska kurserna. Detta skedde utifrån en benchmarkingmodell. (Andersen & Pettersen, 1997)

Det grundläggande innehållet i en benchmarkingprocess kan delas upp i fem steg. De är följande:

- Planera - välj och dokumentera den process som ska studeras
- Söka – identifiera vem/vilka som utför denna process bäst
- Observera – kartlägg och analysera hur benchmarkingpartnern utför processen
- Analysera – studera orsakerna till skillnaderna i prestation
- Anpassa – inför förbättringsåtgärder baserade på analysen

(Andersen & Pettersen, 1997)

Vår undersökning följde denna process och beskrivs som nedan:

- Planera – detta gjorde vi i och med att vi valde att studera företagsekonomiska utbildningar.
- Söka – detta gjorde vi genom att identifiera de bästa enligt Civilekonomernas resultat.
- Observera – vi gjorde en informationsinsamling i linje med Karlöf & Partners (1994) vilken även sammanställdes
- Analysera - När vi hade fått in all information analyserade vi denna genom att använda oss av tabeller för att få en bra och lättöverskådlig översikt. Denna ledde till att vi lättare kunde förstå och inse skillnaderna.
- Anpassa – Baserat på vår analys kunde vi sedan komma med förslag och slutsatser och även vad som kunde vara värt att undersöka närmare.

En lite mer genomgående beskrivning av de olika stegen gör Karlöf & Partners (1994). Det första går ut på att identifiera verksamhetens behov, kartläggning av den egna verksamheten samt beslut om hur detaljerad benchmarkingen ska vara. I det andra steget ska beslut tas om benchmarkingen ska genomföras internt eller externt, sökprocess för att identifiera organisationer som är värda att ta efter. När detta är gjort ska i ett tredje steg ett upprättande av frågeformulär göras och informationsinsamling i den egna samt partnerorganisationerna. Det fjärde steget går ut på att sortera och sammanställa informationen samt identifiera prestationsgap och förklara varför de uppstår. Till sist har man kommit till det avslutande steget och då ska en omkonstruktion av de processer där gap fanns ske samt ett införande av dem i den egna organisationen.

Kriterierna för vad som ska förbättras med benchmarking bör enligt Camp (1993) behandlas tidigt när studien utformas. Dessa kriterier måste beröra skälen till att processerna existerar. Hur viktiga dessa skäl är kan bedömas med ledning av hur viktiga de är för kundtillfredsställelsen. Det är ett viktigt skäl till att en process existerar är just det och huruvida processen bör förbättras beror till stor del på om den ger kundtillfredsställelse. Benchmarking är en mekanism för att säkerställa att kundernas behov tillgodoses genom arbetsmetoderna så det är logiskt att starta med detta. (Camp, 1993)

2.4.1 Telefonintervju med företag

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) går telefonintervjuer snabbt att genomföra, det är hög svarsfrekvens och intervjuaren kan ställa följdfrågor. Vid insamling av data har intervjuaren en övervägning mellan tre olika variabler kvalitet, kostnad och hastighet enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997). Det vi behövde var hög hastighet, låg kostnad och bra kvalitet eftersom vi ville uppnå ett sådant bra resultat som möjligt på denna tid som är avsatt för c-uppsatsskrivning. För vårt ändamål var därför telefonintervjuer det effektivaste och bästa sättet att inhämta information från näringslivet, detta på grund av att vi fick tillräckligt bra kvalitet med detta sätt för att identifiera benchmarks.

2.4.2 Diskussionsforum med studenter

I och med att högskolors och universitets "kunder" är studenter är det viktigt för högskolorna och universiteten att de tillfredsställer dessa. För att ta reda på vad studenter generellt anser är viktigt i utbildningen (för att få hög lön och chefsjobb) organiserade vi ett diskussionsforum för dessa. Vårt mål var att ha studenter från alla årskurser, men i slutändan blev det så att årskurs ett inte representerades på grund av förhinder i sista minuten. I detta diskussionsforum ingick fem stycken studenter från Luleå Tekniska Universitet som läser företagsekonomi, de som läste i årskurs tre och fyra av dem hade inriktning mot ekonomistyrning. Detta val gjorde vi på grund av att det var lätt access till dessa studenter och för att få fram kriterier som berör alla årskurser. Under diskussionens gång flöt ofta diskussionen över på företagsekonomiska kurser som Luleå Tekniska Universitet framför allt har, men vi försökte så gott det gick att styra diskussionen tillbaka till de generella benchmarks.

Gruppintervjuer är väldigt effektiva. Om intervjuaren vill att de tillfrågade ska stimulera varandra till en diskussion mer än till enkla enskilda svar kan en gruppintervju, det vill säga diskussionsforum i vårt fall, vara en lösning. (Andersson, 1994) I och med att vi ville ta reda på vad studenterna ansåg om kurserna och vad som var bra att ha för att kunna klara av en chefsroll, ansåg vi att detta var en lämplig form. Det var inte några känsliga eller personliga frågor som ställdes till studenterna utan de handlade uteslutande om vad de ansåg var viktigt. Därför bedömde vi att risken att någon inte skulle våga uttrycka sin åsikt var låg. Detta diskussionsforum har bara legat till grund för olika kriterier som vi sedan använde oss av när vi undersökte kursbeskrivningarna. Det som var viktigt att ta hänsyn till när vi hade diskussionsforumet var att försöka se till att alla deltagare fick säga sin åsikt. Intervjun var väldigt löst strukturerad, den var bara utformad på ett sådant sätt att vi hade förberett ett antal övergripande frågor som diskussionsforumet sedan diskuterade runt. Meningen med detta var att vi ville låta deltagarna utveckla en diskussion som sedan utmynnade i flera begrepp. Vårt jobb som intervjuare var bara att leda samtalet och se till att diskussionen inte kom ut på villospår, ifrån våra syften med vår uppsats.

2.4.3 Benchmarkurval

Utifrån diskussionsforumet med studenterna och telefonintervjuerna med näringslivet fick vi vissa benchmarks som vi sammanställde. Av dessa gjorde vi ett urval och dessa blev:

- Klassrumsundervisning
- Grupparbeten
- Seminarier
- Praktikfall
- Rapporter

2.4.4 Operationaliseringen

För att de benchmarks vi tagit fram och använt oss av ska kunna jämföras med varandra har vi varit tvungna att tolka och anpassa data vi hämtade från kursplaner och scheman. De olika högskolorna och universiteten har inte samma namn på momenten i undervisningen vilket gjort att vissa tolkningar var nödvändiga för att vi skulle finna jämförelsen rättvisande.

Enligt Jaques (1984) är det en stor fördel i högre utbildning att arbeta i grupp eftersom det gynnar inlärningsprocessen. När man arbetar i grupp måste gruppmedlemmarna ta hänsyn till varandra och kunna acceptera personer som de är. Grupper fungerar även som ett diskussionsforum som tillåter att olika personers synsätt och tankar kommer upp till diskussion och kan därmed bidra till utveckling av tankesätt (Nalder, Hackman & Lawler, 1979). Dessa synsätt har vi tagit hänsyn till när vi tog beslut om vilka begrepp som passade in under grupparbeten. Grupparbeten har vi definierat som allt över en person då vi anser att en grupp bestod av just allt över en person. Detta har räknats samman som antal grupparbeten per kurs.

Klassrumsundervisningskriteriet var däremot lättare att få begrepp till i och med att klassrumsundervisning nämndes rätt så ofta i diskussionsforumet. Av naturliga skäl var det bara studenterna som nämnde detta begrepp. Vi gjorde en generalisering och ansåg att även begreppen övningstillfällen och dialogen/kontakten med läraren borde finnas med i detta benchmark. Vi gjorde detta eftersom det oftast är klassrumsundervisning eller liknande vid övningstillfällen och att man oftast då får tillfälle att ha dialog med lärare. Rapporter är oftast någon form av inlämningsuppgift, antingen enskilt eller i grupp. Av de begrepp som vi fick fram från telefonintervjuerna och diskussionsforumet fann vi bland annat att jobba självständigt borde vara med i rapporter samt att kunna uttrycka sig i skrift. Detta har sammanställts som antal timmar klassundervisning per kurs.

Under seminarier har vi till exempel lagt begreppen kunna tala inför grupp, initiativtagande och prestationer. När vi hade läst igenom kursbeskrivningarna på de olika högskolorna och universiteten kunde vi dra en allmän slutsats om att de oftast bestod av problemlösande och även presentationer av olika slag. Sådana begrepp fann vi i intervjuerna och diskussionsforumet och därför ansåg vi det naturligt att de fick vara under detta benchmark. Det stod i ett schema att det vid något undervisningstillfälle var redovisning av arbete vilket vi tolkade som seminarium. Anledningen till det beslutet var att det rörde sig om undervisning i mindre grupper än vid föreläsningar samtidigt som det inte rör sig om normal klassrumsundervisning. Där det i den insamlade data nämndes företagsspel tolkade vi det som seminarium eftersom uppläggen var likartade. Detta har räknats samman som antal timmar seminarium per kurs.

Ett praktikfall kan innefatta väldigt mycket och även betyda enormt många saker. Vi beslutade oss för att benämna praktikfall som ett projekt där studenterna får göra ett större arbete med verklighetsförankring. Ett exempel på detta kan vara att styra ett fiktivt företag eller lösa större företagsekonomiska problem som kan uppstå i ett företag eller i en organisation. Projekt nämndes även och det blev praktikfall av den anledning att de är

lika varandra. Praktikfall är ofta löst strukturerade problem som ska lösas i grupp på en bestämd tid vilket vi anser att gällande även för projekt. Detta har räknats samman som antal praktikfall per kurs.

En del av undervisningen vid Luleå Tekniska Universitet bestod av handledningstillfällen vilka vi tolkade som föreläsning på grund av att de ägde rum i stora salar med få lärare. Det samma var gällande för de övningspass vi såg på kursen. Oftast var det fempoängskurser vi studerade men vissa var på tio poäng och sträckte sig därför över hela nivån och tar de normalt två kursernas plats. För att få en jämnare fördelning, med antal timmar med mera, över hela nivån räknades summorna ut som om det var en kurs och delades senare mitt itu för att fördelas på de normalt två kursernas plats. När det gällde de tjugopoängskurser vi använt oss av letade vi reda på scheman för de moment av kursen vi var intresserade av och läste ut vad vi kunde av kursplanerna vilka oftast var uppdelade i olika delkurser.

Omfattningen på de olika delarna och momenten kan tas i beaktning. Det kan vara så att antalet grupparbeten per kurs inte säger så mycket utan nerlagd tid på arbetet kanske är intressantare för att visa den verkliga omfattningen eller mängden grupparbete. Tiden som läggs ner utanför schemalagd arbetstid skulle även kunna vara något att betänka i de flesta moment. Eftersom den inte kom fram som ett benchmark på de intervjuer vi gjorde samt att vår data ska samlades in från kursplaner och scheman valde vi dock att inte ens försöka undersöka den aspekten.

2.4.5 Kursbeskrivningar

I steg två ingick bearbetning av kursbeskrivningarna. Här grupperade vi begreppen och använde dem för att utföra själva benchmarkingen. För att få in data om innehållet i de obligatoriska momenten i A-, B-, C-, och D-kurserna inhämtades den i första hand från högskolornas och universitetens hemsidor. Därifrån hämtade vi scheman vilket gav den mesta data vi behövde, men vi var även i behov att titta på en del kursbeskrivningar. Där det visade sig att det inte räckte med den data vi fick därifrån ställdes ytterligare frågor till någon på högskolan eller universitetet som besatt den kunskapen. Det kunde röra sig om kursansvarig eller syokonsulent. Fördelen med datainsamling över nätet är att den går fort och den är billig. Det kan dock tänkas ta tid att få tag på data som inte finns då kursansvarig och syokonsulent kan vara svåra att få tala med.

2.5 Metodproblem

2.5.1 Validitet

För att försöka uppnå så hög uppbyggnadsvaliditet (construct validity) som möjligt vidtog vi en enligt Yin (1994) viktig åtgärd. Vi använde flera olika källor för att ta reda på vilka kriterier som är viktiga för utbildningen. Det gjorde vi genom att fråga såväl näringsliv som studenter och högskoleverket. Vi adderade även några kriterier som vi själva ansåg var viktiga. När vi samlade in kursbeskrivningarna från högskolorna och universiteten

använde vi endast en källa men det tycker vi räcker då den, enligt oss, är tillräckligt tillförlitlig.

För att kunna knyta någorlunda god kontakt med respondenten och kunna föra intervjun mera som ett samtal valde vi telefonintervju med representanterna för näringslivet. Det är bra att använda telefonintervjuer då frågorna inte är allt för långa eller komplexa. Priset för att genomföra en telefonintervju är även lägre än för personlig intervju. (Andersson, 1994). När vi nämner pris menar vi i tid såväl som pengar. Intervjuer i motsats till frågeformulär är relativt löst strukturerade och öppna för vad respondenten tycker är viktigt (Alvesson & Deetz, 2000). Det vilar även ett element av tillfällighet över en intervju (Alvesson & Deetz, 2000). I och med att vi har haft tid på oss att fundera igenom frågorna i de gjorda frågemallarna försökte vi göra sannolikheten större att de ger oss den data vi vill ha. När vi gjorde intervjuer med representanterna från näringslivet blev det lättare för representanterna i och med att de fick tillfälle att fråga om de inte förstod vad vi menade med våra frågeställningar.

Det finns nackdelar med en gruppintervju men vi hoppas att vi tagit i beaktning de allra viktigaste. För att vi verkligen skulle få svar på det vi sökte försökte vi göra så att frågorna inte vara allt för styrande utan bjöd in till diskussion istället. Att gruppintervjun leder till diskussion är en av de fördelar som Andersson (1994) ser med metoden. I och med att den data vi sökte inte var specifikt tyckte vi att diskussionen gav studenterna möjlighet att ta upp det de verkligen tyckte var viktigt. I och med att en person som läste i årskurs ett fick lov att tacka nej på grund av förhinder missade vi en persons tankar och tycke. Detta anser vi inte har påverkat validiteten nämnvärt eftersom de andra studenterna i diskussionsforumet även hade läst A-kurserna.

För att försöka uppnå så hög validitet som möjligt med hela uppsatsen funderade vi redan från början på hur allt från problemdiskussion till slutsatser skulle vara konstruerade och placerade. Det har förstås varit så att vi varit tvungna att ändra oss eller gå tillbaka men det anser vi endast visa att det rör sig om en process där man lär sig på vägen. (Stein, 1993)

Det bör nämnas att på de kursbeskrivningar som vi inte hittade någonting om grupparbete eller där det inte varit väldigt lätt för oss att tolka det av resten av informationen som har funnits, har vi utelämnat det elementet. Det har vi gjort för att inte tolka och därmed förvanska informationen allt för mycket enligt oss själva. En friare tolkning med fler antaganden hade kunnat underlätta arbetet eftersom det då hade kunnat gå att anta, men vi anser att resultatet hade blivit så mycket osäkrare, vilket skulle kunna påverka validiteten negativt.

2.5.2 Reliabilitet

Vid en intervju kan en del problem uppstå, intervjuaren kan påverka respondenten och tvärtom (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997). För att försöka minska vår påverkan försökte vi styra så lite som möjligt vid intervjun med studenterna och lät dem diskutera ganska fritt. Det uppstod då ett problem med att vi fick in kraftigt varierande data från

gruppintervjun. Det var ett problem men för att komma runt det antecknade vi tydligt hur vi gjorde när vi valde ut kriterier vilket enligt Yin (1994) är ett av de bästa sätten att komma runt reliabilitetsproblem. Det som eventuellt kan ha påverkat reliabiliteten en aning är att en person från årskurs ett blev förhindrad att närvara vid diskussionsforumet. Detta kan ha påverkat på grund av att denna person eventuellt kunde ha kommit med nya kriterier och begrepp som vi inte har tagit med i vår studie.

Intervjuerna med näringslivet var lite mer strukturerade eller standardiserad än gruppintervjun vilket enligt Lundahl och Skärvad (2001) är en källa till reliabilitet. Graden av standardisering var dock inte allt för hög då vi samtidigt var tvungna att tänka på att inte påverka respondenterna i allt för hög grad eftersom det skulle kunna ha sänkt reliabiliteten. Respondenten kan även ha påverkats av oss enligt Andersson (1994) då det rörde sig om en intervju. Det vi försökte göra för att i så stor utsträckning som möjligt minska vår påverkan var att vara medvetna om den och vidta några åtgärder. Vi lät respondenten spela huvudrollen, försökte undvika att framhålla skillnader mellan olika högskolor eller universitet samt försökte att inte väga uttryck i intervjun. Vi motiverade respondenten att svara genom att förklara syftet samt att vi inge förtroende och seriositet.

Problem uppstod när vi skulle välja ut kriterier ur den data vi samlat in då vi fick in olika svar av de olika respondenterna. En metod att gå runt detta problem ansåg vi vara att försöka se klara samband eller likheter på de olika svaren och gruppera dem. Vi såg då att några svar upprepades vilket vi tolkade som att ett samband kunde skönjas och kvalificera dem som kriterier. Det kan ses som ett reliabilitetsproblem att försöka se samband och gruppera dem. För att försöka åtgärda det och öka reliabiliteten följde vi återigen Yins (1994) rekommendation att anteckna hur vi gjorde. När vi skulle välja våra egna kriterier uppstod problem i och med att sannolikheten att andra valde samma kan vara ganska liten då det finns många att välja mellan. Det är ett problem men så länge det framgick tydligt att det rörde sig om egenhändigt valda kriterier som läsaren själv kan se samt att vi förklarade varför vi valde dem anser vi oss ha vi gjort vad vi kunnat.

Ett problem att nå det andra syftet var att vi valde vilka kriterier som skulle användas. Det ledde till att förslagen på förbättringar som vi, förhoppningsvis, kommer med är starkt färgade av vad vi ansåg vara viktigt. Det vi då gjorde, för på något sätt minska vår personliga prägel, var att även ta in synpunkter från studenter och näringsliv i form av kriterier som vi benchmarkade. Det gjorde att benchmarkingen inte enbart var beroende på oss.

Ett problem som vi upplevde var att diskussionsforumet blev mer allmängiltigt än vad att den var tänkt att vara då synpunkterna ofta rörde hela utbildningen och inte de specifika kurserna. Avsikten var även att få med fler intressenter, men det var svårt att få kontakt med Högskoleverket och få ut information om vad verket ville ha ut av företagsekonomiska kurser. Därför valde vi att avstå från denna intressent. Ett till problem som kan uppstå är om seminarier och lektioner var svåra att särskilja på scheman vilket ledde till en feltolkning. Vi är dock medvetna om detta problem som kan ge en missvisande bild. Den missvisande bilden kan ha resulterat i att det såg ut som om en del högskolor och universitet hade fler timmar av det ena slaget när det i själva verket inte

var så. Naturligtvis har vi ett finger med i spelet, men vi har försökt att minska vår personliga prägel som möjligt.

3 Teori

*T*eorin skapar en referensram för de empiriska studierna. Den ska i denna uppsats användas för att tolka och förstå empiriska observationer. I detta kapitel beskrivs tre stycken teorier; benchmarking, konkurrensfördelar och intressentmodellen.

3.1 Benchmarking

I alla tider har organisationer förbättrat kvaliteten på såväl sina produkter och processer som på det de presterar. Precis som andra hjälpmedel i ett kvalitetsprogram spelar benchmarking en utomordentligt viktig roll. Syftet är att identifiera och fastställa betydelsefulla områden, eller arbetsmetoder, som kan behövas förändras och förbättras för att öka konkurrenskraften. Camp (1993) anser att konkurrenternas effektivaste arbetsmetoder ska kopieras och modifieras in i den egna verksamheten för att kopiera styrka och uppnå en överlägsen ställning vilket gör att organisationen är den bästa. Metoden benchmarking försäkrar organisationen om att de mål de sätter upp är relevanta med tanke på marknadskraven och inte godtyckligt fastställda genom att man stuckit upp fingret i luften eller tänkt fortsätta på samma sätt som förra året. (Bendell, Boulter & Kelly, 1994).

Benchmarking är processen att kontinuerligt beskriva och jämföra sin organisations processer med motsvarande processer i ledande organisationer för att få information som kan hjälpa den egna organisationen att hitta och genomföra förbättringsåtgärder. Benchmarking är inte en jämförelse av nyckeltal i avsikt att ordna in sig själv i förhållande till konkurrenter och resten av branschen. (Andersen, Pettersen, 1997) Det är en vanlig missuppfattning som förtar stora delar av nyttan med benchmarking (Bendell et al, 1994).

Det kontinuerliga förbättringsarbetet, som ofta sker i organisationer, bygger på att organisationen iakttar sig självt och försöker hitta delar som kan förbättras. Arbetet leder ofta till små förändringar med ursprung inom den egna organisationen. Mål mot förbättring som sätts utifrån egna historiska prestationer blir ofta inte tillräckligt ambitiösa för att lyckas i framtiden. Benchmarking fungerar som ett komplement till det kontinuerliga förbättringsarbetet och ger ofta stora förbättringar i organisationer. Orsaken till detta är bland annat att organisationen hittar källor till förbättring utanför den egna organisationen, den hittar nya innovativa metoder samt att man lägger upp mål som ligger i nivå med de bästa.(ibid).

Kingsley (2001) menar att det snabbt håller på att bli en rutinuppgift för organisationer att benchmarka. Problemet är, enligt honom, att genomförandet inte är effektivt, då den information som används ofta nästan är oanvändbar för att uppnå tillförlitligt resultat. Organisationer använder sig ofta av generell branschstatistik som information och den är just generell och det är problemet. En organisation består ofta av många delar och de

delarna är ofta väldigt olika vilket gör att ett allmänt mått inte ger rätt information. (Kingsley, 2001).

Oavsett vilken typ av benchmarkingprojekt organisationen deltar i är det av största vikt att mätvärden för prestationer bestäms. Anledningen är att de mätvärden som bestäms tillåter organisationen att uttrycka sina resultat i precisa kvantitativa mått för att jämförelser ska vara möjliga och givande. De ska helst inte vara av subjektiv form som bra, snabb, låg kostnad, utan de ska omformas till objektiva och precisa tal eller mått. Det kan röra sig om att istället för att säga att faktureringsprocessen är bra säga att ett hundra procent av fakturorna behandlades utan eller att istället för att säga att faktureringsprocessen är snabb säga att det tar två dar att gå igenom en faktura (Leandri, 2001).

Forrest (2001) ställer upp några frågor som han anser ska ställas innan benchmarkingprocessen drar igång. De går ut på att och att fundera över om organisationen har de resurser som krävs eller anpassar sig till rådande resurser och försäkra sig om att den data man samlar in är relevant. Det krävs mycket mer än vaga indikatorer av prestation och kostnad för att benchmarkingen ska lyckas. Den ska grunda sig på meningsfull data för att ge trovärdighet och jämförbara resultat

Genom att identifiera de viktiga kriterierna för framgång går det att få en enhetlig taktik för mätningarna. De utgör ett litet antal nyckelindikatorer av sådant slag att om de visar en tillfredställande framryckning mot målen kommer organisationen att uppfattas som framgångsrik. De avgörande framgångskriterierna bör vara direkt kopplade till strategin så att kriterierna visar på framsteg, eller tvärt om. Vanligen hör mätningar av lönsamhet, kostnader, leveranspålitlighet, försäljning bland andra till de kritiska framgångskriterierna. De kritiska framgångskriterierna är sådana som gör att organisationen är framgångsrik. (Bendell *et al*, 1994)

Camp (1993) identifierar fem viktiga fördelar med att benchmarka sin organisation med konkurrenter. En av fördelarna är att det skapas konkurrenskraft. Konkurrenskraft kan uppstå genom samarbete med konkurrenter och vara att kostnaderna för inköp minskar då de samordnas vilket ger en möjlighet till lägre kostnad på slutprodukten (Johnson & Scholes, 1999). Det finns många olika sätt att skaffa konkurrensfördelar och en av dem är att ta ett lägre pris på det som säljs än konkurrenterna (Porter, 1998).

3.2 Konkurrensfördelar och strategi

Att uppnå konkurrensfördelar är bra, men att uppnå bestående konkurrensfördelar är ännu bättre. De kan definieras som gällande även efter att försök att kopiera konkurrensfördelarna har upphört. (Barney, 1994) Konkurrenter kommer till slut och oundvikligen att utmanövrera organisationer som slutar förbättra och förnya sig. Det kan ta väldigt lång tid, men till slut händer det även om organisationen har lojala leverantörer eller drar fördelar av skalekonomi. Därför måste organisationer investera oavbrutet i sina nådda konkurrensfördelar för att lyckas behålla dem. Det går att kopiera nästan alla källor till konkurrensfördelar och det sker över hela världen. För att illustrera problemet kan

koreanernas kompetens att massproducera teve- och videoapparater samt Brasiliens teknologi och design vid produktion av skor nämnas (Porter, 1998).

Det finns två huvudvägar för organisationer att nå konkurrensfördelar. Det är antingen att differentiera, och begära högre pris, eller ta ett lägre pris än konkurrenterna. Det går att nå konkurrensfördelar genom att vara effektivare men för att nå bestående konkurrensfördelar bör organisationen sikta på att uppnå en unik konkurrenssituation. En organisation byggs upp av olika delar och dess strategi definierar sammansättningen av de olika delarna då strategin säger vad man ska göra och till vem. Det är således strategin som bygger upp den unika konkurrenssituationen och därigenom konkurrensfördelarna. (Ibid)

Thompson och Strickland (1996) beskriver ytterligare en väg än de två Porter nämner att skapa konkurrensfördelar. Den består i att inrikta sin organisation eller delar av den mot en smal nisch och lyckas genom att bättre tillfredsställa de speciella behov och smaker som sina kunder har. De två Porter nämnt och den tredje, komplementerande vägen, är de vanligaste och de kan användas i både ett defensivt och ett offensivt syfte. Om ett offensivt syfte är tanken kan det röra sig om att direkt rikta in sig på konkurrenters marknadsandelar. Benchmarking är ett verktyg för att lyckas med att ta marknadsandelar genom bli den bli de bästa (Camp, 1993). Om det rör sig om ett defensivt syfte kan meningen vara att förta effekten av en handling, oftast, nyligen gjord av en konkurrent. (Thompson & Strickland, 1996).

En källa till konkurrensfördelar är kompetens och kanske till och med den viktigaste då de främsta konkurrensfördelarna består genom både bra och dåliga tider vilket kompetens gör. Kärnkompetensen som en organisation besitter är specifik kompetens som konkurrenterna inte har och inte snabbt kan kopiera samt att det även är någonting en organisation gör särskilt bra i jämförelse med sina konkurrenter (Ibid). De två andra kompetenserna är unika och organisationella resurser. Både de unika resurserna och kärnkompetensen ligger inom de organisationella resurserna, men är specifika och bildar därför egna kategorier inom de organisationella resurserna. Dessa kan vara konkreta eller abstrakta så länge de har något möjligt värde som konkurrensfaktor och de flesta organisationer väljer att inte använda alla. Många av de organisationella resurserna kan inte grunden, eller i sig själva, vara bestående konkurrensfördelar då de är tillgängliga för åtminstone en annan konkurrent. Konkurrensfördelar kommer från de unika resurserna och blir beständiga genom kärnkompetensen men även om den kärnkompetens som gav den bestående konkurrensfördelen skulle försvinna skulle fördelen bestå. Det som försvinner är möjligheten att skapa nya likadana konkurrensfördelar. (Bogner & Thomas & McGee, 1999).

Barney (1994) definierar konkurrensfördelar som något en organisation får vid implementering av värdeskapande strategi utan att någon konkurrent gör det samtidigt, det gäller även framtida möjliga konkurrenter. Att ha en värdeskapande strategi kan dock vara ett problem enligt Eisenhardt och Sull (2001). De skriver om organisationer på snabbt föränderliga marknader vilket utbildning kanske inte kan ses som. Vi anser dock att deras funderingar går att tillämpa även på universitet och högskolor. Det de vill säga är att den traditionella synen på värdeskapande strategi inte alltid är riktig att använda när

marknaden förändras snabbt. I den traditionella synen kommer värdeskapande strategier från nyttjande av resurser eller stabila marknadspositioner. Den nya synen säger att utnyttjandet av tillfälliga möjligheter är det rätta målet för en värdeskapande strategi. (Eisenhardt & Sull, 2001).

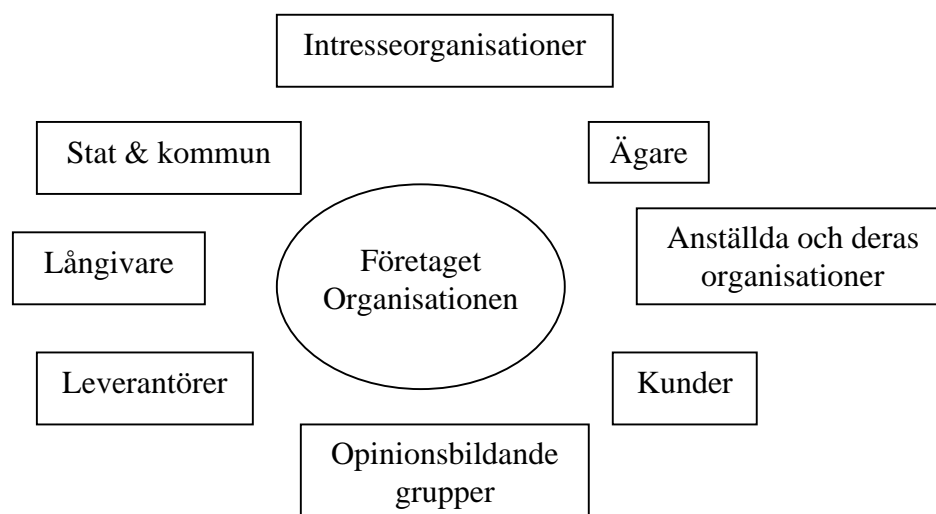
En organisations konkurrensstrategi består av de affärsval och initiativ den tar för att locka kunder, uthärda konkurrens och stärka sin marknadsposition. Målet är helt enkelt att blanda konkurrenterna och skaffa sig konkurrensfördelar på marknaden. Strategin kan vara både offensiv och defensiv som tidigare nämnts men båda kan göra att benchmarking genomförs. Benchmarkingen skulle dock ske av olika orsaker, med en offensiv strategi för att vara effektivare än konkurrenter och med en defensiv strategi för att inte vara mycket ineffektivare än dem. Strategin kan även vara både lång- och kortsiktig och alltså både sikta in sig på att ta itu med akuta problem och lägga upp mål som ska påverka organisationens marknadsposition på lång sikt. Konkurrensstrategins mål ska nås genom kraftiga investeringar i att skapa konkurrensfördelar och det är den absolut mest tillförlitliga källan till avkastning över medel på investeringar. (Thompson & Strickland, 1996)

Leyland, Ewing och Berthon (2000) menar att de tror att bestående konkurrensfördelar troligtvis är en dröm för de flesta organisationer och att man i stället ska satsa på att förvalta de konkurrensfördelar organisationen har. Det ska gå till så att förtjänsten, och då framför allt den ekonomiska, på en konkurrensfördel ska investeras i den för att behålla den. (Leyland & Ewing & Berthon, 2000)

3.3 Intressenter

Enligt Scott (2000) använder Jones (1995) termen intressent för att referera till en enkel individ, till en grupp med flera. Intressenter kan vara anställda, kunder, leverantörer, aktieägare, företagsledare, företagsänglar och styrelsemedlemmar (Figur 1). Med detta menas att alla som har vinstförväntningar från organisationen är intressenter (Donaldson & Preston, 1995). Johnson och Scholes (1999) menar dock att intressenter är de individer eller grupper som är beroende av att organisationen ska uppfylla deras egna mål och är även de som organisationen är beroende av. Vi använder oss av Johnsons & Scholes förklaring i denna uppsats eftersom vi anser att den passar bättre in i sammanhanget och vår bild av högskolor och universitet.

En organisation har ett ansvar gentemot sina intressenter, i ett företag är dessa exempelvis kunder, anställda, leverantörer med flera (Anthony & Govindarajan, 2000). På en högskola eller på ett universitet är dessa intressenter exempelvis anställda, studenter, näringslivet, Regeringen (utbildningsdepartementet) med flera. Om det skulle vara idealiskt skulle organisationen identifiera alla intressenters mål och sedan försöka uppfylla dessa. (Anthony & Govindarajan, 2000)



Figur 1. Intressentmodellen visar vanliga intressenter enligt en standard modell

För att förklara detta kan vi ge som exempel att ett företag är beroende av att universitetet utbildar fullgoda studenter så att de sedan kan komma ut och jobba och prestera goda resultat på företaget.

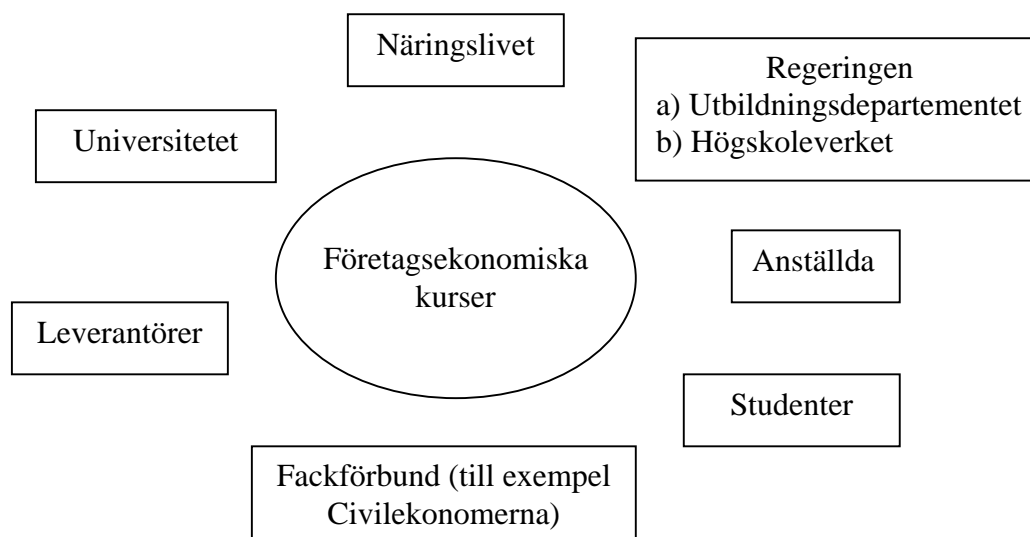
Enligt Scott (2000) menar Clarkson (1995) att intressenter är den mest framträdande organisationella publiken eftersom de har direkt inflytande på organisationellt framträdande och överlevnad. Den relativa nivån av uppmärksamhet som ledare/chefer ger till intressenternas behov, tro, värderingar och deras nivå av svarsbenägenhet till intressenternas krav varierar mellan organisation till organisation.

Intressenterna är de som influerar en organisations strategi och därför är deras värderingar och attityder väldigt viktiga för organisationen. Olika intressenter kan ha olika förväntningar och kan till och med vara i konflikt med varandra. Dessa skillnader kan lösas genom olika processer som överenskommelser, förhandling eller kanske påbud. Det är få intressenter som har tillräcklig makt att fastställa/bestämma ensidigt strategin för en organisation. Påverkan brukar endast ske om individerna delar förväntningar med andra genom att ingå i en intressentgrupp. Det som är viktigt är även de externa intressenterna av organisationen, som kan vara kunder, banker, leverantörer, aktieägare och fack (Figur 1). De kan försöka påverka organisationen genom deras länkar till de interna intressenterna. Ett exempel på detta kan vara kunder som försöker påverka försäljare att möta deras önskemål. (Johnson & Scholes, 1999)

Mäktiga individer eller grupper kan även influera den sorts information som anses viktig. Det är viktigt för en organisation att inse hur viktig det är att förhållandet mellan individer och grupper fungerar. (ibid)

Om en organisation vill förändra någonting i organisationen är det viktigt att intressenterna är bakom beslutet, för de kan hjälpa till att bygga upp en stark grund i

företaget. När man ska identifiera intressenter kan det vara farligt att bara ha den formella strukturen som bas för identifikation. Det är mycket viktigt att hitta de informella intressentgrupperna och erkänna deras stora betydelse. I vårt fall anser vi att de informella intressenterna är studenterna. Johnson och Scholes (1999) skriver att en annan sak som organisationen bör tänka på är att en individ kan tillhöra flera olika intressentgrupper.(ibid)



Figur 2. Anpassad intressentmodell

Anpassas intressentmodellen till våran undersökning ändras intressenterna enligt figur två jämfört med den standardiserade modellen. Det kan vara så att stat och kommun ersätts av universitet och kunder blir istället studenter när modellen anpassas. Den intressent som i ursprungliga modellen var ägare kan i vårt fall vara regeringen och mer specifikt skulle det kunna vara utbildningsdepartementet och högskoleverket. Det är även så att några intressenter inte ändras och de anställda som fortfarande är samma samt leverantörer som förblir oförändrade. (ibid) (Figur 2)

Kartläggningen av intressenter identifierar intressentförväntningar och makt och hjälper till att etablera politiska företräden. Detta innebär att organisationen måste göra två ställningstaganden:

- Hur intresserad varje intressent/intressentgrupp är att prägla deras förväntningar på organisationens strategi
- Om de har avsikt att göra detta. Detta är beträffande intressentgruppernas makt (Ibid)

Johnson och Scholes presenterar en utvecklad intressentmodell, makt- och intressematrisen som ser ut som nedan:

		Graden av intresse	
		Litet	Stort
Makt	Liten	A. Minimalt med ansträngning	B. Hålla informerade
	Stor	C. Hålla nöjda	D. Nyckel figurer

Figur 2. Makt- och intressematrisen (efter Johnson & Scholes, 1999)

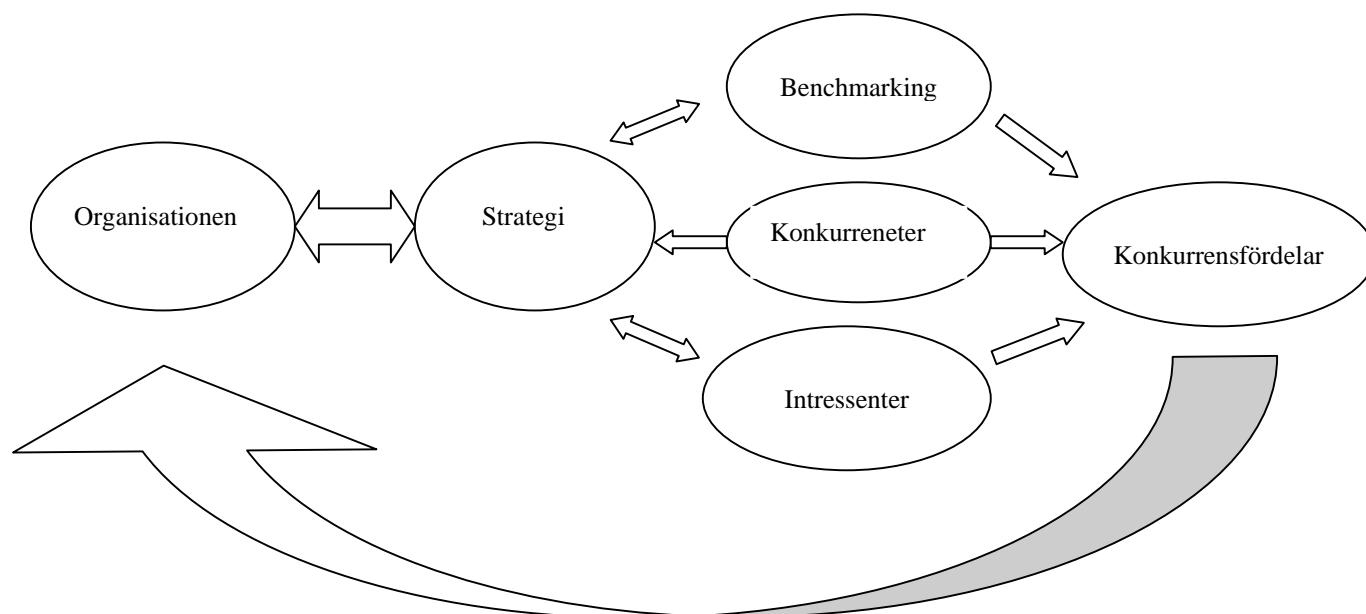
Makt- och intressentmatrisen klassificerar intressentgrupperna i relation till makten de innehar och hur mycket de visar intresse i organisationens strategi. Matrisen visar vad för slags relation de ska ha med olika intressentgrupper beroende på var de hamnar någonstans. Detta verktyg är väldigt viktigt för en organisation att använda. Den hjälper organisationen att klart och tydligt se vilka intressenter de ska lägga ner mer energi på (D i modellen) och vilka de inte behöver bry sig alltför mycket om (A i modellen). Det är ofta svårast att ha en relation till de intressenter som finns i området C i modellen. De behöver inte vara så bekymrade om att förstå detaljerna av ändringsprocessen eller vara inblandade i det. Organisationen bör dock ge dem uppmärksamhet för att övertyga dessa av organisationens effektivitet och fördelar. Trots att dessa ofta brukar vara relativt passiva, kan dessa öka intresset om organisationen hamnar i en katastrofal situation och därigenom hamna i område D och försöka hindra adoptionen av organisationens nytilltänkta strategi. Detta medför att organisationen i dessa fall måste ta hänsyn till en ytterligare part. Behoven som intressentgrupperna har som ligger i område B är att få information om ändrade behov och processer. De kan vara oerhört viktiga "allierade" i att influera mer maktfulla intressenter genom till exempel genom att utföra påtryckningar. (Johnson & Scholes, 1999), (Figur 2)

Kartläggning av intressenter bör enligt Johnson och Scholes endast användas i förhållande till speciella strategiska valmöjligheter. Det är därför ett värdefullt verktyg i fastställandet av intressenternas troliga reaktioner av en strategi, förmågan att klara av dessa situationer och följaktligen en acceptans till strategin. Kartläggningen är även en användbar teknik till att uppmuntra företagsledare att förutsäga både graden av intresse som intressenter troligtvis visar för eller emot en strategi och huruvida de har makten att hjälpa eller hindra adoptionen av strategin. (ibid)

3.4 Sammanställning av referensram

Vi kan se koppling mellan de olika teorier vi tidigare använt i detta kapitel. Med detta menar vi att de påverkar varandra, direkt eller indirekt. För att göra detta så klart och tydligt som det kan gå att göra har vi försökt att visa detta med en figur, se nedan. Under

denna figur finns vår förklaring till vårt tankesätt om hur figuren ska tillämpas och förstås.



Figur 3. En översikt över teorins delar och relationer mellan varandra.

En organisation har ofta en strategi och olika typer av intressenter. Organisationen väljer strategin och strategin påverkar organisationen genom att säga vad den ska göra och till vem och bygger därmed upp konkurrenssituationen enligt Porter (1998). På detta sätt kan man säga att organisationen och strategin påverkar och är beroende av varandra för att kunna skapa en bra och fungerande konkurrenssituation. Strategin säger även vilka initiativ som ska tas för att bland annat stärka organisationen marknadsposition vilket kan resultera i att benchmarking genomförs (Thomson & Strickland, 1996). Resultatet av benchmarkingen kan bli att organisationen ser sin strategi misslyckad eller att nya möjligheter ses vilket ger att strategin behövs revideras. Målet med benchmarking är att lära av de bästa för att bli bäst enligt Camp (1993) och på så sätt skapa konkurrensfördelar. Strategin säger som tidigare nämnt vilka organisationen ska inrikta sin verksamhet mot vilket är samma sak som vilka intressenter den ska satsa på. Påverkan av intressenterna på strategin kan ske genom att de förändras, både genom att de efterfrågar andra saker och genom att gamla försvinner och nya tillkommer (Johnson & Scholes, 1999). Strategin bestämmer övergripande hur organisationen ska handla och en möjlig handling för en kvalitetsmedveten organisation är benchmarking (Porter, 1998). Konkurrensfördelarna genereras i det här fallet därmed av intressenter och benchmarking. Konkurrensfördelarna gör organisationen framgångsrik genom en starkare marknadsposition som högre andel marknadsandelar och därmed avkastning. Det säkraste sättet att nå avkastning över medel är enligt Leyland, Ewing och Berthon (2000) att investera av den gjorda förtjänsten i organisationen, konkurrensfördelen, för att behålla den och hög avkastning.

4 Empiri

/ detta kapitel redogör vi det empiriska materialet vi erhållit från intervjuer med företagare, diskussionsforum, vilka intressenter som högskolorna och universiteten har och kursbeskrivningarna som har erhållits från de aktuella högskolorna och universiteten.

Som vi redan har nämnt består vår c-uppsats av två steg. Dessa steg går ut på att finna skillnader i olika företagsekonomiska kurser. Första steget i vår empiri består av två stycken intervjuer med företagare som representerar näringslivet, men även ett diskussionsforum med studenter. Denna empiri utmynnar i kriterier som har används för att benchmarka 6 utvalda högskolor och universitet. Kriterierna används sedan för att iaktta de olika kursbeskrivningarna, som är andra steget i empirin, och får därigenom fram betydelsefulla skillnader.

För att läsaren ska kunna se vilka benchmarks som vi tog hänsyn till kursiverade vi dem i empirin. Sammanställningen av alla kursiverade benchmarks finns i empirin. Siffrorna inom parentes anger hur många gånger begreppet nämndes. Om det inte finns några siffror vid begreppet, nämndes det bara en gång.

4.1 Steg 1, Empiriinsamling

Vi använder oss av intressenter till högskolors och universitets företagsekonomiska kurser för att få fram kriterier som de anser att vi bör studera och benchmarka. För att göra det så tydligt för läsaren som möjligt kursiverar vi alla kriterier.

4.1.1 Intervjuer med företagare

KPMG, Anders Westman, Personalansvarig

På KPMG i Sverige finns det förutom revision skatterådgivning, corporate finance och avdelningar som sköter consulting. I företaget finns det olika led, olika regionchefer i Sverige. På kontorsnivå fanns det dock bara avdelningschefer. Inom revisionsbranschen är det sällan att ett företag rekryterar chefer, men det händer ibland. Ofta så hämtar KPMG personer från de egna leden, men detta har börjat ändra sig lite grann på den senare tiden. Företaget rekryterar nästan enbart nytexaminerade människor eller de personerna som har lite erfarenhet från liknande arbete. Dessa arbetar antingen som revisorer eller som konsulter för företaget och växer in i någon slags roll att de senare blir ledare inom organisationen.

Utbildningsnivån på de potentiella nyanställda är i princip bara civilekonomer och jurister. Det är ingen skillnad i rangordning på marknadsföring eller ekonomistyrning. Det har däremot ändrats lite grann, det finns vissa byråer som har börjat tänka på att rekrytera direkta chefer och kanske inte bara ha chefer som är revisorer utan ha

företagsledare som kommer från andra branscher. Det är dock väldigt vanligt i Sverige att revisorer sitter vid rodret i revisionsbranschen.

På frågan om varför företaget KPMG söker de speciella utbildningarna som de söker svarar Anders att det beror på ett mycket enkelt skäl. I och med att ett revisionsbolag mest består av auktoriserade revisorer, krävs det en magisterexamen i företagsekonomi.

Anders anser att en företagsekonomisk utbildning bör innehålla mer redovisning eftersom han tror att det fanns stora luckor bland studenter på grund av att det är så pass liten del av utbildningen. Det borde därför vara mer vikt på dessa kurser. Studenterna går även ganska korta kurser, enligt honom, och alla civilekonomer måste förr eller senare kunna *förstå ekonomisk rapportering* och då måste de *förstå bokföring* från grunden.

Anders anser att i och med att de obligatoriska grundläggande kurserna i redovisning (läs internen och externen) ligger så tidigt i utbildningen kan detta skapa problem. Det är nämligen inte så säkert att alla är ”med i matchen” riktigt i början på en utbildning. Det är troligt att en del studenter inte läst någon ekonomi innan och därmed inte har det försprång som kanske andra har som har läst ekonomi tidigare. Detta kan leda till att de grundläggande kunskaperna inte hinns med att läras in på ett sådant sätt som det borde. Det kan därför finnas fördelar att ha den senare i utbildningen, när studenterna har lite mer teoretisk kunskap.

Det finns både fördelar och nackdelar med att studenter specialiserar sig. Det är just den där *grundläggande förståelsen för den ekonomiska informationen* som är betydelsefull, den glöms lätt bort när många specialiserar sig och läser till exempel marknadsföring. Det är tveksamt hur pass duktiga de är att förstå eller *begripa ekonomisk information*. Med att begripa menar Anders att det ska finnas förståelse för en årsredovisning eller en ekonomisk rapportering, för då måste den anställde hänga med i hur resultaträkningen och balansräkningen hänger ihop. Detta är ett stort problem och det kan till och med vara på ett sådant grundläggande plan där det finns brister

Det som är bra och som har utvecklats enormt mycket de senaste fem till tio åren är att det är mycket bättre klass på *uppsatserna* enligt Anders. Nu för tiden krävs det mycket mer av en rapport och det finns ett värde i att studenterna lägger tyngdpunkt på att förstå metodiken bakom att skriva uppsatser. Vilket yrke studenter än väljer är det bra att de som personer kan *strukturera upp sina arbetsuppgifter* på ett bra och effektivt sätt. Med detta menar Anders inte att han är för mycket rapportskrivning, utan att kunna *strukturera upp ett problem* eller att *lämna en rapport* på någonting eller att något ska utredas. Detta lär uppsatser/rapporter studenten att göra. Detta behöver inte bara gälla revisionsyrket, utan det gäller nog nästan alla yrken. Det är mycket angeläget att arbetstagaren har ett *bra sätt att strukturera upp ett problem* och det finns troligen ett ganska stort värde i att ha hållit på att jobbat med hur metod ska utformas och så vidare. Det har varit väldigt dåligt tidigare med rapportskrivning och det har varit ganska löst hållet med uppsatsskrivning. Det fanns förut bara en sista uppsats på den gamla ekonomlinjen som var värd att kallas något. Det har blivit en klar förbättring och det innebär rimligen att om studenterna övar mycket på det så blir de bättre på att uttrycka sig i skrift och det är helt klart en fördel. Många i den äldre generationen (40-talisterna) har ofta anklagat den yngre generationen

för att de är för dåliga på att uttrycka sig, men det tror inte Anders riktigt på eftersom fler och fler börjar utbilda sig. Studenterna, som redan nämnt, skriver mycket mer nu. Detta gäller definitivt på utbildningarna på Luleå Tekniska Universitet, det är många fler skriftliga arbeten i mycket högre grad. C- och D-uppsatserna är utformade så att det ställs mycket högre teoretiska krav än vad det var tidigare och det är en klar förbättring jämfört med tidigare.

En annan sak som Anders anser är bra är att studenterna idag kan skraddarsy utbildningen efter vad de vill ha för profil. Samtidig är detta en nackdel för presumtiva arbetsgivare eftersom det är svårt, som arbetsgivare, att sätta in någon i ett fack och veta och kunna jämföra utbildningen när alla egentligen har sytt ihop kostymen själv. Det är som sagt både fördelar och nackdelar, men definitivt stora fördelar eftersom det krävs lite mer av studenten. Denne måste på detta sätt tänka efter vad den vill och är intresserad av och detta innebär rimligen att många som har läst kurser gör det för sin egen skull och intresse. Det som kan förbättras är, som tidigare nämnt, att alla inte har denna *baskunskap* i företagsekonomi som kanske krävs. Anders anser därför att högskolorna och universiteten bör lägga ner mycket tid på att utforma de obligatoriska baskurserna för att skapa en så bra förståelse för ämnet.

Det händer ibland att någon inte har tagit full examen innan den blir anställd hos KPMG. Det är så till skillnad från förut då det var ett mycket mer hårdare motstånd från arbetsgivarna, revisionsbyråerna, då de ville ha någon som var klar med sin utbildning. Nu har revisionsföretagen dock börjat inse att de måste leta efter rätt person och är det någon som är intresserad av yrket och rätt person måste denne kunna få läsa vidare och komplettera. Det kan ske två, tre år efter att personen blivit anställd och det kan röra sig om någon uppsats som inte är klar eller någon kurs som är kvar. Det förekommer och så är det troligtvis på de flesta arbetsplatser. Företagen börjar inse att de inte letar efter någon som på pappret har en viss teoretisk bakgrund till hundra procent. Det som företagen letar efter är en person som är en bra person och som har *social kompetens*, eftersom det är allt viktigare bland revisorer än det var tidigare. Anledningen till detta är för att det är helt enkelt är ett mycket mer utåtriktat yrke än vad det var tidigare. Dessutom är det en helt annan konkurrens idag, så det krävs mycket *större affärsmässighet* från revisorernas sida. Denna egenskap behövs för att helt enkelt attrahera kunder, vilket kanske inte var fallet tidigare då det var förbjudet att marknadsföra sig på grund av etiska regler.

Det är lite speciellt inom revisionsbranschen i och med att, vilket det varit stora diskussioner om bland revisionsbyråer, revisionsföretagen rekryterar på meriter genom att personen är duktig inom sitt yrke och har kommit upp sig inom organisationen. Därför är det lite svårt att nämna några speciella förkunskapskrav personer bör ha för att klara av ett chefsjobb. Det är inte helt säkert att personen passar som ledare av de skälen. Över huvud taget tror Anders, och framför allt i revisionsföretag, att det som behövs är *goda kunskaper inom sitt yrke* så folk ser upp till personen. Personen i fråga måste alltså ha *goda kunskaper i de aktuella områden* som arbetet berör. En chefsperson ska vara en sådan människa som har en *stor integritet* och kan *stå för sina åsikter*, det är en ganska viktig egenskap. *Social kompetens* blir ännu viktigare här men det får ju inte vara någon

mysmänniska in absurdum heller. Det är han eller hon som bestämmer i slutändan annars finns det ju ingen större mening med att ha en chef heller. Mer specifika krav är att personen i fråga givetvis måste *kunna bokföring* för annars är personen ingen bra revisor och får därmed ingen respekt från de andra. Detsamma gäller *personens sätt att leda*.

Det är även väldigt viktigt att en chef i KPMG-organisationen *besitter den senaste kunskapen inom branschen*. Framför allt hänger företaget med på det området som handlar om rådgivning och då menas ekonomistyrning av företagen av det skälet att vi ger rådgivning till kunder, det vill säga företag. Det kan vara allt möjligt som balanced scorecard eller andra kalkyleringsmetoder. Det ligger i revisorns roll att kunna rådgivningsbiten och av den anledningen hänger även chefen med, åtminstone sådana som går i spetsen även yrkesmässigt.

Språkkunskapen i engelska blir mer och mer viktig. Dock används det inte så mycket när KPMG representeras utåt mot kunderna utan inom vissa revisionsuppdrag då kommunikationen inom företaget sker på engelska (oftast på de större uppdragen). De större börsbolagen kommunicerar själva på engelska och då har det blivit naturligt att även revisorerna gör det. I uppdrag som förekommer på flera platser i världen sker alltid kommunikationen på engelska. Det är dock inte några speciella krav på att de anställda ska kunna någon mer utvecklad engelska. Det är bara en fördel om chefen kan tala något annat språk. Fler kriterier som varierar mellan Stockholm och Luleå finns eftersom Stockholm har i princip hela avdelningar som jobbar med olika typer av kunder och kan vara specialiserade mot olika branscher, eftersom det finns en mycket större mängd företag. Det finns även mycket större företag så den revisor eller typ av människa som företagen söker till något kontor nere i Stockholm kan vara helt annorlunda beroende på vilken avdelning som söker. Detta kan kallas att företaget söker spetskunskap och där kan det vara stora fördelar att personen i fråga har en bakgrund inom någon viss bransch, eftersom avdelningar kan vara mycket specialiserade. En avdelning kan till exempel vara inriktad mot läkemedelsföretag.

Det är oerhört viktigt att kunna *arbeta i grupp*, för hela KPMG:s arbetssätt bygger på just teamwork. Grupperna kan vara hur små och hur stora som helst beroende på uppdraget. På de stora revisionsuppdragen och på börsbolagen är det väldigt många människor engagerade och därför är gruppen viktig. En annan sak som är viktig är *social kompetens*, det ska vara en väldigt *självständig människa* som skall kunna klara av att *jobba självständigt*, men ändå med någon slags *ödmjuk inställning* för att samarbeta med andra i grupp. Detta kan kanske låta som en utopi men det är det inte. Det är en fördel om det är flera som jobbar i grupp när studenterna skriver uppsatser under utbildningen. Anders tror att det är flera arbeten över huvudtaget på ekonomiska utbildningen idag. Där kommer studenter nära olika sorter av teamwork. Det behöver inte vara många som ingår i gruppen, det räcker med två eller tre stycken. Personerna måste lära sig samsas om vad de ska komma fram till. Det är en stor fördel att personer har arbetat i grupp och är då inte någon "soloåkare" som inte är van att kompromissa och sträva mot ett gemensamt mål.

Det är enormt viktigt att *kunna tala inför grupp* eftersom företaget presenterar ofta resultat för de många styrelser och företagsledningar som de utför uppdragen åt. Det ges även en del utbildningar till kundföretag, men det kan vara i andra sammanhang också. Det är ingen nackdel att trivas med att tala inför folk.

SEB, Michaela Stenman, Personalkonsult

När SEB rekryterar chefer krävs det en akademisk utbildning på minst etthundratjugo poäng men det får gärna vara en magisterexamen. De söker folk med ekonomisk utbildning och framför allt företagsekonomisk sådan. Vilken inriktning på utbildningen personen har avgör på vilken avdelning inom SEB placeringen blir. *Organisationskunskap* är dock en förutsättning för att kunna leda enligt Michaela. Det behöver inte innebära att personen är specialiserad inom organisation, men viss kunskap inom området bör besittas för att *förstå hur människor fungerar*. Det är dock sällan en chef rekryteras direkt utan det krävs nästan alltid någon form av arbetslivserfarenhet inom området. Det som eftersträvas är en blandning av erfarenhet och utbildning.

Det som är viktigt att kunna är det *företagsekonomiska "tänket"*. Det innebär att personen i fråga ska tänka på ett företagsekonomiskt sätt eller i de banor som medarbetarna gör. Det är även mycket viktigt att *kunna terminologin* vilket är en viktig del av det rätta "tänket". En anledning till att nyanställa är att få in ny kunskap i företaget enligt den intervjuade. Vidare menar Michaela att *ny eller den senaste kunskapen* är av betydelse för att föra företaget framåt. Ett annat sätt att föra företaget framåt är genom att *ta initiativ och komma med förslag på förbättringar* eller annat utan att det efterfrågats.

Michaela anser att en viktig del av en chefs uppgifter är att fördela information inom företaget. Då är det väldigt viktigt att veta vad som ska sägas till vem, men ändå viktigare är att veta hur informationen ska framföras. *Kommunikation* är en mycket viktig kunskap för en chef att inneha. Hon delar upp kommunikation i två delar. Den ena är kommunikationen med enskilda medarbetare och som vi tidigare nämnt är det en stor del av en chefs arbetsuppgifter. Den andra delen av kommunikation är den som sker mot grupper av människor. Då mycket av arbetet i SEB sker i gruppform, ofta i projekt, är det viktigt för alla, men för cheferna är det extra viktigt som ofta leder projekten eller grupperna.

Inom en så pass stor organisation som SEB, och då menas både i antal anställda och geografisk utbredning, fördelas mycket av informationen internt med hjälp av e-mail. Michaela uttalar sig vidare om att det då blir mycket viktigt att kunna *utrycka sig bra i skrift* vilket hon tycker att studenter gör. Att veta vad som ska förmedlas är en del men viktigare är att veta hur, det kan gälla sättet att formulera sig på och vilken grad av formalitet. Vid projektledning blir det mycket rapportskrivande eller dokumentation vilket gör att även här är förmågan att *utrycka sig bra i skrift* av stor vikt.

En annan aspekt av att SEB är en så pass stor organisation, och internationell, är att det är bra att *kunna fler språk* enligt den intervjuade. Engelska är grundläggande då en del av

kunskapen personen ska besitta är bäst beskriven på engelska. Att kunna fler främmande språk är positivt och ses som ett plus om än inte absolut nödvändigt.

Det som kan förbättra utbildningen rör sig mest om grupprelaterade punkter. Det ska enligt Michaela vara *mer gruppövningar* för att öva på att arbeta och fungera i grupp. *Grupptenta* nämns som exempel på vad som kan göras för att förbättra den företagsekonomiska utbildningen. *Grupparbete* handlar mycket om att ge och ta konstruktiv kritik, vilket hon anser är en aspekt av att fungera i grupp och som behöver förbättras. Att lägga in *mer projektarbete* och då framför allt *projektledarskap* är också något som efterfrågas från hennes sida.

Det sista som kan förbättras är *relationskunskapen* som studenterna får. Den är grundläggande för att en chef ska fungera i sin roll och den är inte tillräcklig hos studenterna som examineras idag.

4.1.2 Diskussionsforum med studenter

Hela A-kursen anses generellt som om lärarna vill lära studenterna så mycket som möjligt på väldigt kort tid. Den består av många olika delar inom ämnesområdet, men med lite perspektiv på senare år förstår studenterna vad lärarna vill ha ut av kursen. Hela kursen består av mycket hantverk i form av uträkningar, men den innehåller inte så mycket teori som förklarade varför studenterna ska göra som de gör. Gruppen anser att *praktikfallen* i båda de obligatoriska delmomenten i A-kursen är det bästa med dessa moment. Trots att det är mycket information på kort tid i båda kurserna, som gör eventuellt att studenterna inte förstår, löser det sig när studenterna gruppvis gör praktikfallet. Då faller allt på plats och studenterna förstår vad de har lärt sig. Att de dessutom får göra ett bokslut nämns som positivt då de inte gör så många, varken innan eller efteråt. Det som gör det lättare är även att studenterna får *jobba i grupp* från allra första början. Det frågades om det praktiska verkligen ger något då den endast skrapar på ytan, men det sägs även att det är svårt att lägga upp en kurs på A-nivån annorlunda, att gå djupare. Gruppen anser att det är under de praktiska momenten de lär sig något.

Det som gruppen anser är viktigt är att *litteraturen* i A-kursen är *grundläggande och* att den är *lättförstådd*. Alla i gruppen har dessvärre varit med om böcker som är skrivna på ett sådant sätt att ingen förstår vad den förklarar och är ute efter. Gruppen har funderingar över om de verkligen behöver "den bästa boken", som den ofta kallas, om de ändå inte förstår den. Frågan väcks också om för vilka personer det är som boken är den bästa för. Studenterna anser att om de hade haft den större kunskapen inom ämnet än vad de har då så skulle de säkert förstå mer av den litteraturen. A-kursen är väldigt bra om att ha *klassrumsundervisning* på eftersom den är lite klurig. Studenterna lär sig från *praktikfallet*, som tidigare nämnt, men inte så mycket från föreläsningarna eftersom allting är så nytt.

Det som saknas enligt gruppen är *dialogen med läraren* för det är den som gör att studenterna förstår och gör det kul att läsa. Både dialogen i klassrummet och utanför är

viktig. De tycker även att föreläsningarna på A-nivån är alldeles för stora då de inte inbjuder till dialog. Det är viktigt att studenterna kan ha en *dialog med läraren*, eftersom det är då de flesta studenter förstår saker och ting. Om man som student har fler lektioner faller detta sig naturligt eftersom eleven då har möjlighet att fråga läraren om några eventuella oklarheter. *Inlämningsuppgifter* är mycket bra, eftersom det är då studenterna får visa sin kreativa förmåga. C-kursen är jättebra i och med att studenterna fick höra från läraren att det är en prioriterad kurs och får därmed komma upp och ställa frågor om de har några frågetecken. Dessutom blir de bemötta på ett helt annat sätt än innan, eftersom de får svar direkt på frågorna som de ställer. *Lärarnas pedagogiska kompetens och engagemang* är mycket viktigt enligt gruppen och den kan avgöra om studenterna förstår ett ämne eller inte och kan motivera en. Gruppen tycker att det är konstigt att gymnasielärare och andra lärare lägre ner i skolväsendet behöver pedagogisk utbildning, medan universitetslärare inte behöver det.

Övningstillfällena är det som verkligen de som ger någonting enligt en student i gruppen. Det är då studenterna lär sig och förstår vad ämnet går ut på. De flesta tycker ungefär likadant, men en sa att det ger mer när man sitter i grupp och pluggar tillsammans, genom att till exempel göra gamla tentor. En annan sa att lärare kan förta meningen med övningstillfällena genom att lägga upp tillfället på ett sådant sätt att studenterna inte förstår.

Examinationsformer kan också diskuteras då tentor endast passar vissa typer av människor och kan leda till att det blir alltför stor press på individen. Det kan vara skönt att bara gå och skriva för att sedan glömma bort den, men många studerar inte vidare efter gymnasiet för att de tycker prov är så jobbiga. Att erbjuda *alternativa examinationsformer* tycker diskussionsgruppen är viktigt, detta uppmuntrar studenterna. I och med att det finns så många olika individer med olika sätt att plugga på och lära sig på bör högskolorna och universiteten erbjuda alternativa tentamenssätt/examinationsformer. Det kan röra sig om *grupptenta eller hemtenta* då studenterna visar vad de har förstått på ett annat sätt än vanliga tentor, genom att studenterna löser problem och inte bara rabblar inlärd kunskap. En nackdel med den typen av examination är att vissa kan glida igenom utan att kunna någonting. En stor fördel som studenter ser med grupp- eller hemtenta är att de lär sig mycket under själva tentan till skillnad från vanlig tenta där det är korvstopning innan och sedan glömmes de bort det. Diskussionsgruppen anser även att tentamen ska vara en kontroll och inte ett lärotillfälle. Det är ju dock naturligt att studenterna lär sig under tiden då de pluggar inför en tentamen.

Vad gäller C- och D-nivån berättar studenterna att det är väldigt bra på Luleå Tekniska Universitet, eftersom lärarna säger till studenterna att det är en prioriterad kurs och gruppen tycker att det märks genom hela kursen. De tycker att de blir bemötta på ett helt annat sätt än på de tidigare kurserna. Det är till exempel helt okej att gå upp och fråga den kursansvariga läraren om det är något problem eller något som studenterna undrar över. Det är som särskiljer Luleå från andra universitet i landet, enligt studenterna, att de kan gå och fråga lärarna. Elever här har en helt annan *kontakt med lärare* och har större möjlighet att träffa dem, detta gäller definitivt på C- och D-nivån i synnerhet.

Gruppen har sedan en liten diskussion om vad de tror Luleå Tekniska Universitet kan göra för att bli lite mer konkurrenskraftiga. En del anser att det borde vara tre inriktningar på c-nivån; revision, ekonomistyrning och finansiering. Dock anser andra att Luleå Tekniska Universitets nisch är att vara liten och därför är det kanske bäst att behålla profilen med klassrumsundervisning och få inriktningar. Trots att *klassundervisning* är en förlustaffär bör Luleå Tekniska Universitet fortsätta med detta och kanske även framhålla det ännu mer, eftersom det är detta som studenterna uppskattar. Under diskussionens gång kommer diskussionsgruppen även fram till att *klassrumsundervisning* krävs hela tiden, under hela utbildningen.

När vi frågar vad gruppen tror att framtida arbetsgivare förväntar sig av studenter för att de ska få hög lön eller chefsposition svarar de att det troligtvis är mer personliga egenskaper och kontakter än bara just kunskap. De tror även att det viktigaste är att personen kan visa att den har tagit en examen, och det är ingen större skillnad på magister och kandidat. Det som är viktigast är att arbetsgivaren vet att den potentiella nyanställda kan lära på en begränsad tid. De tror även att det är betydelsefullt att kunna *tala inför en grupp* människor. *Presentationerna* som görs på C- och D-nivån på Luleå Tekniska Universitet är alldeles utmärkta som övning då studenterna även får tillgång till PowerPoint och en omedelbar feedback på presentationen. Att kraven som ställs på presentationer ska höjas genom hela utbildningen är en gemensam ståndpunkt för hela gruppen. Det är nämligen mycket *viktigt att kunna stå inför en grupp och vara lugn*. *Personliga egenskaper* spelar stor roll om man som person söker jobb som chef.

Alla tycker att det är viktigt att kunna *jobba i grupp* och en person i gruppen grundar sin ståndpunkt på erfarenheter från sina anställningsintervjuer. Ofta frågar arbetsgivare om vem man som person är i en grupp och om studenten inte har provat på att jobba i grupp är det svårt att svara på det. Därför är det viktigt att studenterna får ständigt ha olika arbeten i grupp, eftersom det utvecklar individen som människa. Studenterna tycker det är mycket bra med den aspekten av utbildningen på Luleå Tekniska Universitet och menar att det momentet finns med i alla kurser. Grupperna som de intervjuade jobbar i kan lottas lite oftare för att tvinga dem att arbeta med olika människor. Att lära sig att samarbeta med någon av det andra könet nämndes specifikt. Gruppernas storlek är en annan aspekt diskussionsgruppen diskuterar och de kom fram till att grupperna inte får vara allt för stora, för då fungerar inte arbetet på ett bra sätt. De anser att grupperna lätt delas upp och man jobbar olika dagar istället för att jobba tillsammans. Trots att alla tycker att grupparbeten är bra anser diskussionsgruppen att det ändå är bra med ett antal *individuella arbeten*. Då ligger ansvaret på en själv att skriva något, och studenten kan inte slinka igenom lika lätt som vid grupparbeten. Någon tycker att det är lite för mycket grupparbeten på bekostnad av enskilda arbeten.

På frågan om litteraturen är till för att lära eller för att använda senare i livet svarar diskussionsgruppen att det är både och. Studenterna anser att det ska kunna kännas att litteraturen är värd att spara, att den ger någonting ute i arbetslivet. Utbildningen är till för studenterna själva, de är här för att lära. Om litteraturen är lätt att läsa lär de sig något av den. Det har egentligen inte så stor betydelse om den är svensk eller engelsk, huvudsaken är att den är förståelig.

Alla i gruppen påpekar att *praktiskt arbete*, där de ger sig ut i näringslivet och går på studiebesök på företag, är jätteviktigt. Då lär sig studenterna om olika branscher, vad de har för marginaler till exempel, samt att de tvingas använda sina teoretiska kunskaper på ett sätt så de verkligen tvingas förstå vad man lär sig. Diskussionsgruppen tycker att *praktikplatser* är en jättebra idé att lägga in i undervisningen. Det kom önskemål om att det ska ingå någon slags praktik under utbildningen, nästan som teknologernas ex-jobb. Hela gruppen anser är perfekt med praktikarbete i cirka 5 veckor för att sedan skriva någon slags avhandling. Det kan därigenom behövas ett nätverk med företag. Detta nätverk kan till exempel bestå av mentorprojektet som pågår på Luleå Tekniska Universitet. Frågan kom upp varför det inte är ett projekt som var obligatoriskt i en företagsekonomisk utbildning. Denna skulle till exempel även ske under en längre tidsperiod än vad den gör nu, varför inte i två eller tre år istället för i bara nio månader?

Gruppen ger några exempel på vad de tycker kan förbättras och det de verkligen tycker på är att *öka klassrumsundervisningen* och minska på föreläsningar. *Klassrumsundervisning* behövs genom hela utbildningen och detta förbättrar närheten till lärarna och främjar dialogen dem emellan. Gruppen tror att Luleå tekniska universitet ska nischas sig som ett litet universitet med mycket klassrumsundervisning då det skulle locka många studenter. Några anser även att det vore bra om universitetet kunde nischas sig med spetskunskap och alltså göra utbildningarna smalare då de nu var allt för breda och man lärde sig lite av varje. Det skulle kunna röra sig om en finansiell inriktning eller en mot revision istället för en allmän styrningskurs. Det funderas dock på om det finns möjlighet till detta med tanke på att det är så pass få ekonomklasser. Något de verkligen tycker är bra är utvärderingarna på C- och D-nivån med kurskontrollers och utvärdering efter hand som verkligen ger resultat och gör så att studenterna känner sig delaktiga i utbildningsutvecklingen.

På sluttampen av diskussionsforumet börjar gruppen diskutera lite om vad status har för betydelse. De studenter som studerar på Handelshögskolan i Stockholm vet att högskolan har hög status och säger inte rakt ut att något på deras utbildning är dåligt. Alla i gruppen håller med om att de studenter som studerar på Luleå Tekniska Universitet har det bättre än vad de tror att de har. De personer som studerar på Handelshögskolan i Stockholm kan prata, de som har pluggat i Luleå säger inte så mycket men kan desto mer. Därför anser gruppen att det behövs skrytas lite mer om ekonomiprogrammet här uppe i norr. Detta ska inte bara gälla för studenterna, utan även ifrån högre instans.

Några i diskussionsgruppen nämner att ekonomistuderande känner lite att anledningen till att Luleå Tekniska Universitet har ekonomikurser här uppe är bara för att teknologerna ska kunna läsa dem. Detta känns inte bra eftersom ekonomistudenterna känner sig oprioriterade på universitetet.

4.2 Steg 2, Benchmarkurval & resultatsammanställning

4.2.1 Benchmarkurval

När vi har vi intervjuat våra valda intressenter och sammanställt materialet kommer vi till själva valet av benchmarks (kriterier). Att döma av intervjuerna med de två intressentgrupperna visar det sig att alla intressenter tycker att grupparbeten är viktiga. Förutom att man får lära sig arbeta i grupp övas det även på att tala inför grupp, att ge och ta konstruktiv kritik samt social kompetens. Grupparbeten är ofta ett resultat av inlämning av skriftliga rapporter vilket nämndes av intressenterna som en viktig aspekt, eftersom studenterna får öva sig på att uttrycka sig i skrift.

Studenterna är väldigt positiva till praktikfall och framför allt därför att de får använda sin teoretiska kunskap praktiskt och på så sätt drivs till att förstå den. Det finns fler aspekter på varför praktikfall är givande till exempel att praktikarbetet ofta är ett grupparbete samt att det är en form av projektarbete.

Klassrumsundervisning är det endast studenterna som pekade ut och det kan bero på olika orsaker. Den främsta orsaken är kanske att de andra intressenterna inte har den insynen i utbildningen som behövs för att upptäcka behovet. Vi själva anser även att det är en viktig aspekt att benchmarka och bestämde oss således för den. Studenterna är dock inne på att klassrumsundervisning är väldigt viktigt och nämnde den hela tiden vilket ledde till att den blev en benchmark.

Seminarier är en benchmark som vi tolkade oss till. Näringslivsrepresentanterna efterfrågar studenter som kan ge och ta konstruktiv kritik, vilket görs väldigt tydligt på seminarier. En annan viktig aspekt, enligt näringslivet, är att kunna tala inför grupp vilket studenterna ofta gör under seminarier. Även studenterna tycker det är viktigt att öva på att tala inför en grupp av människor och de efterlyste tillfällen att träna på tekniska hjälpmedel vilket ges vid bland annat seminarier.

Utifrån de tillfrågade intressenternas mål och tankar har vi valt ut några kriterier som både intressenterna och vi anser vara viktiga i en företagsekonomisk utbildning. Dessa kriterier är (se nästa sida):

Grupparbeten

strukturera upp sina
arbetsuppgifter
social kompetens (3)
arbeta i grupp (5)
större affärsmässighet
stå för sina åsikter
personens sätt att leda
ödmjuk inställning
förstå hur människor fungerar
kommunikation
grupptenta
relationskunskapen
stor integritet

Praktikfall

strukturera upp ett problem
mer projektarbete
projektledarskap
praktikfall (2)
praktiskt arbete
praktikplatser
förstå ekonomisk rapportering
förstå bokföring
grundläggande förståelsen för den
ekonomiska informationen
begripa ekonomisk information
baskunskap
goda kunskaper inom sitt yrke
goda kunskaper i de aktuella
områden
kunna bokföring
besitter den senaste kunskapen
inom branschen
företagsekonomiska "tänket"
teoretisk kunskap

Klassrumsundervisning

klassrumsundervisning (5)
övningstillfällen
dialogen/kontakten med
läraren (3)

Rapporter

uppsatserna
lämna en rapport
självständig människa
jobba självständigt
uttrycka sig bra i skrift (2)
inlämningsuppgifter
individuella arbeten

Seminarier

kunna tala inför grupp (2)
ta initiativ och komma med förslag
på förbättringar
viktigt att kunna stå inför en grupp
och vara lugn
presentationerna

4.2.2 Resultatsammanställning

För att få en bra struktur på empirin som vi har samlat in har vi sammanställt alla kursbeskrivningarna i tabeller. Tabellerna är utformade på det sättet att kriterierna är rubriker och sedan kommer de olika högskolorna eller universiteten och kurserna under.

Sedan har vi fört in siffrorna från kursmaterialet i tabellen utifrån valda operationaliseringar av begrepp.

Förklaring av förkortningar

LTU	Luleå Tekniska Universitet
UU	Uppsala Universitet
HH STHLM	Handelshögskolan i Stockholm
EH VXU	Ekonomihögskolan vid Växjö Universitet
EH LU	Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
SU	Stockholms Universitet

Antal skriftliga rapporter

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	1	1	6	0	1	0	9
A2-kursen	6	2	0	0	1	0	9
B1-kursen	3	1	2	2	0	1	9
C1-kursen	2	1	5	0	1	4	13
C2-kursen	3	1	2	2	2	1	11
D1-kursen	2	1	6	5	3	1	18
Summa	17	7	21	9	8	7	

Handelshögskolan i Stockholm ligger långt över de andra högskolorna och universiteten med 21 skriftliga rapporter över alla år

På A1-kursen skiljer det stort mellan de olika högskolorna och universiteten, där har Handelshögskolan 6 stycken inlämningar medan de andra bara har en eller ingen rapport.

Antal praktikfall

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	1	0	0	0	1	0	2
A2-kursen	0	0	0	0	1	0	1
B1-kursen	0	0	1	1	0	0	2
C1-kursen	1	0	1	0	1	4	7
C2-kursen	1	0	1	1	2	0	5
D1-kursen	1	0	1	0	0	0	2
Summa	4	0	4	2	5	4	

Praktikfall nämndes av våra intervjuade intressenter som en viktig aspekt av utbildningen och den här tabellen visar att det inte är någon större skillnad mellan de olika högskolorna och universiteten i antal. Uppsala Universitets totala avsaknad av praktikfall kan vara lite anmärkningsvärt och så även Stockholms Universitets upplägg med alla fyra på samma kurs. Praktikfallen är annars jämt utspridda över åren om C1-kursen bortses ifrån vilket vi anser vara bra. Vad beträffar Luleå Tekniska Universitet ligger de på samma nivå som de andra högskolorna och universiteten med en bra spridning över kurserna. Luleå Tekniska Universitet hade innan ett praktikfall även på B1-kursen, men det har ändrats till att bli 3 stycken skriftliga rapporter istället.

Antal grupparbeten

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	1	1	6	0	1	0	9
A2-kursen	6	2	0	0	1	0	9
B1-kursen	3	1	2	2	0	0	8
C1-kursen	2	1	5	0	2	4	14
C2-kursen	3	1	1	2	1	1	6
D1-kursen	2	1	5	5	3	1	17
Summa	17	7	19	9	8	6	

Handelshögskolan i Stockholm ligger även här långt över de andra högskolorna och universiteten. Utspridningen över kurserna är inte jämn och vi tror att det kan till stor del härledas till Handelshögskolans fördelning då den står för en stor del av grupparbetena.

Antal timmar klassrumsundervisning

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	7.5	0	0	5	18	6	36.5
A2-kursen	13.5	0	0	5	18	8	44.5
B1-kursen	0	0	0	14	16	0	30
C1-kursen	10.5	0	7	4	8	0	29.5
C2-kursen	0	0	0	0	8	0	8
D1-kursen	0	0	0	15	16	0	31
Summa	31.5	0	7	43	84	14	

Mängden klassrumsundervisning varierar kraftigt mellan de olika högskolorna och universitetet. Ekonomihögskolan på Lunds universitet har vid varje lektionstillfälle 2 timmar att disponera på A-kurserna och detta kan vara en orsak som leder till den stora skillnaden. Bortser vi från Lund har Luleå Tekniska Universitet klart mest klassrumsundervisning medan Uppsala Universitet helt saknar den aspekten i sin undervisning.

Antal timmar seminarium

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	0	6	10.5	4	6	4	30.5
A2-kursen	4.5	6	16	4	5	0	35.5
B1-kursen	20	2	10	0	0	0	32
C1-kursen	3.5	6	4	0	0	9	22.5
C2-kursen	13.5	6	9	4	0	2	34.5
D1-kursen	17	6	8	15	0	0	46
Summa	58.5	32	57.5	27	11	15	

Skillnaderna i mängd av seminarier är väldigt stor och tre läger kan urskiljas. Ekonomihögskolan i Lund och Stockholms Universitet är ett läger med ett litet antal seminarier och de övriga i de andra lägren med större och klart större mängd. Stockholms Universitet, som ligger i gruppen med lägre värden, däremot har låga värden på båda kriterierna. Det finns en aspekt av seminarier som vi inte tar upp och det är presentationer av arbeten vilket ofta sker under seminarier och pekades ut som viktiga av de tre intervjuade intressenterna. Vi antar att ju fler timmar seminarium det är desto fler presentationer blir det och det innebär mer övning på flera aspekter som ansågs viktiga av intressenterna.

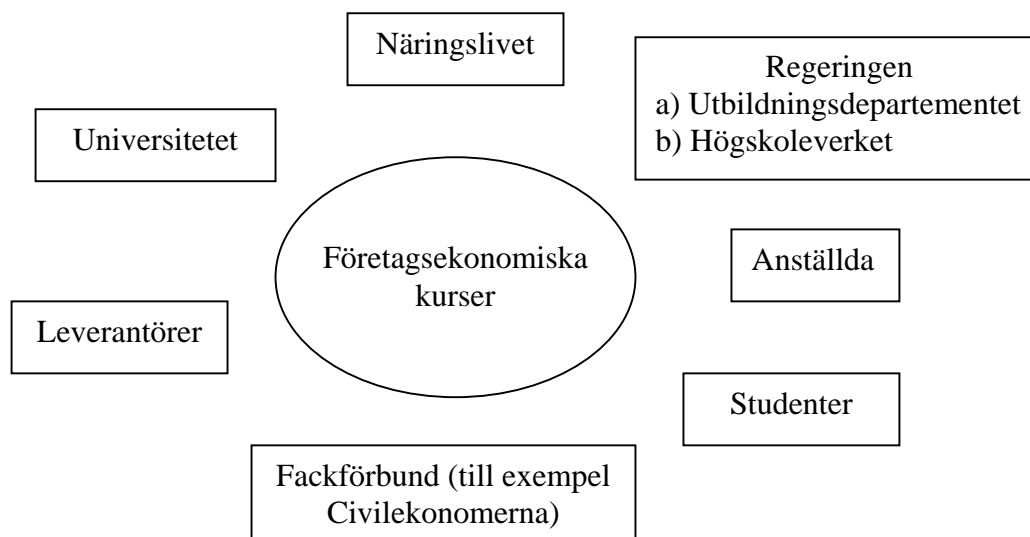
5 Analys & slutsatser

Analys- och slutsatskapitlet kommer teorin att knytas samman med det empiriska materialet. Här vill författarna komma fram till om det finns några skillnader på de obligatoriska företagsekonomiska kurserna på de valda högskolorna och universiteten. I detta kapitel drar vi även slutsatser utifrån den teori som vi har behandlat i teorikapitlet och det material som vi har samlat in genom våra empiriska studier.

De två sista stegen i benchmarkingprocessen är analysen av informationen genom sammanställning och identifiering av prestationsgap samt anpassning. Den sker genom omkonstruktion av de processer där gap fanns samt införande av dem i den egna organisationen (Karlöf & Partners, 1994).

5.1 Intressenter

Som tidigare nämnt i empirikapitlet så har företagsekonomiska kurser ett antal olika intressenter. Dessa intressenter kan graderas olika på grund av deras olika storlek på makt och olika grad av intresse i organisationen, i detta fall företagsekonomiska kurser. Nedan har vi radat upp en del tänkbara intressenter som företagsekonomiska kurser kan ha.



Figur 3. Anpassad intressentmodell

För att kunna göra en sådan bra undersökning som möjligt har vi inriktat oss mot bara ett antal intressenter, det vill säga studenterna och näringslivet. Motivet till att vi just gjorde dessa val var för att de verkade intressanta och vi ansåg att det var de intressenter som kunde hjälpa oss bäst att hitta möjligheter till eventuella förslag till förändringar av de företagsekonomiska kurserna.

Makt- och intressematrisen beskriver nedan vad vi anser de valda intressenterna har för makt och grad av intresse. Nedanför matrisen beskriver vi varför vi har valt att sätta dem i en viss ruta som vi har gjort.

		Graden av intresse	
		Liten	Stor
Makt	Liten	A.	B. Näringslivet
	Stor	C.	D. Studenter

Figur 4. Anpassad intresse- och maktmatris för intressenter på företagsekonomiska kurser

- A** = Minimalt med ansträngning
- B** = Hålla informerade
- C** = Hålla nöjda
- D** = Nyckelfigurer

5.3.1 Näringslivet

Näringslivet är, som redan nämnt, en intressent till högskolor och universitet. Däremot har det inte tidigare nämnts hur stor makt hur stort intresse de har. Visserligen kan detta variera beroende vilken högskola eller universitet det gäller, men vi har valt att göra en grov generalisering i detta hänseende. Vi har analyserat fram till att näringslivet är en viktig intressent till företagsekonomiska kurser, men om man jämför med de andra valda intressentgrupperna som vi har utsett att undersöka är näringslivet en sådan intressent som ligger i ruta B. Anledningen till detta val är för att näringslivet idag blir allt mer och mer intresserad av hur utbildningen ser ut i och med att det kommer ut fler och fler högre utbildade på arbetsmarknaden. Dessutom, som Anders Westman på KPMG nämnde i telefonintervjun, är det mycket större valmöjligheter att välja olika kurser för företagsekonomistuderande. Detta leder till att näringslivet måste mer och mer engagera sig i vad studenternas utbildning egentligen innehåller. Dock har inte näringslivet lika mycket makt som till exempel Högskoleverket har, de kan inte gå in och ändra något i utbildningarna utan det bestäms mer centralt.

5.3.2 Studenter

De intressenter som vi har inriktat oss mot är sådana som alla är väldigt viktiga för företagsekonomiska kurser, men som har olika grad. Givetvis är studenterna en av de viktigaste intressenterna att tillfredsställa, eftersom det är de som gör att det går runt att

ha företagsekonomiska kurser på högskolan eller universitetet. En anledning till detta är att för varje student som en högskola eller universitet har så får de ett bidrag från staten med ett antal kronor. Detta leder till att ju fler studenter högskolan eller universitetet har, desto mer pengar får högskolan eller universitetet. Därför är det mycket viktigt för en högskola eller universitet att locka till sig studenter till just denna. Detta gör högskolorna och universiteten genom olika konkurrensfördelar som kommer att nämnas senare i kapitlet. Vi anser att studenterna ska placeras i ruta D i matrisen eftersom de har ett stort intresse av företagsekonomiska kurserna. Däremot kan det ske stora diskussioner om hur stor makt de egentligen har. Som iakttagare kan man se detta ”problem” på två olika sätt. En del kan säga att studenterna har stor makt eftersom det är de som avgör om en kurs blir av eller inte. Om det är för få deltagare blir inte kursen av. Dessvärre ingår kursen som ett obligatoriskt moment och därmed har de inte så mycket egentlig makt. Om det dock studeras på ett sådant sätt att studenten, innan påbörjad utbildning, undersöker vad för slags kurser som den aktuella högskolan eller universitetet innehåller, har studenten stor makt. Anledningen till att detta kan dras som slutsats är att studenten kan, efter att ha läst igenom kursbeskrivningarna, bestämma om den vill studera dessa kurser eller inte. Om studenten beslutar sig för att inte göra det väljer den kanske någon annan utbildning eller till och med en annan högskola eller universitet som erbjuder den typ av innehåll som studenten önskar hos företagsekonomiska kurser. På detta sätt kan därför studenter ses som nyckelfigurer.

5.2 Tolkning av kursbeskrivningar

Antal skriftliga rapporter

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	1	1	6	0	1	0	9
A2-kursen	6	2	0	0	1	0	9
B1-kursen	3	1	2	2	0	1	9
C1-kursen	2	1	5	0	1	4	13
C2-kursen	3	1	2	2	2	1	11
D1-kursen	2	1	6	5	3	1	18
Summa	17	7	21	9	8	7	

Antal grupparbeten

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	1	1	6	0	1	0	9
A2-kursen	6	2	0	0	1	0	9
B1-kursen	3	1	2	2	0	0	8
C1-kursen	2	1	5	0	2	4	14
C2-kursen	3	1	1	2	1	1	6
D1-kursen	2	1	5	5	3	1	17
Summa	17	7	19	9	8	6	

Luleå Tekniska Universitet ligger som tidigare nämnts på en hög nivå både vad gäller antal skriftliga rapporter samt grupparbeten. Då intressenterna vi intervjuade sade att det var bra med skriftliga rapporter och grupparbeten ser vi det som en indikation på att Luleås höga antal är bra. Thompson och Strickland (1996) beskriver en väg att nå konkurrensfördelar. Det de vill säga är att en organisation genom att nischa sig kan uppnå konkurrensfördelar. Den stora mängd skriftliga rapporter och antal grupparbeten skulle kunna ses som ett sätt att nischa sig från Luleå Tekniska Universitets sida. Vi ser det som väldigt positivt att Luleå ligger på en så hög nivå i antal på dessa två kriterier då tre av tre intervjuade intressenter efterfrågade det vi lagt in under kriterierna antal skriftliga rapporter och antal grupparbeten. Vi får dock lov och dra slutsatsen att Luleå Tekniska Universitet inte har någon konkurrensfördel då det enligt Barney (1994) innebär en implementering av en värdeskapande strategi utan att någon konkurrent gör det samtidigt. Då Luleå inte är ensam med ett högt antal är de inte ensamma om implementeringen av strategin och har därför ingen konkurrensfördel. Beaktar vi vad de intervjuade intressenterna efterfrågade får vi en lite annan bild. De efterfrågade en mängd kriterier vilka vi grupperade ihop till bland annat antal grupparbeten och antal skriftliga rapporter. Vi anser då att det som de, enligt oss, viktigaste intressenterna utpekade som de viktigaste aspekterna av utbildningen, bland annat att kunna jobba i grupp och kunna ge och ta konstruktiv kritik, är så bra tillgodosett i Luleå att det ger en konkurrensfördel jämfört med de flesta andra skolor vi benchmarkat mot. De informella intressenterna är enligt Johnsson och Scholes (1999) mycket viktiga för en organisation och i vårt fall är de studenter. Då både studenterna och näringsliv nämnde skriftliga rapporter samt grupparbeten som viktiga anser vi att två viktiga intressent grupper givit tyngd åt vårt resonemang. Resonemanget styrks ytterligare av att skriftliga rapporter är framtaget utifrån en mängd kriterier som utpekades som viktiga av våra intervjuade intressenter vilket gör att flera av de efterfråga kriterierna uppfylls. De skillnader som finns mellan de olika skolorna, och då framför allt mellan Luleå Tekniska Universitet och Handelshögskolan i Stockholm kanske kan förklaras som olikheter i storleken på de olika arbetena. Då det emellertid rör sig om så markanta skillnader mellan de högskolor och universitet med låga antal och med höga anser vi att det är för stor skillnad för att enbart förklaras på det sättet. Tar vi enbart Luleå Och Handelshögskolan i Stockholm i

beaktning tror vi dock att det är en möjlig förklaring till skillnaden i antal skriftliga rapporter och i ännu högre grad vad gäller antal grupparbeten. Vi anser dock inte att det rör sig om en säker slutsats utan vi ser bara på möjligheten till förklaring och hoppas att det undersöks någon annan gång. Då Luleå Tekniska Universitet har en enligt oss hög nivå på antal grupparbeten och antal skriftliga rapporter anser vi inte att det är värt för Luleå att satsa på fler av dem då det skulle kunna kosta mer än det smakar då resurser troligtvis skulle behöva tas från annat håll. Det vi anser som möjlig förbättring vad gäller antal grupparbeten och antal skriftliga rapporter är spridningen över åren och kurserna då vi är av åsikten att det vara lite hög koncentration kring första året.

Antal praktikfall

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	1	0	0	0	1	0	2
A2-kursen	0	0	0	0	1	0	1
B1-kursen	0	0	1	1	0	0	2
C1-kursen	1	0	1	0	1	4	7
C2-kursen	1	0	1	1	2	0	5
D1-kursen	1	0	1	0	0	0	2
Summa	4	0	4	2	5	4	

Det framgår tydligt att Luleå Tekniska Universitet har ungefär samma antal som övriga högskolor och universitet det som skiljer Luleå från några andra är att spridningen möjligtvis är bättre över årskurserna och kurserna. Benchmarking är enligt Camp (1993) ett sätt att kopiera konkurrenternas effektivaste arbetsmetoder för att uppnå konkurrensfördelar. Det skulle då kunna innebära att i det här fallet med antal praktikfall skulle en optimal nivå redan vara uppnådd. Det är dock en tolkning som Andersen och Pettersen (1997) inte håller med om då de skriver att benchmarking inte är en jämförelse av nyckeltal för att ordna in sig i förhållande till konkurrenter. Om det istället skulle beaktas vad Barney (1994) säger om hur en konkurrensfördel uppnås skulle Luleå Tekniska Universitet kanske satsa på att ha fler praktikfall och på så sätt vara enda som implementerar den strategin. Det skulle dock inte vara svårt för övriga högskolor och universitet att kopiera den strategin vilket skulle leda till att det inte rör sig om en bestående konkurrensfördel. Eisenhart och Sull (2001) tar upp ett sätt att uppnå konkurrensfördelar som går ut på att ta tillfälliga möjligheter när de yppar sig. Det skulle kunna innebära att på basis av vad vår undersökning kommit fram till finns en tillfällig möjlighet i form av en möjlig ökning av antal praktikfall för att uppnå konkurrensfördelar. Enligt Scott och Clarkson (1995) är intressenter den viktigaste organisationella publiken eftersom de har direkt inflytande på organisationens framträdande och överlevnad. Det skulle kunna innebära att eftersom de intervjuade intressenterna pekade på en mängd faktorer som var viktiga vilka vi placerade under praktikfall ska antalet ökas då delar av den viktigaste organisationella publiken sagt sitt,

enligt oss även de viktigaste delarna. Vi anser att ett tillägg på två praktikfall vilket skulle medföra ett i varje kurs skulle kunna vara att önska. När vi dock vet att det är sex grupparbeten och skriftliga rapporter på A2-kursen skulle det kanske inte vara någon mening med ett praktikfall på den kursen om inte antalet grupparbeten och skriftliga rapporter minskas.

Antal timmar klassrumsundervisning

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	7.5	0	0	5	18	6	36.5
A2-kursen	13.5	0	0	5	18	8	44.5
B1-kursen	0	0	0	14	16	0	30
C1-kursen	10.5	0	7	4	8	0	29.5
C2-kursen	0	0	0	0	8	0	8
D1-kursen	0	0	0	15	16	0	31
Summa	31.5	0	7	43	84	14	

Granskas antalet timmar klassrumsundervisning framgår att Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet är i en klass för sig samt att Luleå Tekniska Universitet har ett högt antal timmar klassrumsundervisning. Bendell, Boulter och Kelly (1994) skriver att en viktig aspekt av benchmarking är att organisationen hämtar mått utifrån för att lägga upp mått som ligger i nivå med de effektivaste. Appliceras det på den rådande situationen vid Luleå Tekniska Universitet är en möjlig slutsats att satsningen på ett litet universitet med mycket klassrumsundervisning. Bendell, Boulter och Kelly (1994) skriver att mål mot förbättring utifrån historiska mått sällan blir tillräckligt ambitiösa för att lyckas i framtiden vilket skulle kunna vara fallet i Luleå. Det är inte omöjligt att satsningen skett utan influenser utifrån vilket lett till en visserligen bra nivå med klassrumsundervisningstimmar men inte tillräckligt bra då Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet har nästan tre gånger så många timmar. Det kan dock vara av intresse att nämna det lilla antal timmar seminarium Lund har jämfört med Luleå men även om antal timmar seminarium och klassrumsundervisning slås ihop har Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet ett större antal. Camp (1993) skriver som tidigare nämnts att målet med benchmarking är att kopiera in de effektivaste arbetsmetoderna i den egna organisationen. Här är en möjlig innebörd av det att Luleå Tekniska Universitet ska sikta på att komma upp i samma nivå som Lund. Beaktas den tidigare nämnda satsningen på att vara ett litet universitet framstår det som självklart för oss att det bör ske en ökning i antalet timmar klassrumsundervisning. Vi anser dessutom att det åtminstone bör vara någon slags klassrumsundervisning på varje kurs för att någon form av dialog ska kunna föras mellan studenter och lärare, vilket efterfrågades av de intervjuade studenterna. Porter (1998) skriver organisationer måste uppnå unika konkurrenssituationer och Thompson och Strickland (1996) skriver att en väg är att nisch sin organisation. Vi anser

att det är det Luleå har försökt göra och det ska göras genom att tillfredställa de speciella behov och smaker hos deras kunder som är studenter och de viktigaste intressenterna genom deras höga intresse och makt.

Antal timmar seminarium

	LTU	UU	HH STHLM	EH VXU	EH LU	SU	Summa
A1-kursen	0	6	10.5	4	6	4	30.5
A2-kursen	4.5	6	16	4	5	0	35.5
B1-kursen	20	2	10	0	0	0	32
C1-kursen	3.5	6	4	0	0	9	22.5
C2-kursen	13.5	6	9	4	0	2	34.5
D1-kursen	17	6	8	15	0	0	46
Summa	58.5	32	57.5	27	11	15	

Luleå Tekniska Universitets höga värde på 58.5 är som nyss nämnts lite extra anmärkningsvärt då även antalet timmar klassrumsundervisning är högt. Det skulle därför kunna finnas en möjlighet till en unik konkurrenssituation och därmed en bestående konkurrensfördel enligt Porter (1998). Enligt oss skulle den grunda sig på att både antal timmar seminarium och klassrumsundervisning är höga och det gör det svårare att kopiera konceptet om båda kriterierna måste höjas. Anthony och Govinarajan (2000) säger dessutom att en organisation har ett ansvar gentemot sina intressenter. Då de informella intressenter vi intervjuade, det vill säga studenterna, efterfrågade mer dialog med läraren för att förbättra inlärningsprocessen anser vi att Luleå Tekniska Universitets konkurrensläge är bra. Det skulle dock även kunna vara så att konkurrenterna känner sig tvingade att anpassa sig till vad som efterfrågas och därför öka antalet timmar klassrumsundervisning och seminarium.

5.2.2 Sammanfattande diskussion

I enlighet med vad Kingsley (2001) skriver så menar han att det snabbt håller på att bli rutinuppgift för organisationer att benchmarka sig med andra och varför skulle inte Universitet och högskolor göra likadant, framför allt när de sitter på resurser för att genomföra benchmarkingen till en låg kostnad. Forrest (2001) pekar på ett antal viktiga frågor som han anser ska ställas innan en benchmarkingprocess drar igång. Det är bland annat frågan om organisationen har tillräckliga resurser för att genomföra förändringen i verksamheten i enlighet med resultaten av benchmarking.

Benchmarking ska ske mot de som har bäst arbetsmetoder enligt Camp (1993) för att kunna kopiera de bästa och föra in dem i den egna organisationen. Applicerar vi den teorin på det aktuella fallet skulle det kunna innebära att Luleå Tekniska Universitet borde minska på alla de kriterier vi valt att undersöka då de flesta konkurrenterna hade

färre antal på vartenda kriterium. Andersen och Pettersen (1997) säger att benchmarking inte är en jämförelse av nyckeltal för att ordna in sig bland konkurrenterna. Det skulle här kunna innebära att Luleå Tekniska Universitet inte ska minska antalen praktikfall med mera utan istället se resultatet av undersökningen som ett bevis på att undervisningen är bra. Detta stämmer med intressenternas åsikter om vad som anses viktigt för framtida chefsjobb och hög lön. Resultatet skulle även kunna innebära att några kriterier kan förbättras då universitetet inte är har störst mängd på alla. Ett annat möjligt resultat är att de benchmarks vi använt inte speglar det som genererar chefsjobb och höglön och att det istället ska väljas nya för en ny benchmarkingprocess. Den skulle initieras för att lokalisera var skillnaderna ligger vilka genererar de olikheter som artikeln i Civilekonomen (nr 3 2001) pekade på.

Summerar vi ihop det vi kommit fram till ser vi att Luleå Tekniska Universitet har en stark marknadsposition då de har flest eller näst flest i alla undersökta kategorier. Det vi anser att Luleå bör satsa på att förbättra är timmar klassrumsundervisning som anses vara för få. Vi har förstått att inriktningen eller profileringen är en satsning på att framstå som ett litet universitet med de fördelar det ger som nära kontakt med lärarna och mycket klassrumsundervisning. För oss framstår det dock som satsningen inte riktigt nått hela vägen då det bara var klassrumsundervisning på två kurser vilket skulle kunna påstås kompenseras något av det stora antalet seminarier. Det studenterna frågade efter var dock lärarledd undervisning i klass för att främja dialog mellan lärare och student och är ofta inte målet med seminarier då det ofta handlar om redovisning eller presentation av arbeten.

En reflektion är att då Luleå Tekniska Universitet ligger bra till i jämförelse med de universitet och högskolor som producerar flest högavlönade och chefsjobb (vilket tyder på en bra standard på utbildningen) är att dessa mått inte är avgörande för hög lön och chefsjobb. Det bör vara andra faktorer som styr detta, vilket kvarstår för framtida forskning att undersöka.

5.3 Rekommendationer till fortsatt undersökning

Vår undersökning grundades på vad som kan kallas hårda och kvantifierbara kriterier som antal timmar klassrumsundervisning. Det skedde mycket på grund av litteraturen som tryckte på att benchmarking ska ske på det sättet. Vi kan se fler hårda kriterier som kan vara intressanta att undersöka. De vi speciellt vill peka på är hur många gruppmentor det är på de olika högskolorna och universiteten samt lärarnas pedagogiska kompetens och antal presentationer, framför allt hur många som sker med datorhjälpmedel som exempelvis PowerPoint.

Då vi inte kan peka på vad som gör att förutsättningarna är bättre för studenter som examinerats från våra benchmarkingpartners på basis av våran undersökning, anser vi att det skulle vara intressant med flera undersökningar. Dessa undersökningar skulle kunna grunda sig på vad lokaliseringen av högskolan eller universitetet har för betydelse för möjligheter till hög lön och högt uppsatt position i arbetslivet. Lönenivån skiljer sig

mellan Luleå och Stockholm och det är en möjlig faktor för påverkan men den kunde inte undersökas i den här uppsatsen och rekommenderar därför att den undersöks.

Under arbetets gång har vi ett otal gånger hört kommentarer om statusen på de högskolorna och universiteten. Det har fått oss att fundera på innebörden av status och vilken effekt den har på framtidsutsikterna för studenter som examineras beroende på var de får sin examen. Vi skulle därför tycka att det vore väldigt intressant med fler undersökningar som syftar till att klargöra statusens relativa inverkan på hur näringslivet ser på studenter beroende på var de tar sin examen.

Referenslista

Alvesson, M., & Deetz, S., (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, B., & Pettersen, P-G. (1997). *Benchmarking – en praktisk handbok*. Trondheim: Tano A.S.

Andersson, B. E. (1994). *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Stockholm: Rabén Prisma.

Barney, J.B., (1994). Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantage for firms. *Crafoord Lectures*, 6: 1-36

Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman Publishing

Bogner, W.C., Thomas, H., & McGee, J. (1999). Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. *British Journal of Management*, 10: 275-290

Camp, R.C., (1993). *Lär av de bästa – Benchmarking i tio steg*. Lund: Studentlitteratur

Carroll, A.B. (1989). *Business and society*. Cincinnati: South-Western Publishing.

Clarkson, M.B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and valuating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117

Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91

Edberg, U., (2001, nr.3). Kalmar? Då får du det inte fett. *Civilekonomerna*

Freeman R.E. (1979). Centrality in social networks: I. Conceptual clarifications. *Social Networks*, 1: 215-239

Holme, I.M., & Solvang, B.E. (1991). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Häckner, E. (1985) *Strategiutveckling i medelstora företag*. Surte: Akademisk avhandling MINAB

Jacques, D., (1984) *Learning in Groups* London: Croom Helm

Jobber, D. (1998). *Principles and Practise of Marketing*. London: McGraw-Hill Publishing Company.

Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20: 404-437

Karlöf, & Partners. (1994). *Arbetsbok i benchmarking*. Göteborg: IHM Förlag AB

Lundahl, U., (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur

Nalder, D., Hackman, J.R., & Lawler, E.E. (1979). *Managing Organisational Behavior* Boston: Little Brown

Porter, M.E. (1998). *On competition*. Boston: Harward Business School Publishing

Pålsson Syll, L., (2001). *Ekonomisk teori och metod – ett kritisk-realistiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Scott, S. G. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, Jan2000, Vol. 25 Issue 1, p.43, 20 p, 1 diagram

Stein, J., (1993). *Strategy Formation and Managerial Agency*. Stockholm: The Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics.

Thompson, A.A., & Strickland, A.J., (1996). *Strategic management – Concepts & cases*. New York: Times Mirror Higher Education Group.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L.T. (1999). *Att forska, utreda och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

Yin, R., (1994). *Case study research, design and methods*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications

Intervjuer

Studenter, Luleå Tekniska Universitet, Luleå. 10/5 2001 (Diskussionsforum)

Stenman, Michaela, Personalkonsult, SEB, Stockholm. 16/5 2001 (Telefonintervju)

Westman, Anders., Personalansvarig, KPMG, Luleå.. 3/5 2001 (Telefonintervju)

Bilaga 1

FRÅGESTÄLLNINGAR TILL FÖRETAGARE:

Hur ser er organisation ut?

Vad har ni för olika chefsposter?

När Ni rekryterar potentiella medarbetare i chefsposter, vad för slags utbildning söker Ni då? Varför?

Vad anser du är önskvärt att en företagsekonomisk utbildning vid universitet/högskolor bör innehålla? Vad anser ni har varit bra med utbildningen hos de ekonomstudenter ni rekryterat de senaste åren? Vad anser ni varit dåligt? Vad kan förbättras?

Vilken utbildning har de som har högst lön? Varför har de högst lön?

Vad för slags förkunskaper bör man ha/kunna för att klara av chefsjobb hos Er? (Generella och specifika krav??)

Bokföring?

Att kunna styra/leda?

Besitter den allra senaste kunskapen inom ekonomiområdet?

Att kunna prata engelska/ett annat språk?

Att kunna arbeta i grupp?

Att kunna tala inför en grupp?

Bilaga 2

FRÅGESTÄLLNINGAR TILL STUDENTER:

Vad är bra respektive dåligt i A-, B-, C-, D-kurserna om ni har i åtanke för framtida yrkesval?

Är det något som saknas i respektive kurs?

Hur kan man utveckla/förbättra den företagsekonomiska utbildningen enligt Dig för att göra den mer konkurrenskraftig på arbetsmarknaden?

Varför valde Du att börja studera företagsekonomi?

Vad är Ditt mål med utbildningen?

Vad anser Du vara viktigt att betona i en företagsekonomisk utbildning?

Hur viktig anser Du att lärarnas kompetens i pedagogik är?

Hur viktig anser Du att lärarnas kompetens i ämnet är?

Vad anser Du om klassrumsundervisning/seminarium/föreläsning för din förståelse?

Hur anser Du att litteraturen ska vara utformad? Ska den vara till för att lära sig eller för att kunna ha nytta av den i framtiden?

Vad är skillnaden på engelsk och svensk litteratur anser Du?

Hur viktigt är det att jobba i grupp i en företagsekonomisk kurs?

Vad tror du att framtida arbetsgivare förväntar sig av dig som civilekonom för att du ska få hög lön och/eller chefsjobb?
