

MANAGEMENT ACCOUNTING I USA

Et deskriptivt studie af management accounting i
praksis kontra uddannelsespraksis

Nadia Hay Hansson – Gruppe 15

Speciale Cand. Merc. Økonomistyring
(MSc Management Accounting & Control)

Vejleder Christian Nielsen

Aalborg Universitet

5. august 2015

Antal anslag: 176.832

Antal normal sider: 74

Indhold

Resume.....	3
1. Introduktion	4
1.1. Projektdesign	5
1.2. Problemstilling	6
1.3. Problemformulering	6
2. Videnskabelig metode	7
2.1. Subjektivisme eller objektivisme	8
2.2. Regulering eller radikal forandring	9
3. Anvendt metode.....	10
3.1. Undersøgelsesteknikker.....	10
3.2. Processen.....	12
3.3. Afgrænsning	12
3.4. Kildekritik	13
4. Management accounting & financial accounting	15
4.1. Financial accounting.....	15
4.2. Management accounting.....	15
4.3. Forskningstraditioner inden for management accounting og financial accounting	16
4.4. Publiceringer i top fem management accounting tidsskrifter.....	18
5. Management accounting i praksis	25
5.1. Hvilke behov har amerikanske virksomheder for management accounting	25
5.2. Hvad kræver virksomheder af management accounting medarbejdere	26
5.2.1. Certified Public Accountant (CPA)	29
5.2.2. Certified Management Accountant (CMA)	31
5.2.3. Chartered Global Management Accountant (CGMA)	35
5.3. Opsamling på Management Accounting i praksis.....	37
6. Amerikansk undervisningspraksis	39
6.1. National Business Education Association – Uddannelsesstandarder i USA.....	39
6.2. Top 20 amerikanske business skolers undervisningspraksis.....	42
6.3. Undervisningspraksis i management accounting	46
6.3.1. Stanford University	47
6.3.2. Duke University	49
6.3.3. University of Michigan	52
6.3.4. University of North Carolina	56
6.3.5. Opsamling på undervisningspraksis i management accounting i USA	57
7. Dansk undervisningspraksis	59

7.1.	Aarhus Universitet – MSc in Management Accounting & Control	59
7.2.	Copenhagen Business School – MSc in Accounting, Strategy and Control	62
7.3.	Syddansk Universitet – MSc in Management Accounting and Organization/ Supply Chain Management	65
7.4.	Aalborg Universitet – MSc in Management Accounting and Control	67
7.5.	Opsamling på undervisningspraksis i Danmark	70
8.	Sammenligning af undervisningspraksis i USA og Danmark	72
8.1.	Formålet med undervisningen	72
8.2.	Undervisningen, undervisningsmateriale og emner	73
8.3.	Niveau og eksamensform	74
8.4.	Opsamling på sammenligning af amerikansk og dansk undervisningspraksis	75
9.	Sammenligning af praksis og undervisningspraksis	76
9.1.	Virksomhedernes behov kontra undervisningspraksis	76
9.2.	Sammenligning af CMA certifikatet og uddannelsespraksis	77
9.3.	Opsamling på sammenligning af praksis og uddannelsespraksis	78
10.	Diskussion og perspektivering	80
10.1.	Hvilken betydning har management accounting's forsvindende rolle i USA?	80
10.2.	CMA certifikatet – en bivirkning af manglende management accounting på uddannelserne?	84
10.3.	Krigen mellem paradigmerne	86
11.	Konklusion	89
	Litteraturliste	91
	Bilagsliste	97

Resume

The main objective of this project is to explore management accounting in practice in the United States and compare it to the teaching of management accounting in business schools in the United States and in Denmark. The project is inspired partly by my one-year stay in the United States and partly by discussions in accounting research environment, where some say that management accounting is disappearing from the curriculum in American business schools. This leads to the question that if management accounting is disappearing from the business schools, is it then not used in practice in companies? Is there a demand for management accounting skills in American companies?

The method used in this project is descriptive and the data for the analysis is from other analyses, collected directly from the source websites, and collected directly from the American professors. To maintain a high validity of the project, several sources are used in the same analysis. Results from the analyses show that American companies are demanding employees with management accounting skills, and that there is a lack of employees with these skills. The companies are demanding people with certifications such as the Certified Management Accountant certificate, which is issued by accounting organizations and not business schools. It also shows that management accounting is disappearing from the business schools and that few schools has it as a core course. There is a big difference in the level of teaching in management accounting in the United States and in Denmark. In Denmark, the teaching level is higher, compared to the teaching level in America. The level of teaching in management accounting for the certifications is the same as in the business schools in America. The fact that the companies are demanding employees with management accounting skills and the fact that management accounting is disappearing from the business schools makes it seem that there is a misalign between the two. The Danish teaching in management accounting may be more in sync with the demand from the American companies.

1. Introduktion

I Nord Amerika er management accounting et svundet begreb i de store tidsskrifter. Der er en tendens til, at det især er én slags forskning, der anerkendes her, denne betegnes som mainstream forskning. Mainstream forskning tager udgangspunkt i det funktionalistisk paradigme, som har en objektiv og nomotetisk tilgang. Ligeledes er forskning her ofte kvantitativ, hvor data er store regnskabsdatasæt. Merchant, en amerikansk professor, påpeger disse tendenser, men fremhæver både i Merchant 2010 og Merchant 2013, at management accounting også er forsvindende fra de amerikanske business skoler. Management accounting fagene bliver ifølge Merchant fjernet fra de obligatoriske fag og lavet som valgfag, og disse fag står også øverst på listen til at blive fjernet til fordel for andre fag. Dermed er han bekymret for management accountings overlevelse på de amerikanske uddannelser, især på MBA uddannelserne. (Merchant, 2010 og Merchant, 2013)

Mange artikler har gennem tiden rangeret accounting tidsskrifter med forskellige metoder. De fem tidsskrifter der går igen er; *The Accounting Review*, *Journal of Accounting Research*, *Journal of Accounting and Economics*, *Accounting, Organizations and Society* og *Contemporary Accounting Research*. Heraf er tre tidsskrifter fra Nord Amerika, et fra Holland og et fra Storbritannien. (Bonner et. al., 2006, Rosenstreich & Wooliscroft, 2009 og Chan et. al., 2009) Bonner et. al. 2006 viser, at næsten 50 % af alle publikationer i perioden 1984-2003 i top fem tidsskrifterne er inden for financial accounting, hvor management accounting udgør 20 % og revision ligeledes udgør omkring 20 %. I *Journal of Accounting and Economics (Storbritannien)* udgør financial accounting næsten 75 % af alle publikationer sammenlignet med management accounting, der udgør omkring 12 %. Samme tendens er der i *Journal of Accounting Research (USA)* og *The Accounting Review (USA)*, hvor financial accounting publikationer udgør henholdsvis 60 % og 50 % sammenholdt med management accounting, som udgør henholdsvis 12 % og 16 %. (Bonner et. al., 2006) Disse oplysninger sætter spørgsmålstegn ved management accountings rolle i Nord Amerika og resten af verdenen, nu og i fremtiden, både i praksis og i den akademiske verden.

1.1. Projektdesign

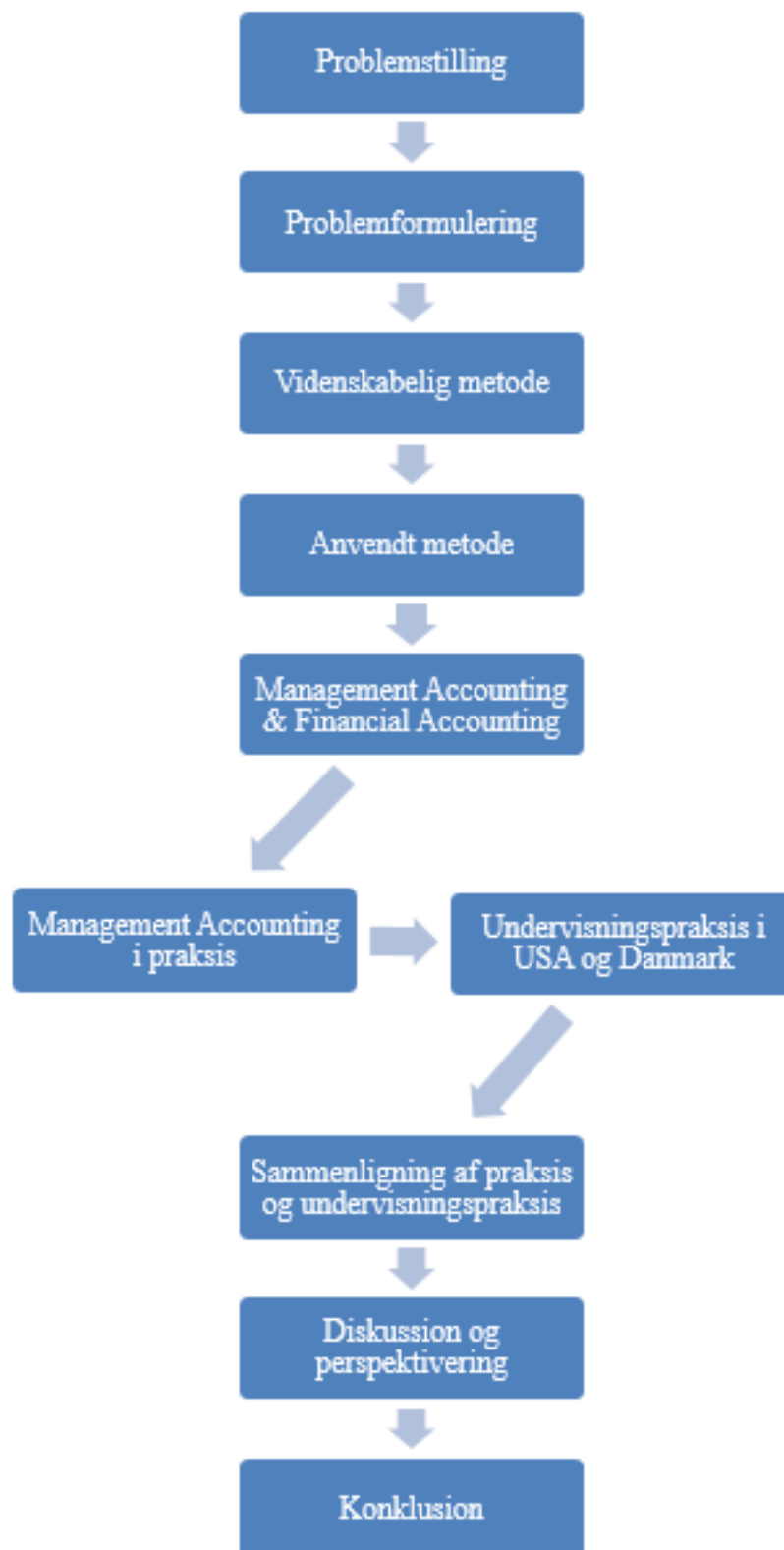


Illustration 1 – Projektdesign (Egen tilvirkning)

Projekt er opbygget således, at der indledende præsenteres problemstillingen, problemformuleringen, den videnskabelige metode for udarbejdelsen af projektet samt den anvendte metode. Dette giver en forståelse for, hvad projektet handler om, hvilken fremgangsmåde der anvendes til at besvare problemformuleringen samt de metodiske overvejelser, der danner baggrund for udarbejdelsen af projektet. Herefter præsenteres teorierne bag management accounting og financial accounting samt forskellen mellem disse. Dernæst undersøges management accounting i praksis, dette gøres med udgangspunkt i amerikanske virksomheder. Herefter undersøges uddannelsespraksis i USA og i Danmark, disse sammenlignes for dernæst at holde praksis i amerikanske virksomheder op mod undervisningspraksis. På baggrund af analysen af sammenhænge, eller mangel derpå, mellem management accounting i praksis og undervisningspraksis, foretages en diskussion og en perspektivering af projektet. Dette leder frem til konklusionen på projektets problemformulering.

1.2. Problemstilling

Forskere påpeger, at management accounting er nedprioriteret i Nord Amerika, både hvad angår forskning og udbydelse af management accounting fag på uddannelserne. Dette rejser spørgsmålet, om dette også gælder i praksis. Anvender virksomhederne management accounting? Er økonomistyringen styret af financial accounting, det vil sige det eksterne regnskab? Er der en sammenhæng mellem undervisningspraksis i USA og den praksis virksomheder styrer deres økonomi efter? For hvis skolerne ikke prioriterer management accounting, hvorfor skulle de studerende der kommer ud i virksomhederne så gøre dette anderledes? Dette leder frem til nedenstående problemformulering.

1.3. Problemformulering

Anvendes management accounting i praksis i amerikanske virksomheder og hvordan stemmer dette overens med henholdsvis amerikansk og dansk undervisningspraksis?

2. Videnskabelig metode

I det følgende gennemgås den videnskabelige metode, der ligger til grund for udarbejdelsen af dette projekt, dette gøres med udgangspunkt i Burrell og Morgans fire sociologiske paradigmer; radikal humanisme, radikal strukturalisme, fortolkningsvidenskab samt det funktionalistiske paradigme. Af illustrationen nedenfor fremgår der to akser, hvor den vandrette repræsenterer, hvorvidt mit verdenssyn er subjektivistisk eller objektivt. Dertil er den lodrette akse der afgør, om jeg tror på at systemer udvikler sig enten gennem regulering eller gennem radikal forandring, Ud fra en gennemgang af disse akser argumenterer jeg mig frem til, hvilket paradigme jeg hører til.

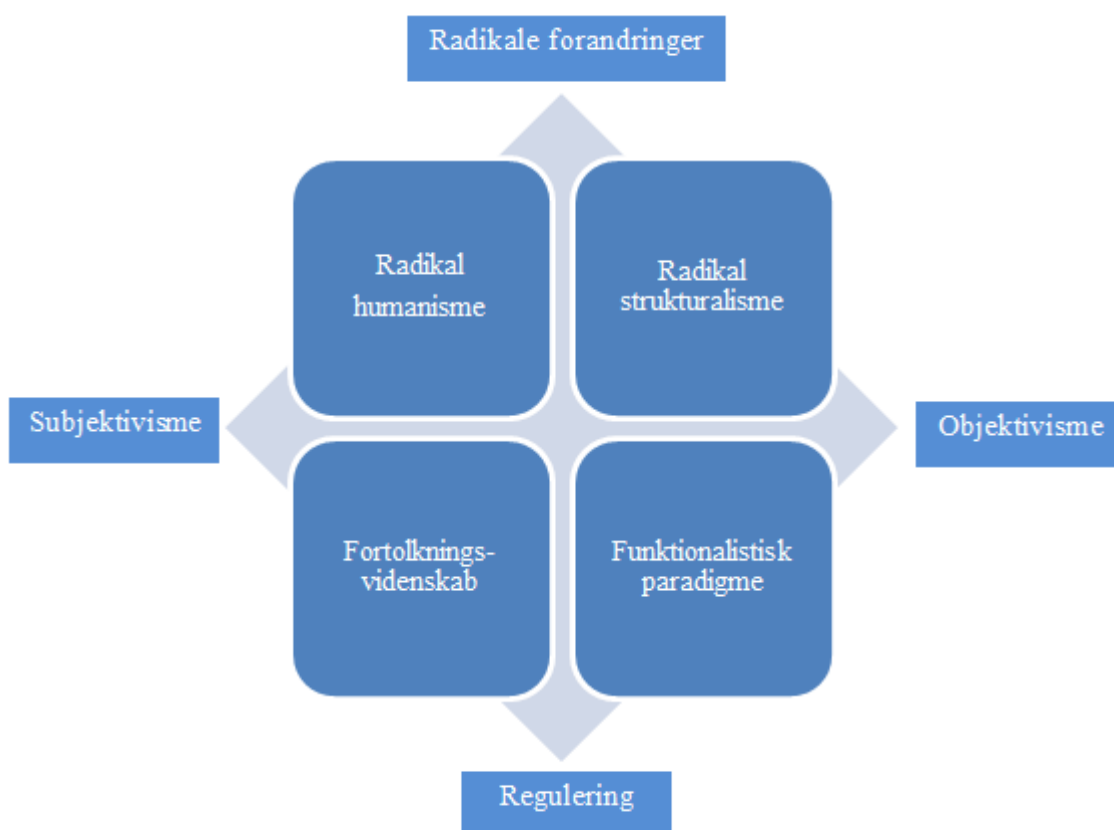


Illustration 2 - Burrell og Morgans fire sociologiske paradigmer (Hartmann, 1999)

2.1. Subjektivisme eller objektivisme

I det følgende gennemgås den vandrette akse i ovenstående illustration, hvori henholdsvis ontologien, epistemologien, menneskesynet samt de metodiske antagelser der danner grundlag for projektet belyses.

Jeg har et realistisk syn på virkeligheden, hvilket betyder, at jeg ser virkeligheden som eksisterende uafhængigt af mennesket. Dermed observerer jeg virkeligheden og drager erfaringer af denne, uden at fortolke den. Derfor er ontologien objektiv og jeg vil i projektet præsentere den virkelig, jeg undersøger og herigennem drager erfaringer, der gør det muligt at besvare projektets problemformulering.

Min overbevisning er, at viden opnås gennem kortlægning af årsags og virkningssammenhænge. Denne tankegang er positivistisk og betyder ligeledes, at epistemologien er ligeledes objektiv. Viden er dermed uafhængig af mennesket. Det betyder, at den viden jeg erfarer gennem udarbejdelsen af projektet er uafhængig af mig som menneske og min eventuelle forforståelse. Det vil sige, hvis andre måtte besvare samme problemformulering med den samme metodiske tilgang, ville de komme frem til samme besvarelse. I dette projekt vil jeg undersøge management accounting i USA i praksis samt den undervisningspraksis, der er i management accounting i USA og Danmark og heraf sammenholde de erfaringer jeg pådrager mig, for at holde praksis op mod uddannelsespraksis. Jeg søger at forstå eventuelle sammenhænge eller deslige og *ikke* forklare eller fortolke sådanne.

Mit menneskesyn er deterministisk. Det vil sige, at mennesker ikke udgør virkeligheden, men at de indgår i virkeligheden. Dermed er menneskets opgave, at følge de lovmæssigheder virkeligheden påbyder. Dette er et objektivt menneskesyn. Derudover er min metodiske overbevisning nomotetisk. Den nomotetiske metode er præget af at systematiske og specifikke regler følges og overholdes. Dette er især vigtigt at følge i udarbejdelsen af projektet, da det ellers ikke er muligt for andre at komme frem til samme resultat. Derfor bestræber jeg mig på, at udarbejde projektet på en systematisk måde og gennem beskrivelse af den anvendte metode, samt tilvalg og fravalg i processen af projektet, sikres objektiviteten og dermed validiteten af projektet.

Den rene objektive tilgang kan være svær at efterleve og det kan diskuteres, om det er muligt. Jeg mener at valget mellem objektivisme eller subjektivisme, er et valg om hvilket af de to paradigmer man bestræber sig efter at følge i besvarelsen af problemformuleringen. Samt den måde jeg bestræber mig på at opnå viden, hvor jeg her søger at forstå virkeligheden frem for at forklare den.

Dermed har projektet til formål, at forstå management accounting i henholdsvis praksis i USA og undervisningspraksis i USA og Danmark. Jeg bestræber mig dermed i projektet på at have en objektiv tilgang, til den viden jeg erfarer.

2.2. Regulering eller radikal forandring

På den lodrette akse i Burrell og Morgan's sociologiske paradigme-model udtrykkes den overbevisning man har i forhold til udviklingen i systemer. Min overbevisning af dette gennemgås i det følgende, for at afgøre hvorvidt jeg tilhører det radikale strukturalistiske eller det funktionalistiske paradigme.

Jeg tror overvejende på, at systemer forandrer sig bedst gennem regulering. Regulering kan både betyde gennem love, men jeg tolker det også som en langsom/gradvis udvikling, evolution. For at forandringer kan bidrage positivt til systemer, mener jeg, at dette er mest succesfuldt gennem gradvis udvikling. Argumentet for dette er, at radikale forandringer kan betyde, at de der indgår i systemet og systemet selv ikke kan følge med og dermed kan have negative konsekvenser. Dette leder frem til den anerkendelse, at jeg tilhører det funktionalistiske paradigme og dermed er det videnskabsmetodiske ståsted for udarbejdelsen for dette projekt funktionalistisk. Det er hermed min opgave, at forholde mig objektivt til den virkelighed der præsenteres for mig og gennem erfaringer forklare denne virkelighed.

3. Anvendt metode

Overordnet er den anvendte metode i projektet positivistisk og dermed deskriptiv og objektiv, og er dermed ikke subjektiv og normativ og dermed handlingsforskrivende. Ligeledes har projektet en deduktiv tilgang, det vil sige, at den tager udgangspunkt i teorien og undersøger denne i praksis. I de følgende afsnit behandles den metodiske fremgang samt de metodiske overvejelser i projektet.

3.1. Undersøgelsesteknikker

I dette projekt anvendes en deskriptiv undersøgelsesteknik til dels at undersøge management accounting i praksis i amerikanske virksomheder og dels at undersøge uddannelsespraksis i henholdsvis USA og Danmark. I det følgende gennemgås den metodiske fremgangsmetode samt de metodiske overvejelser.

Projektet starter ud med en teoretisk gennemgang af management accounting og financial accounting samt forskellene blandt disse. Disse to begreber er essentielle for den videre analyse af projektet, da disse repræsenterer den paradigme krig der beskrives i litteraturen, der har skabt interessen for udarbejdelsen af dette projekt. Ligeledes gennemgås forskningstraditionerne inden for disse to områder, dette gøres for at ridse forskellene mellem disse to op. Dernæst analyseres publikationerne i top fem management accounting tidsskrifter, først identificeres disse tidsskrifter, herefter undersøges, hvor mange af forfatterne der er fra nord amerikanske universiteter, samt hvilke emner der publiceres fra de nord amerikanske forfattere, fokus vil især være på amerikanske forfattere, da formålet med projektet er at undersøge management accounting i USA. Denne analyse laves, da det er interessant at se hvor meget USA bidrager til management accounting forskning, da dette fag er forsvindende i USA, jævnfør introduktionen til projektet. Analysen tager udgangspunkt i artikler der publiceret fra 2013 til og med juni 2015. Dette leder projektet videre til at undersøge management accounting i praksis i amerikanske virksomheder.

Til at analysere management accounting i praksis anvendes en deskriptiv undersøgelsesmetode. I begyndelsen af projektet forsøgte jeg, at undersøge projektet gennem en eller flere virksomhedscases. Efter mange forsøg måtte jeg sande, at det ikke var muligt at få et samarbejde op at køre med en virksomhed, hvorfor jeg søgte andre muligheder for at undersøge amerikanske virksomheders behov for management accounting. Internetsøgninger om emnet ledte mig frem til flere undersøgelser, der viser virksomheders behov for management accounting. Dette ledte mig frem til først at undersøge, hvilke behov virksomheder har for management accounting. Herefter

undersøger jeg, hvilke kvalifikationer virksomhederne efterspørger, hvilke karriereveje der er inden for management accounting samt hvilke krav virksomhederne stiller til medarbejdernes uddannelse og kvalifikationer. Til at undersøge dette anvendes undersøgelser lavet af dels det amerikanske Bureau of Labor Statistics, dels undersøgelser lavet af forskellige rekrutteringsvirksomheder, dels artikler på området samt forskellige brancheorganisationers undersøgelser. Fundene i disse analyser leder frem til en konklusion på, hvilke behov virksomheder har for økonomistyring og om virksomheder anvender management accounting i praksis.

Til analyse af uddannelsespraksis i USA anvendes en deskriptiv fremgangsmetode. Til at starte med undersøges de nationale standarder for studieordninger på business skoler i USA, dette gøres gennem en internetsøgning, der leder frem til disse standarder. Herefter undersøges studieordninger for fuldtids MBA uddannelser (Master of Business Administration) for top 20 business skoler i USA. Disse er fundet på skolernes hjemmesider. I analysen af disse undersøges, hvor mange fag af henholdsvis financial accounting og management accounting der udbydes, dels som obligatoriske fag og dels som valgfag. Dernæst undersøges indholdet af management accounting fagene samt hvilken litteratur der anvendes til undervisningen. Sidstnævnte analyseres ud fra undervisningsmateriale tilsendt fra professorer fra de business skoler, der udbyder management accounting som obligatorisk fag. Disse analyser anvendes til dels at sammenligne med dansk undervisningspraksis og dels at undersøge om undervisningen der udbydes, stemmer overens med de behov virksomhederne har for økonomistyring.

Analysen af dansk undervisningspraksis tager udgangspunkt i studieordninger på cand. merc. uddannelser i management accounting. Disse udbydes på fire universiteter i Danmark. Studieordningerne hertil findes på universiteternes hjemmesider. Her undersøges undervisningen af management accounting fagene på studierne, dette for senere at sammenligne med amerikansk undervisning i samme fag samt for at sammenligne undervisningen her med de amerikanske virksomheders behov for økonomistyring.

Analyserne af management accounting i praksis i USA og analysen af undervisningspraksis i management accounting i henholdsvis USA og Danmark, danner baggrund for yderligere en analyse af sammenhængen eller des lige mellem virksomheders behov for økonomistyring og undervisningspraksis i management accounting fag på MBA uddannelserne og på cand. merc. uddannelserne. På baggrund af analyserne i projektet, slutter projektet af med at diskutere og perspektivere management accounting i USA.

3.2. Processen

Inspirationen til dette projekt er en kombination af mit ophold i USA, det sidste år af min kandidatuddannelse, og specialesektionen i *Management Accounting Research* fra 2010, der omhandler paradigmer inden for management accounting forskning. Her udtrykker især Lukka og Merchant bekymring for udviklingen i forskningen inden for accounting, hvor det funktionalistiske paradigme er dominerende, især i Nord Amerika. Derudover udtrykker Merchant bekymring for at management accounting forsvinder fra MBA uddannelserne i USA og at grunden blandt andet er at finde i, at de top rangeret tidsskrifter har en langt større tilbøjelighed til at publicere 'mainstream' forskning. Dette leder mig til at stille spørgsmålstejn ved, om virksomheder i USA anvender management accounting og hvilke behov de har for økonomistyring. Dernæst fandt jeg det interessant at undersøge amerikansk undervisningspraksis, dels qua Merchants udtagelser om at management accounting er forsvindende, dels for at sammenligne med dansk undervisningspraksis i management accounting og dels for at sammenligne virksomhedernes behov for management accounting med undervisningen der udbydes. Disse analyser danner baggrund for en diskussion og perspektivering af management accounting i USA. Dette leder projektet frem til en konklusion, som besvarer problemformuleringen.

3.3. Afgrænsning

I dette projekt anvendes begrebet financial accounting, som på dansk er eksternt regnskab. Ligeledes anvendes begrebet management accounting, som på dansk kan betegnes som intern regnskabsstyring eller økonomistyring. Derudover anvendes begreberne management accounting og managerial accounting i kilderne, dette dækker over samme begreb og i projektet anvendes management accounting.

I mange kilder henvises der til Nord Amerika, som er USA og Canada. I dette projekt undersøges management accounting i praksis og undervisningspraksis udelukkende i henholdsvis amerikanske virksomheder og amerikanske business skoler.

I analysen af top fem management accounting tidsskrifter er det kun de amerikanske artikler jeg undersøger for, hvilke emner de omhandler, da dette projekt tager udgangspunkt i USA og ikke Canada, som tilsammen udgør Nord Amerika og i mange kilder skæres over en kam.

Analysen af undervisningspraksis i USA bygger på studieordninger fra top 20 rangerede business skoler i USA. Her tages der udgangspunkt i de toårige fuldtids MBA uddannelser. For at læse en

MBA skal man have erhvervs erfaring, derfor er denne ikke direkte sammenlignelig med en cand. merc. i Danmark. Ud af de 20 business skoler er der fire, der udbyder en Master in Accounting, denne minder om Cand. Merc. Aud i Danmark, da den har til formål at forberede de studerende på at tage et certifikat i Certified Public Accounting (CPA). Disse Masters in Accounting har de samme underviserer, fakulteter og fag som MBA uddannelserne. Ud af de fire er der to, der har et til to management accounting fag, dette fag er det samme, der bliver undervist i på MBA uddannelsen. Ud fra disse begrundelser vælger jeg, at tage udgangspunkt i MBA uddannelserne i analysen af undervisningspraksis i USA. (New York University, 2015, University of Michigan Ross, 2015, University of Texas, 2015 og University of North Carolina, 2015)

Hovedfokus er primært på management accounting fag og sekundært på financial accounting fag for at vise forholdet mellem disse fag. Dertil skæves der til andre fag, hvor dele af indholdet kan identificeres som at tilhøre management accounting. Analysen af selve undervisningen og det undervisningsmateriale der anvendes i management accounting på de amerikanske MBA uddannelser, afgrænses til de business skoler, der udbyder management accounting som obligatorisk fag. Dette begrundes ud fra, at de skoler der kun udbyder management accounting som valgfag, kun opretter disse fag, hvis der er tilmeldinger nok til disse. Dette betyder, at der ikke er faste rammer for undervisningsforløbet på disse og jeg har derfor valgt at gå i dybden med de skoler, der udbyder faget obligatorisk.

I analysen af dansk undervisningspraksis afgrænses der til at undersøge de fire cand. merc. linjer, på de fire universiteter der udbyder en cand. merc. uddannelse, der har management accounting som specialisering. Dette begrundes med, at et af de overordnede formål med projektet er at sammenligne amerikansk undervisningspraksis i management accounting med dansk undervisning i management accounting.

3.4. Kildekritik

Gennem indsamlingen af data til dette projekt, har jeg forsøgt at forholde mig kritisk over for kilder. Dette har især en betydning i dette projekt, da kilder fra de forskellige sider af paradigme krigen, har forskellige budskaber, metoder med videre. Ligeledes har jeg bestræbt mig på at anvende flere forskellige kilder, hvor det har været muligt. Der er i projektet ligeledes primært anvendt førstehåndskilder. Dette både fra hjemmesider, hvor blandt andet studieordninger er hentet fra, men ligeledes er undervisnings- og læseplaner sendt direkte fra undervisererne. Data til analyse af management accounting i praksis bygger på undersøgelser lavet af det amerikanske Bureau of

Labor Statistics samt to undersøgelser lavet af rekrutteringsvirksomheder. Dermed er der anvendt flere uafhængige kilder til denne analyse. Analyserne af undervisningspraksis i management accounting bygger på data indsamlet fra studieordningen, uddannelses- og læseplaner samt det materiale der undervises i. Dermed bygger disse analyser ikke på tidligere analyser. Dette er også tilfældet med analysen af top fem management accounting tidsskrifter, her er data indsamlet fra disse tidsskrifter og analyseret. Alt dette bidrager til projektets reliabilitet og validitet. Derudover bidrager det projektets validitet, at problemstillingen der tages op i dette projekt, en igangværende debat inden for accounting og dette projekt bidrager til denne debat, med indsigt i management accounting i USA i dag.

4. Management accounting & financial accounting

Der skelnes grundlæggende i dette projekt mellem management accounting og financial accounting. I de følgende afsnit gennemgås hver af disse, således forskellen mellem disse bliver tydeliggjort. Ligeledes ridses forskningstraditionerne i management og financial accounting op i dette kapitel, og afsluttende analyseres publikationer i top fem management accounting tidsskrifter.

4.1. Financial accounting

Financial accounting bliver på dansk også kaldet det eksterne regnskab. Det eksterne regnskab er primært orienteret mod eksterne interessenter som, aktionærer, investorer, kreditorer, offentligheden, skattemyndighederne med flere. Oplysningerne i det eksterne regnskab bygger på historiske data, det vil sige, at informationerne heri er retrospektive og rapporterer samt summerer de finansielle forhold, der er opstået fra tidligere beslutninger og transaktioner. (Atkinson et. al., 2012) Det eksterne regnskab skal være i overensstemmelse med standarder og love. I Danmark er det blandt andet årsregnskabsloven og regnskabsvejledningen for klasse B- og C-virksomheder samt de internationale standarder, International Accounting Standards Board (IASB), som det eksterne regnskab skal udarbejdes efter. I USA anvender de ikke IASB, men i stedet standarderne fra financial accounting Standards Board (FASB) samt Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP). Disse bestemmelser og love bestemmer dels indholdet af årsrapporterne, dels regler for hvordan indholdet bliver til og dels hvordan det bliver præsenteret. I årsregnskabslovens § 11 fremgår det, at regnskabet skal give *et retvisende billede* af virksomhedens aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultatet. Dette kaldes general klausulen og er et eksempel på hvad lovene og standarderne indeholder. (Elling, 2012)

4.2. Management accounting

Management accounting kan også betegnes som det interne regnskab. Formålet med det interne regnskab er at give ledelsen og medarbejderne de informationer de har behov for, for at træffe beslutninger. Informationerne er både finansielle og ikke-finansielle informationer. Derudover kan der både gives informationer retrospektivt, for eksempel give feedback på tidligere opgaver, samt informationer der er prospektivt, for eksempel prognoser og estimationer for fremtidige begivenheder. Der er ingen forskrevne regler om indholdet, hvordan det bliver til eller hvordan det præsenteres. Alt dette bliver besluttet af ledernes dømmekraft og beslutninger om hvad der bedst møder deres behov handlekraftig information og det er udelukkende bestemt af ledernes behov for at bruge informationen. Der er ingen standarder eller reguleringer for management accounting

information og systemer. (Atkinson et. al., 2012) Informationssystemerne kan designes til at levere det data, der er behov for. Disse data er ikke underkastet lovgivning i forhold til udarbejdelsen, men skal dog overholde love som bogføringsloven (Elling, 2012). Dette sætter også krav til de, der dels udarbejder data og dels dem der anvender og videregiver disse.

Det eksterne regnskab indeholder kun en del af den totale information i virksomheden og har et samfundsøkonomiskperspektiv. Det interne regnskab har alt information i virksomheden til rådighed og i stedet for et samfundsøkonomiskperspektiv, har det interne regnskab et virksomhedsøkonomisk-perspektiv. (Elling, 2012) Nogle af de opgaver der findes inden for management accounting, er blandt andre; budgettering, cost accounting, performance measurement, target costing og transfer pricing. Nedenfor er de vigtigste forskelle mellem financial accounting og management accounting opsummeret.

	Financial accounting	Management accounting
Interessenter	Eksterne	Interne
Tidshorizont	Historiske informationer	Historiske og fremtidige informationer
Data art	Standardiseret	Designet
Formål	”Give et retvisende billede af aktiver og passiver finansielle stilling samt resultat”	Levere information til at træffe beslutninger
Perspektiv	Samfundsøkonomiskperspektiv	Virksomhedsøkonomiskperspektiv
Regulering	Påkrævet gennem love og standarder	Ikke påkrævet
Tilgængelighed	Offentlig tilgængelig	Tilgængelig for virksomheden

Illustration 3 – Opsummering på forskellene mellem financial accounting og management Accounting (Egen tilvirkning)

4.3. Forskningstraditioner inden for management accounting og financial accounting

Forskning inden for accounting har været, og er stadig et højt diskuteret emne, især når det gælder paradigme valg og dermed også de metodisk fremgangsmåder. Der findes ikke ét paradigme inden

for accounting, men der er dog et paradigme der dominerer – det funktionalistiske paradigme. Især forskning i Nord Amerika er domineret af dette paradigme. Her laves der mainstream forskning, som har en økonomibaseret forskningstilgang. Denne form for forskning er baseret på store datasæt, der bygger på regnskabsdata. (Lukka, 2010 og Merchant, 2010) Forskningen tager dermed udgangspunkt i regnskabsdata og passer derfor typisk godt til forskning inden for financial accounting.

Modeller inden for det funktionalistiske paradigme bygger ofte på principal-agent teorien. Denne teori har gennem de sidste cirka 35 år været dominerende i accounting forskning. Principal-agent teorien gør det muligt explicit at indarbejde interessekonflikter, incitamentsproblemer og mekanismer til styring af incitamentsproblemer ind i modellerne. Der er ifølge Lambert 2006 to grundlæggende spørgsmål, der søges besvaret i principal-agent teorien; 1) hvordan påvirker elementer i informations-, regnskabs- og kompensationssystemer incitamentsproblemer og 2) hvordan påvirker eksistensen af incitamentsproblemer design og struktur af informations-, regnskabs- og kompensationssystemer. (Lambert, 2006)

I Europa er der større tradition for at anvende andre paradigmer end det funktionalistiske paradigme. Der anvendes også det fortolkningsvidenskabelige paradigme samt det kritiske paradigme(r), som er alternativer til det funktionalistiske paradigme. Det fortolkningsvidenskabelige paradigme er subjektivistisk og tager udgangspunkt i mennesket og anerkender, at virkeligheden kan ses som socialt konstrueret. De/ det kritiske paradigme(r) inden for accounting forskning tager udgangspunkt i forskellige skoler, for eksempel Marx, Habermas med flere, hvorfor der er flere forskellige former for betydninger af det kritiske paradigme. I Burrell og Morgans skildring af paradigmer findes det kritiske paradigme i de to paradigmer radikal humanisme og radikal strukturalisme. Lukka 2010 påpeger, at alle paradigmer i Burrell og Morgan skildring er at finde i management accounting forskning, men at det er det funktionalistiske paradigme, der er det dominerende, især i Nord Amerika. (Lukka, 2010) Der er store begrænsninger i kommunikationen mellem det funktionalistiske paradigme og de andre paradigmer, hvorfor der tales om ”en krig mellem paradigmerne” inden for accounting forskning. Dette især mellem det fortolkningsvidenskabelige paradigme og det funktionalistiske paradigme. (Lukka, 2010, Modell 2009/2010 og Fraser, 2014) Management accounting forskning har tradition for at anvende flere forskellige forskningsmetoder og modeller, her især forskning baseret på surveys og eksperimenter. (Chan et al., 2009)

4.4. Publiceringer i top fem management accounting tidsskrifter

I det følgende analyseres top fem management accounting tidsskrifter. Først identificeres disse, herefter undersøges nationaliteten af forfatterne samt hvilke emner artiklerne fra USA omhandler. Top fem management accounting tidsskrifter er som følger:

Rangering	Tidsskrift	Land
#1	Accounting, Organization and Society (AOS)	Storbritannien
#2	Accounting Auditing and Accountability Journal (AAAJ)	Storbritannien
#3	Management Accounting Research (MAR)	Storbritannien
#4	Journal of Management Accounting Research (JMAR)	USA
#5	Behavioral Research in Accounting (BRA)	USA

Illustration 4 – Rangering af top fem management accounting tidsskrifter (Bilag 1)

Disse fem er identificeret gennem rangering af tidsskrifter lavet af *harzing.com*, hvor de rangerer tidsskrifter efter områder, herunder **Finance & Accounting**. Til rangeringen anvender de en række kilder, som de sammenholder og deraf udarbejder en liste. (harzing.com, 2015) Ud fra denne liste, er de fem tidsskrifter identificeret som værende management accounting tidsskrifter. Dette bakkes op af beskrivelserne af tidsskrifternes formål. (Bilag 1 og bilag 2)

	AOS	AAAJ	MAR	JMAR	BRA
Antal Artikler	87	119	50	41	27
Antal forfattere	202	251	125	94	73
Gennemsnitlig antal forfattere per artikel	2	2	3	2	3

Illustration 5 – Antal artikler og forfattere per tidsskrift 2013 til juni 2015 (Bilag 3)

Ovenstående tabel viser antallet af artikler i top fem tidsskrifter inden for management accounting i perioden 2013 til og med juni 2015. Derudover viser tabellen antallet af forfattere i denne periode, hvor én forfatter er talt per artikel, det vil sige, at en forfatter kan gå igen på flere artikler, og dermed tælles disse for hver artikel. Deraf er gennemsnittet af antal forfattere mellem to og tre per artikel i alle fem tidsskrifter. Nedenstående tabel viser antallet af artikler i samme periode fordelt geografisk med fokus på artikler fra Nord Amerika, her især USA.

	AOS	AAAJ	MAR	JMAR	BRA
USA	17	2	3	26	19
USA + Canada	2	-	-	1	-
USA + Andre lande	7	4	4	4	4
Canada	4	6	1	-	1
Canada + Andre lande	9	2	-	-	-
Øvrige	48	105	42	10	3
Total	87	119	50	41	27

Illustration 6 – Antal artikler fordelt geografisk per tidsskrift 2013 til juni 2015 (Bilag 3)

Som det fremgår, bliver der publiceret flest amerikanske artikler i JMAR, AOS og BRA. Omkring 26 % af artiklerne i AOS har nord amerikanske forfattere, dette er eksklusiv de artikler, der er lavet i samarbejde med andre lande uden for Nord Amerika. I JMAR udgør disse 66 % og i BRA udgør disse 74 %, hvor langt de fleste artikler er fra USA. Til sammenligning udgør de nord amerikanske artikler henholdsvis 9 % i AAAJ og cirka 10 % i MAR. Af de fem tidsskrifter er AOS, AAAJ og MAR tidsskrifter fra Storbritannien, hvor JMAR og BRA er amerikanske tidsskrifter, der publiceres af American Accounting Association. AOS er blandt top fem rangeret tidsskrifter inden for accounting, hvorfor amerikanske forfattere, har incitament til at publicere i dette tidsskrift. Ligeledes er der overvejende grad af amerikanske artikler i de amerikanske tidsskrifter sammenlignet med de britiske tidsskrifter.

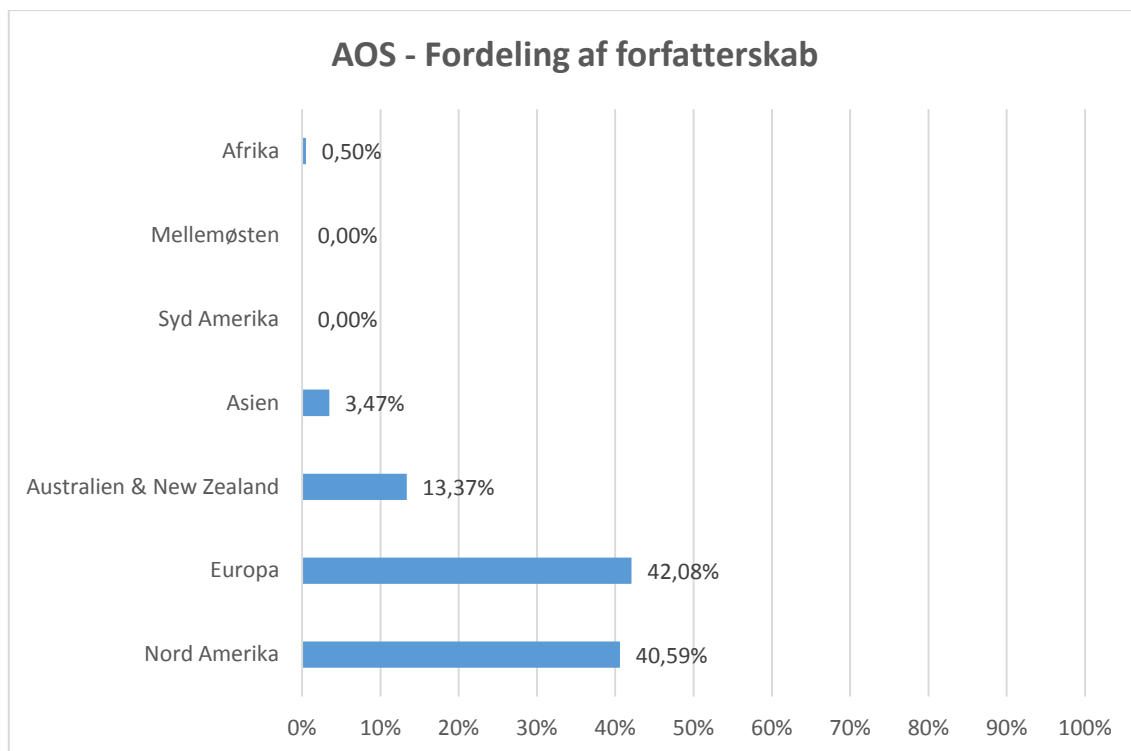


Illustration 7 – Geografisk fordeling af forfatterskab i AOS 2013 til juni 2015 (Bilag 3)

Ovenstående illustration viser den geografiske fordeling af forfatterskaber i AOS. Som det fremgår, er der næsten lige så mange forfattere fra Nord Amerika, som fra Europa. Af de cirka 41 % udgør cirka 30 procentpoint amerikanske forfatter. 17 af artiklerne i AOS har rent amerikansk forfatterskab, dette svarer til omkring 19 % af det samlede antal artikler i AOS. Tre af disse artikler er en del af en specialudgave om kausalitet og disse tre artikler er essays. To artikler er samfundsorienteret artikler, der undersøger, hvordan økonomiske fænomener påvirker samfundet. De resterende 12 artikler anvender kvantitative metoder og 11 af disse artiklerne anvender principal-agent teori. Det gennemgående tema i de 11 artikler er at undersøge incitament i forskellige sammenhæng. I Brown et. al., 2014, ”*The Effect of rankings on honesty in budget reporting*”, undersøger de, som det fremgår af titlen, lederes incitament til at være ærlige i budgetteringsprocessen. Dermed er der en overvejende tendens til, at de amerikanske artikler anvender det funktionalistiske paradigme samt principal-agent teorien (Bilag 3)

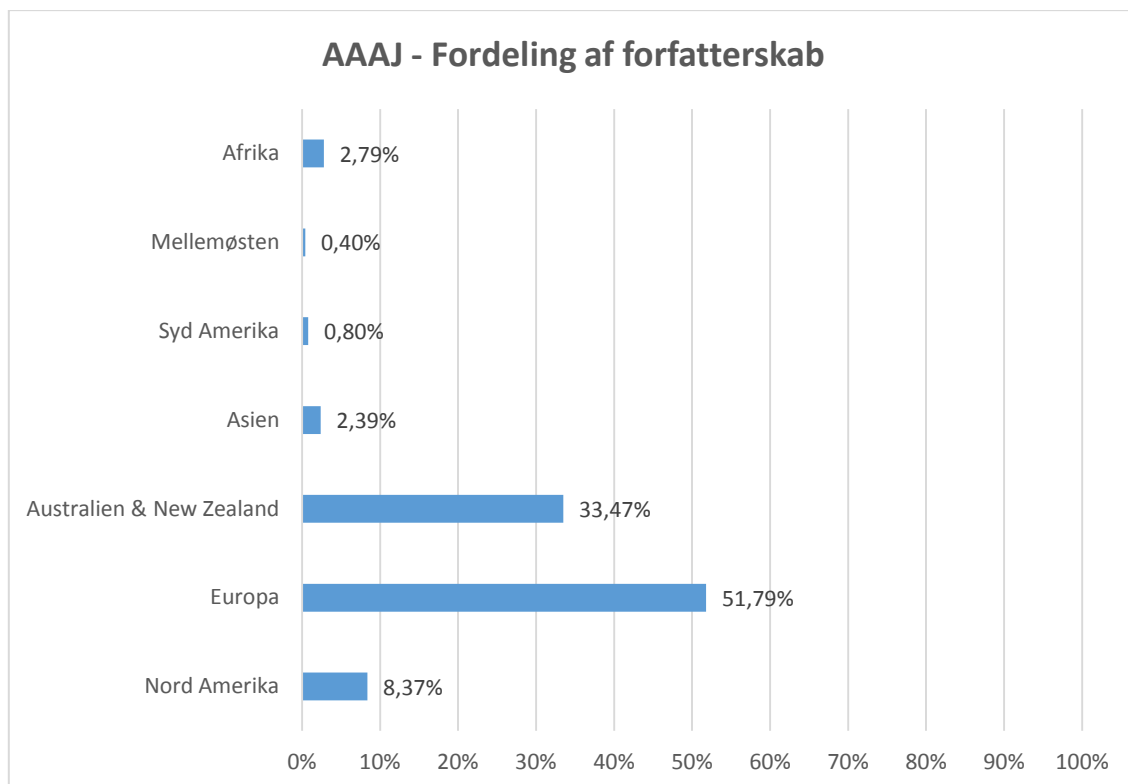


Illustration 8 – Geografisk fordeling af forfatterskab i AAAJ 2013 til juni 2015 (Bilag 3)

Den geografiske fordeling af forfatterskab i AAAJ vises i ovenstående illustration. Det fremgår her, at over halvdelen kommer fra Europa, omkring 33 % fra enten Australien eller New Zealand og kun cirka 8 % fra Nord Amerika. Af de 8 % fra Nord Amerika er 14 forfatterne fra Canada og syv fra USA. I AAAJ er der to artikler med rent amerikansk forfatterskab, dette svarer til næsten 2 % af det samlede antal artikler i AAAJ. Den ene af disse handler om foreningen af FASB og IASB standarder, og hører dermed til financial accounting og ikke management accounting. Den anden er fra 2014 af Fogarty, hvori han kritiserer forskning inden for accounting i Nord Amerika. Han mener, at det er foruroligende, at der her i høj grad anvendes økonomibaseret forskning, og han er bekymret for, at dette påvirker forskning inden for accounting internationalt. Derudover mener han, at der er behov for diversitet i forskning af accounting. (Bilag 3 og Fogarty, 2014)

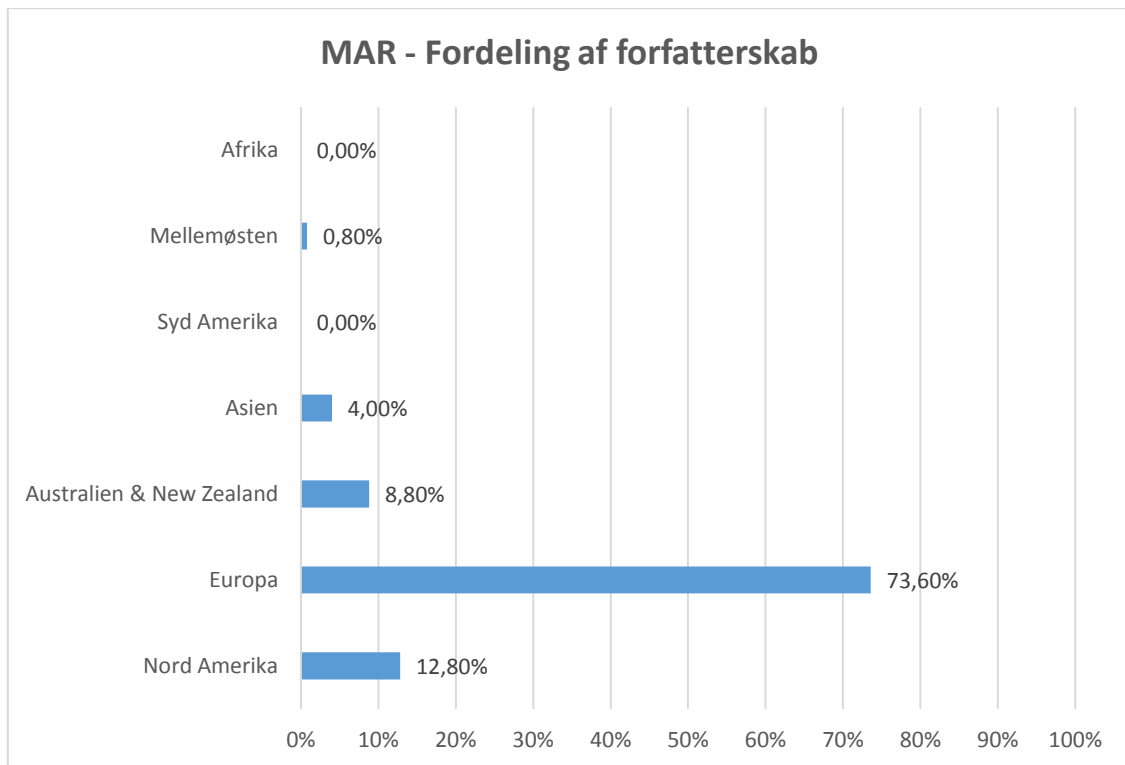


Illustration 9 – Geografisk fordeling af forfatterskab i MAR 2013 til juni 2015 (Bilag 3)

Ovenstående viser den geografiske fordeling af forfattere i MAR. Langt de fleste forfattere er fra Europa. De nord amerikanske forfattere udgør næsten 13 %, hvoraf tre forfattere er fra Canada og 13 er fra USA. Tre af artiklerne i MAR i denne periode er af rent amerikansk forfatterskab, hvilket svarer til cirka 2,5 % af det samlede antal artikler i MAR. Alle tre artikler anvender en kvantitativ undersøgelsesteknik, hvoraf to af disse helt tydeligt anvender principal-agent teori og den sidste artikel undersøger kundetilfredshed på grundlag af et stort datasæt. De to artikler der anvender principal-agent teori, handler henholdsvis om performance effekt gennem performance aflønning og om forhandlingsteknikker. (Bilag 3)

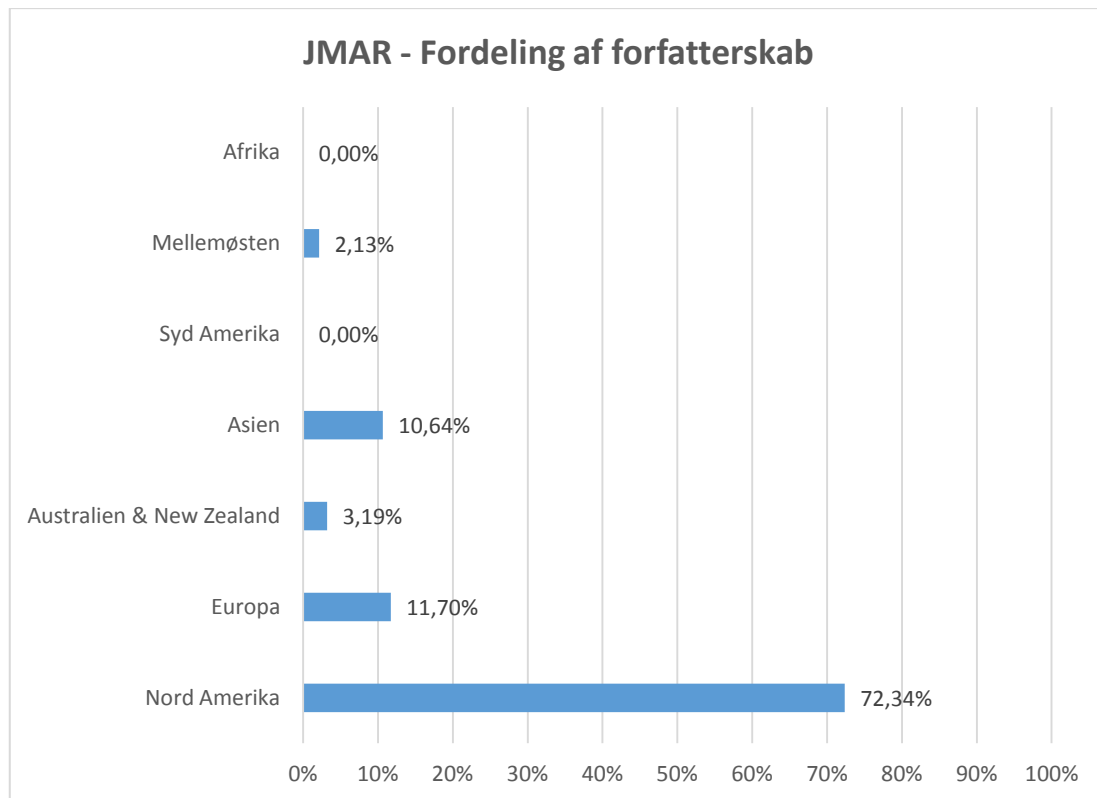


Illustration 10 – Geografisk fordeling af forfatterskab i JMAR 2013 til juni 2015 (Bilag 3)

Ovenstående illustration viser den geografiske fordeling af forfattere i JMAR i perioden 2013 til juni 2015. I denne periode er langt de fleste forfattere fra Nord Amerika. Heraf er én forfatter fra Canada og 67 fra USA. Derudover er der næsten 12 % europæiske forfattere og 11 % asiatiske forfattere. 26 af artiklerne i denne periode har rent amerikansk forfatterskab, dette svarer til cirka 64 % af det samlede antal artikler i JMAR. Den gennemgående undersøgelsesteknik i artiklerne er af kvantitativ form. 15 af artiklerne anvender principal-agent teori, hvor det generelle formål er at undersøge forskellige former for incitament i forskellige sammenhænge. Seks artikler handler om forskning inden for management accounting, heriblandt Merchant's takketale i 2013, hvori han ytre sin bekymring for management accounting i USA, samt Salterio 2015, der i sin artikel diskuterer, hvilke barrierer der er i management accounting forskning i forhold til at skabe ny viden. To artikler undersøger cost accounting gennem datasæt og én artikel undersøger balance score card, ligeledes gennem et datasæt. Dertil er der to artikler, der diskuterer to andre artikler i samme tidsskrift. (Bilag 3, Merchant, 2013 og Salterio, 2015)

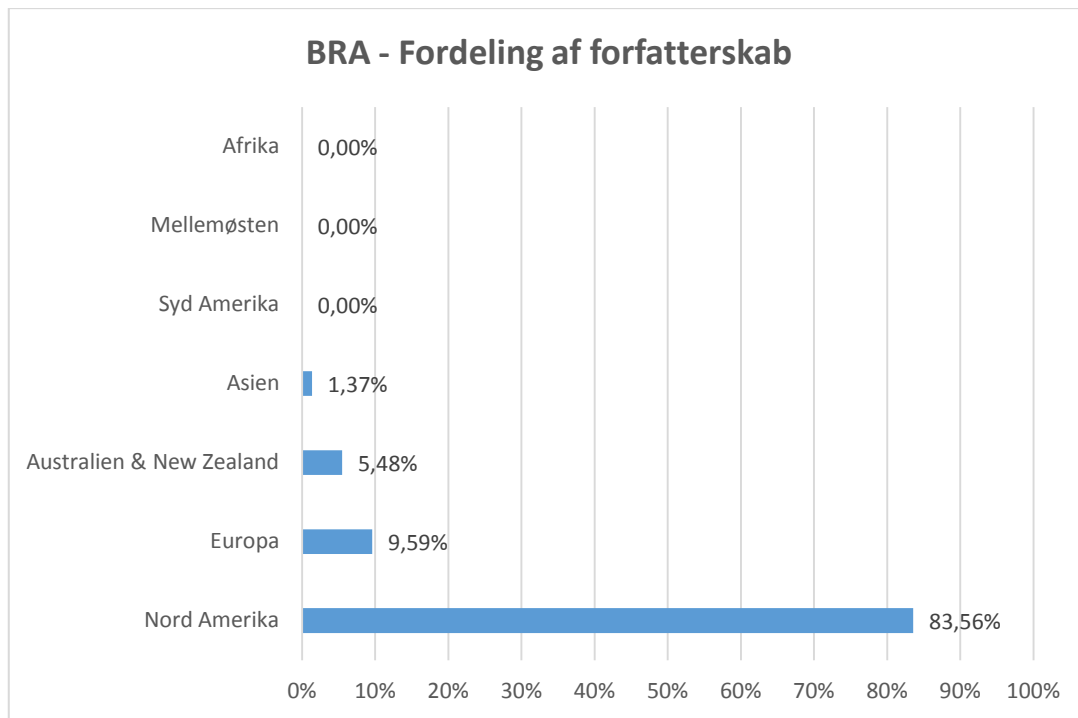


Illustration 11 – Geografisk fordeling af forfatterskab i BRA 2013 til juni 2015 (Bilag 3)

Ovenstående illustration viser fordelingen af forfattere i BRA geografisk. I perioden 2013 til juni 2015 er næsten 84 % af forfatterne fra Nord Amerika. Af disse er én fra Canada og 60 fra USA. Derudover er der næsten 10 % fra Europa, næsten 6 % fra Australien og New Zealand samt cirka 1 % fra Asien. Ud af de 27 artikler i perioden har de 19 af dem rent amerikansk forfatterskab, hvilket svarer til cirka 70 % af det samlede antal artikler i BRA. Som titlen på tidsskriftet antyder, handler artiklerne om adfærd inden for accounting og derfor er disse artikler af en anden art end de forgående tidsskrifters artikler. Ved gennemgang i artiklerne er det tydeligt, at de er præget af den tankegang der er i principal-agent teorien, det vil sige, hvad der skal til for at motiverer nogen eller noget til at udføre en handling, altså er incitament et stort emne. (Bilag 3)

I JMAR og BRA er langt de fleste artikler fra udelukkende amerikanske forfattere, i AOS udgør disse en femte del, og i AAAJ og MAR er der meget få artikler af rent amerikansk forfatterskab. Ligeledes viser den geografiske fordeling det samme billede som antallet af artikler. De fleste amerikanske artikler anvender principal-agent teori, samt en undersøgelsesteknik der er kvantitativ.

5. Management accounting i praksis

I de følgende afsnit af projektet undersøges management accounting i praksis i amerikanske virksomheder. Dette gøres først ved at undersøge virksomhedernes behov for management accounting. Herefter undersøges, hvilke krav virksomhederne har til management accounting medarbejdere, hvilke kvalifikationer virksomhederne søger blandt medarbejdere samt en undersøgelse af virksomhedernes uddannelseskrav.

5.1. Hvilke behov har amerikanske virksomheder for management accounting

I de følgende afsnit analyseres, hvilke behov virksomheder har for management accounting. Dette gøres uden at tage udgangspunkt i en enkelt virksomhed, men i stedet anvendes undersøgelser foretaget af brancheorganisationer og undersøgelser lavet af blandt andet U.S. Bureau of Labor Statistics.

Der estimeres at være 1,1 millioner der arbejder inden for finance og accounting i USA. Af disse arbejder næsten 75 % i organisationer. Ifølge U.S. Bureau of Labor Statistics vil arbejdsstyrken for accountants stige med 16 % fra 2010 til 2020. (Institute of Management Accountants, 2015) Randstad er den tredje største rekrutteringsvirksomhed i USA, de har lavet en undersøgelse vedrørende efterspørgsel af arbejdskraft inden for området finance & accounting. Undersøgelsen har anvendt flere metoder heriblandt field market research, en analyse af økonomiske fremskrivninger og marked trends. Derudover har de lavet en survey undersøgelse i slutningen af 2014, hvor de spørger rekrutteringsmedarbejderne inden for deres respektive områder, hvilke job og kvalifikationer der efterspørges. Alle disse oplysninger er analyseret og kommenteret af Randstads eksperter inden for industrierne sammenholdt med to andre lignende rapporter. (Randstad USA a, 2015)

I USA er der mangel på medarbejdere inden for finance og accounting. Det tager i gennemsnit 46 dage at besætte en stilling. Dette koster virksomhederne dyrt, da de kan blive nødt til at hyre konsulenter til at udføre arbejdet. Det vil sige, at efterspørgslen ikke matcher udbuddet i forhold til antallet af medarbejdere. Det er ligeledes svært for virksomheder, at finde medarbejdere med de relevante og nødvendige kompetencer. Virksomhederne har brug for medarbejdere, der kan analysere store mængder data og give indsigt og råd. Ligeledes har de brug for medarbejdere, der kan anvende komplekse teknologier og samtidig har forretningsforstand til at behandle data og forstå det i en større sammenhæng. Virksomhederne har brug for medarbejdere, der har forståelse at

håndtere de kæmpe mængder af data, der er tilgængelig i nutiden virksomheder. Den teknologiske udvikling har i dag gjort det muligt, at indsamle mange forskellige data, men hvordan de skal indsamles, hvilke slags data der skal indsamles og hvordan disse skal håndteres og videregives, er egenskaber virksomhederne efterspørger hos medarbejdere. (Randstad USA b, 2015)

Virksomheden Robert Half specialiserer sig i at levere specialiserede medarbejdere til opgaver inden for accounting og finance. Ligeledes hjælper de virksomheder med, at finde medarbejdere med de rette kompetencer og omvendt hjælper de jobsøgende med at finde jobs, dette også inden for accounting og finance. De laver hvert kvartal en rapport på baggrund af data fra Bureau of Labor Statistics, hvor de blandt andet følger op på efterspørgslen af medarbejdere, ledigheden blandt forskellige faggrupper, hvilke kompetencer der efterspørges og des lige. De sidste mange kvartalsrapporter omtaler det de kalder *"The great skills gap"*, hvilket udtrykker, at der er for få medarbejdere, med de kompetencer virksomhederne efterspørger. Dette resulterer i at de medarbejdere der besidder de efterspurgte kompetencer, er der stor konkurrence om og det er svært at besætte alle jobs. Teknologiuudviklingen har gjort, at virksomheder i højere grad har brug for veluddannede medarbejdere, med specifikke kompetencer og udbuddet af disse er lavt. I en undersøgelse lavet af National Federation of Independent Business fremgår det, at næsten halvdelen af de mindre virksomheder der er adspurgt, har problemer med at rekruttere medarbejdere og næsten lige så mange får få eller ingen kvalificerede ansøgere til jobåbninger. Denne problematik med at finde kvalificerede medarbejdere betyder, at virksomheder opretter læringsprogrammer for medarbejdere, både de eksisterende medarbejdere, men også dem de gerne vil hyre. (Robert Half a, 2015)

5.2. Hvad kræver virksomheder af management accounting medarbejdere

I det følgende undersøges, hvilke kompetencer virksomhederne kræver og efterspørger samt hvilke karriereveje der er i USA inden for management accounting.

I en artikel lavet af Investopedia, interviewes fire management accountants under titlen: *"What Management Accountants Do"* Heri fremgår det, at der som minimum kræves en bachelorgrad, for at arbejde med management accounting, dette kaldes en undergraduate education i USA. Denne kræves for at have udviklet en evne til at tænke kritisk. Bachelorgraden for en management accountant er typisk en bachelorgrad i accounting eller finance, men bachelorgraden behøver ikke at være i en af disse, for at kunne få et Certified Management Accountant certification (CMA). De fire beskriver karrierevejen inden for management accounting, hvor man ofte vil starte som bogholdere

(staff accountants) for at lære det fundamentale af accounting og hvordan virksomheden fungerer. De kan også starte ud som analytikere i virksomheden. Herfra kan de avancere og blive senior accountants eller senior analytikere, derefter kan de blive accounting supervisors, så controllere og så financial officers. Karriere vejen kan gå mange veje, men management accounting starter typisk med at få en bachelorgrad og derefter arbejde for at få CMA certifikatet. (Fontinelle, 2013) Nedenstående tabel viser nogle af karrieremulighederne i USA inden for management accounting.

	Entry Level	Mid Level	Senior Level
Type of Roles	<ul style="list-style-type: none"> - Staff accountant - Cost accountant - Junior internal auditor - Tax accountant 	<ul style="list-style-type: none"> - Accounting manager - Senior accountant - Senior internal auditor 	<ul style="list-style-type: none"> - Controller - Director of accounting or finance - CFO
Getting There	<ul style="list-style-type: none"> - Bachelor degree in finance or accounting - Strong technology skills (specifically in Microsoft Excel) 	<ul style="list-style-type: none"> - All entry-level requirements - Strong communication and analytical skills - An MBA with a focus in accounting, Masters in Accounting or CPA* or CMA** certification is recommended 	<ul style="list-style-type: none"> - All mid-level requirements - Track record of excellence and leadership in the field - Solid management skills - Knowledge of the industry and US accounting principles - A graduate degree: MBA or Masters in accounting and/or CPA* or CMA** certification is desired
Description	<ul style="list-style-type: none"> - Work under a senior accountant or manager - Do tasks involving 	<ul style="list-style-type: none"> - Prepare financial statements - Assess internal 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsible for all or a part of a company's financial status,

	Entry Level	Mid Level	Senior Level
	receivables and payroll, financial statements and compliance - Help in the budget department - Prepare reports for the controller's department	controls - Analyze and/or prepare monthly financial information - Help create company budgets - Supervise accounting staff - Complete and review tax returns - Help manage the general ledger	actions and transactions - Coordinate accounting operations - Hire, train and oversee staff - Maintain budget - Perform financial analysis - Build business strategy - Manage relationships with investors and auditors

Illustration 12 – Karrierevejen i management accounting i USA (allbusinessschools.com, 2015)

*CPA – *Certified Public Accountant*

**CMA – *Certified Management Accountant*

Ovenstående er baseret på dels en rapport, der beskriver hvilke kvalifikationer der efterspørges fra virksomhederne, af Robert Half, og dels materiale fra Bureau of Labor Statistics "Occupational Outlook Handbook 2014-2015". Det fremgår, at der på mid og senior level kræves enten en MBA, en Masters in Accounting og/eller et certifikat som CPA og/eller CMA. Det vil sige, at selvom man har en MBA eller en Masters in Accounting, er der incitament for også at et CPA og et CMA certifikat. Grunden til dette findes dels i, at medarbejdere der har disse får en højere løn og dels i at virksomheder efterspørger medarbejdere med disse certifikater. (Fontinelle, 2013 og Randstand USA b, 2015) Randstands undersøgelse om efterspurgte jobs inden for finance og accounting, viser ligeledes, at følgende er de mest efterspurgte kompetencer blandt de medarbejdere der søges:

- Certified Public Accountant (CPA)
- Chartered Financial Analyst (CFA)
- Chartered Global Management Accountant (CGMA)
- Certified Internal Auditor (CIA)

- Certified Management Accountant (CMA)
- Project Management Professional (PMP)

(Randstad USA b, 2015)

Som det fremgår af tabellen, er det især Certified Management Accountant (CMA) og Certified Public Accountant (CPA) der lægges vægt på, hvis man søger en karriere inden for management accounting. Dertil tilføjer de fire management accountants, at have certifikatet Chartered Global Management Accountant (CGMA) også er relevant og efterspurgt. Alle disse er på listen over de mest efterspurgte kvalifikationer i Randstands undersøgelse. I de følgende afsnit undersøges de tre certifikater; CPA, CMA og CGMA.

5.2.1. Certified Public Accountant (CPA)

CPA certifikatet udstedes af American Institute of CPA's (AICPA) og de beskriver en CPA som:

"Trusted financial advisor who helps individuals, businesses, and other organizations plan and reach their financial goals." (Bilag 4)

De skriver ligeledes, at alle CPA'er er accountants, men ikke alle accountants er CPA'er. Det kræver tre ting for at blive en CPA; uddannelse, CPA eksamen og erfaring. Lovene vedrørende CPA certifikatet bestemmes af State Boards of Accountancy, hvorfor reglerne kan variere fra stat til stat. De fleste stater kræver 150 undervisningstimer, hvor antallet af timer for reel erhvervs erfaring varierer fra stat til stat. (Bilag 4) Nedenfor illustreres vejen til at blive en CPA.

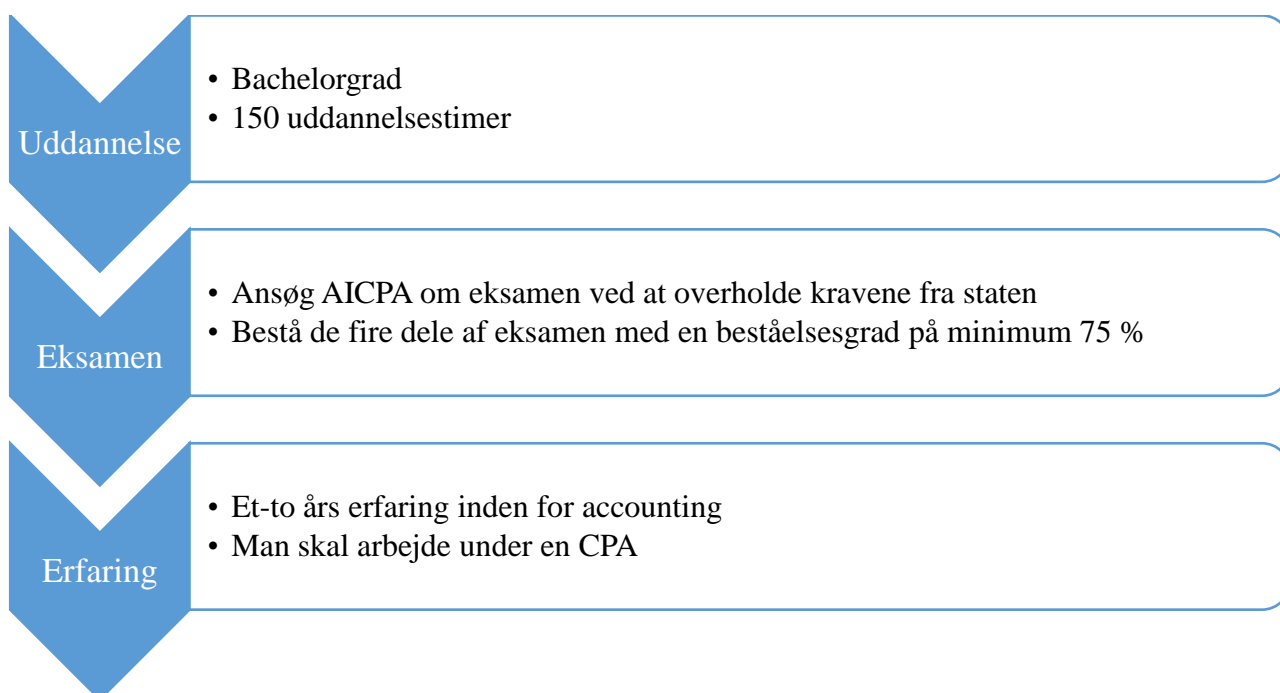


Illustration 13 – Vejen til at opnå CPA certifikatet. (Bilag 4)

Det kræver en bachelorgrad for at være kvalificeret til at få CPA certifikatet, hvori man har modtaget 150 undervisningstimer, som er godkendt af AICPA. Når kravene fra den stat man tilhører er opfyldt, kan man ansøge om at tage CPA eksamen, som er ens, uanset hvor den tages. Formålet med eksamen er som følger:

”To admit individuals into the accounting profession only after they have demonstrated the entry-level knowledge and skills necessary to protect the public interest in a rapidly changing business and financial environment.” (Bilag 4)

CPA eksamen består af fire dele:

1. Auditing and Attestation
2. Business Environment and Concepts
3. Financial Accounting and Reporting
4. Regulation

Auditing and Attestation handler om revisions procedurer, generelle accepterede revisions standarder og andre standarder til at udføre revision og færdighederne til at anvende denne viden. ***Business Environment and Concepts*** handler om at opnå viden om forretningsmiljøer og forretningskoncepter, for at forstå forretningsgrunde og regnskabsimplikationer af transaktioner. ***Financial accounting and Reporting*** dækker over viden om generelle accepterede

regnskabsprincipper for virksomheder, non-for-profit organisationer og offentlige virksomheder og hvad der kræves for at anvende denne viden. Den sidste del, **Regulation**, handler om viden om føderal beskatning, etik, professionelle og lovmæssige ansvarsområder, erhvervsjura og de nødvendige færdigheder for at anvende denne viden. (Bilag 4)

Elementerne i CPA eksamen og de kvalifikationer der opnås gennem erhvervelse af certifikatet, kan sammenlignes med de egenskaber, en revisor besidder i Danmark. Der er ikke nogle af de fire elementer af eksamen, der har en management accounting vinkel, tværtimod er alle elementerne rette eksternt og er dermed ren financial accounting. Certifikatet giver indehaveren ret til at praktisere revision af offentlige regnskaber. Derfor stiller det spørgsmålstejn ved om en management accountant i USA, har det bedste udbytte af dette certifikat, hvis denne skal arbejde med management accounting opgaver.

For at bibeholde certifikatet kræver det kontinuerlig uddannelse, typisk kræver det 40 undervisningstimer per år. Dette kan foregå online eller gennem klasseundervisning, dette variere fra stat til stat. Det kan yderligere kræve uddannelse i for eksempel etik. Hvor ofte certifikatet skal fornyes variere fra hvert år til hvert tredje år, afhængig af staten. (Bilag 4)

5.2.2. Certified Management Accountant (CMA)

CMA certifikatet uddeles af Institute of Management Accountants (IMA), som er en brancheorganisation for accountants og financial professionals. Certifikatet er internationalt anerkendt. For at opnå dette certifikat kræver det et medlemskab af IMA og en bachelorgrad fra et akkrediteret college eller et universitet. Det er dog også muligt at ansøge om at blive optaget, selvom man ikke har en bachelorgrad, for eksempel hvis man har relevant erhvervs erfaring. Derudover skal man have to sammenhængende års erfaring inden for management accounting eller financial management. Herefter optages man på CMA programmet og for at få certifikatet skal man bestå to eksamener. (Bilag 5)

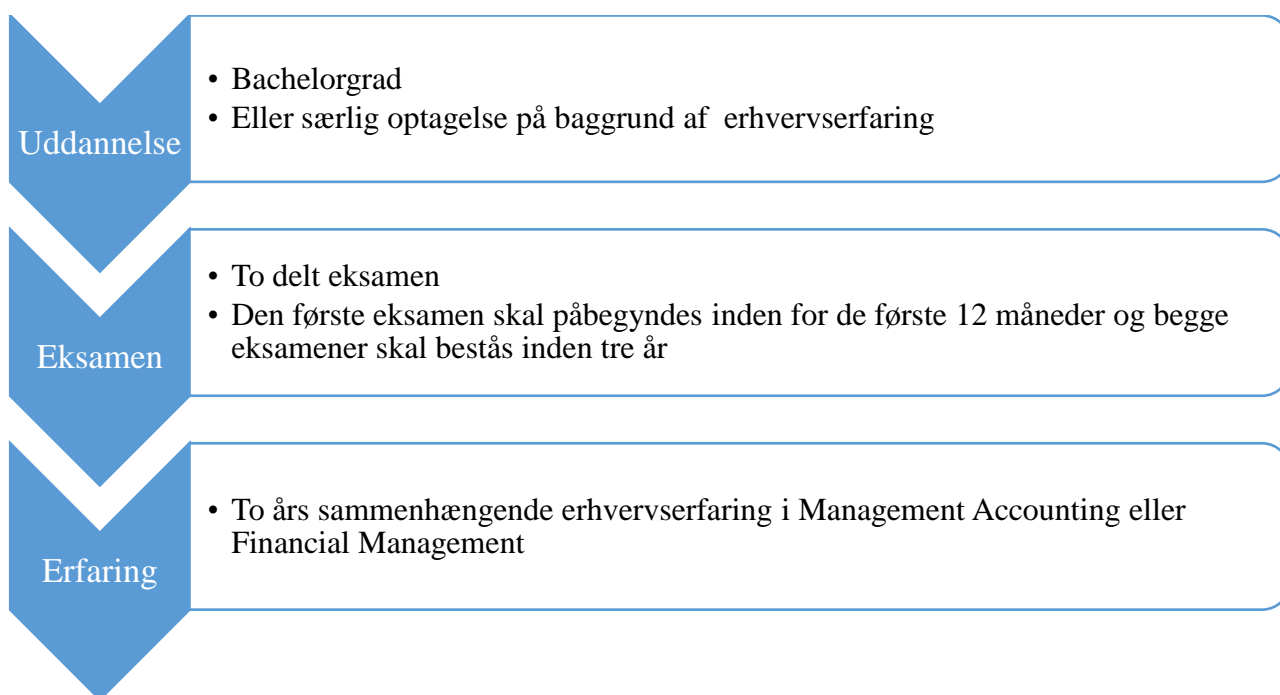


Illustration 14 – Vejen til at opnå CMA certifikatet. (Bilag 5)

Reglerne for CMA certifikatet laves og vedligeholdes af en bestyrelse, der kaldes Institute of Certified Management Accountants (ICMA). Bestyrelsen består af mellem 15 og 19 medlemmer, disse er praktikere og undervisere inden for management accounting og financial management. Hvert tredje år udskiftes et bestyrelsesmedlem. Den første del af de to eksamener hedder *Financial Reporting, Planning, Performance, and Control*. Denne består af fem områder med tilhørende emner:

1. External Financial Reporting Decisions (15 %)
 - a. Financial Statements
 - b. Recognition, Measurement, Valuation, and Disclosure
2. Planning, Budgeting and Forecasting (30 %)
 - a. Strategic Planning
 - b. Budgeting Concepts
 - c. Forecasting Techniques
 - d. Budgeting Methodologies
 - e. Annual Profit Plan and Supporting Schedules
 - f. Top-level planning and analysis
3. Performance Management (20 %)
 - a. Cost and Variance Measures
 - b. Responsibility Centers and Reporting Segments

- c. Performance Measures
- 4. Cost Management (20 %)
 - a. Measurement Concepts
 - b. Costing systems
 - c. Overhead Costs
 - d. Supply Chain Management
 - e. Business Process Improvement
- 5. Internal Controls (15 %)
 - a. Governance, Risk, And Compliance
 - b. Internal Auditing
 - c. Systems Controls and Security Measures

Den anden eksamen hedder *Financial Decision Making*, denne består af seks forskellige områder med tilhørende emner:

- 1. Financial Statement Analysis (25 %)
 - a. Basic Financial Statement Analysis
 - b. Financial Ratios
 - c. Profitability Analysis
 - d. Special Issues
- 2. Corporate Finance (20 %)
 - a. Risk and Return
 - b. Long-term Financial Management
 - c. Rasing Capital
 - d. Working Capital Management
 - e. Corporate Restructuring
 - f. International Finance
- 3. Decision Analysis (20 %)
 - a. Cost/Volume/Profit Analysis
 - b. Marginal Analysis
 - c. Pricing
- 4. Risk Management (10 %)
 - a. Enterprise Risk
- 5. Investment Decision (15 %)
 - a. Capital Budgeting Process
 - b. Discounted Cash Flow Analysis

- c. Payback and Discounted Payback
 - d. Risk Analysis in Capital Investment
6. Professional Ethics (10 %)
- a. Ethical Considerations for Management Accounting and Financial Management Professionals
 - b. Ethical Considerations for the Organization

(Bilag 5)

For at forberede sig er der flere valgmuligheder. Der er mulighed for selvstudie, online undervisning samt klasseundervisning. For at bestå eksamenerne skal man minimum have 50 % af svarene korrekt. I den første eksamen er det, på nær faget *External Financial Reporting Decisions* der udgør 15 %, alle fag der hører til management accounting. Af emner under disse fag hører blandt andet, budgettering, activity-based costing, activity-based budgeting, balance scorecard, profitabilitets-analyser, full costing, supply chain management og mange flere. Faget *Cost Management*, som udgør 20 % af første del af eksamen, har følgende underemner; 1) *Measurement Concepts*, 2) *Costing Systems*, 3) *Overhead Costs*, 4) *Supply Chain Management* og 5) *Business Process Improvement*. Hver af disse underemner har igen specifikke emner. Sådan er det for alle fagene, og på den måde er det meget eksplicit hvilke kompetencer, man bliver eksamineret i til CMA eksamen. Alle disse fag er delt ind i A, B og C niveau. Hvor A er det laveste niveau, målet her er at man opnår viden om emnet og formålet med emnet. For B niveau kræves der det samme som A niveau, og derudover at man kan anvende denne viden samt at man har en analytisk evne. C niveau fag kræver det samme som B niveau, derudover skal man kunne gå fra ide til problemformulering, samt have evnen til at evaluere og reflektere. (Bilag 6)

Den anden eksamen hedder *Financial Decision Making* og som overskriften for denne eksamen antyder, er denne del i højere grad præget af financial accounting i forhold til management accounting. Dog har faget *Decisions Analysis*, som udgør 20 % af eksamen, emner som cost-volume-profit analyser, prissætning og analyser af marginale omkostninger, alle emner der er relevante for management accounting. (Bilag 6) Indholdet af fagene der eksamineres i til CMA eksamenerne, forsøger at dække over samtlige emner inden for management accounting, og en stor del af financial accounting ligeledes. Dette er delt over i to eksamener, som varer fire timer. Eksamenerne består af 100 multiple-choice spørgsmål, disse er der tre timer til, dertil kommer to 30 minutters essays. (Bilag 5) Det vil sige, at alle disse emner skal presses ind på 200 multiple-choice spørgsmål og fire essays, hvilket kan betyde, at alle disse fag bliver studeret meget overfladisk.

Følgende arbejdsopgaver er fyldestgørende for at udgøre de to år sammenhængende erhvervs erfaring:

1. Preparation of financial statement
2. Financial planning and analysis
3. Monthly, quarterly, and year end close
4. Auditing (external or internal)
5. Budget preparation and reporting
6. Manage general ledger and balance sheets
7. Forecasting
8. Company investment decision making
9. Costing analysis
10. Risk evaluation

Ovenstående viser, at en ansættelse som accountant i to sammenhængende år ikke kvalificere til at få CMA certifikatet. Det er ligeledes muligt, at tage eksamenerne før de to års erfaringer er opfyldt, men selve certifikatet gives ikke før end, dette er opfyldt. For at vedholde CMA certifikatet kræver det, at man deltager i 30 timers undervisning årligt, to af disse skal være i etik. Disse timer kan være inden for andre programmer, som er sponsoreret af uddannelsesorganisationer, arbejdsgivere, virksomheder og lignende. Dette kan for eksempel være college kurser, seminarer, workshops, selvstudie pakker, online kurser med videre. (Bilag 5)

5.2.3. Chartered Global Management Accountant (CGMA)

Det tredje relevante certifikat er CGMA certifikatet. Det har eksisteret siden 2012 og kravene for at få dette kommer an på, om man er medlem af AICPA eller Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (Robert Half b, 2015) Indtil 2015 har denne udelukkende været givet ud fra erhvervs erfaring, men fra 2015 kræver denne nu også en eksamen (Fontinelle, 2013).

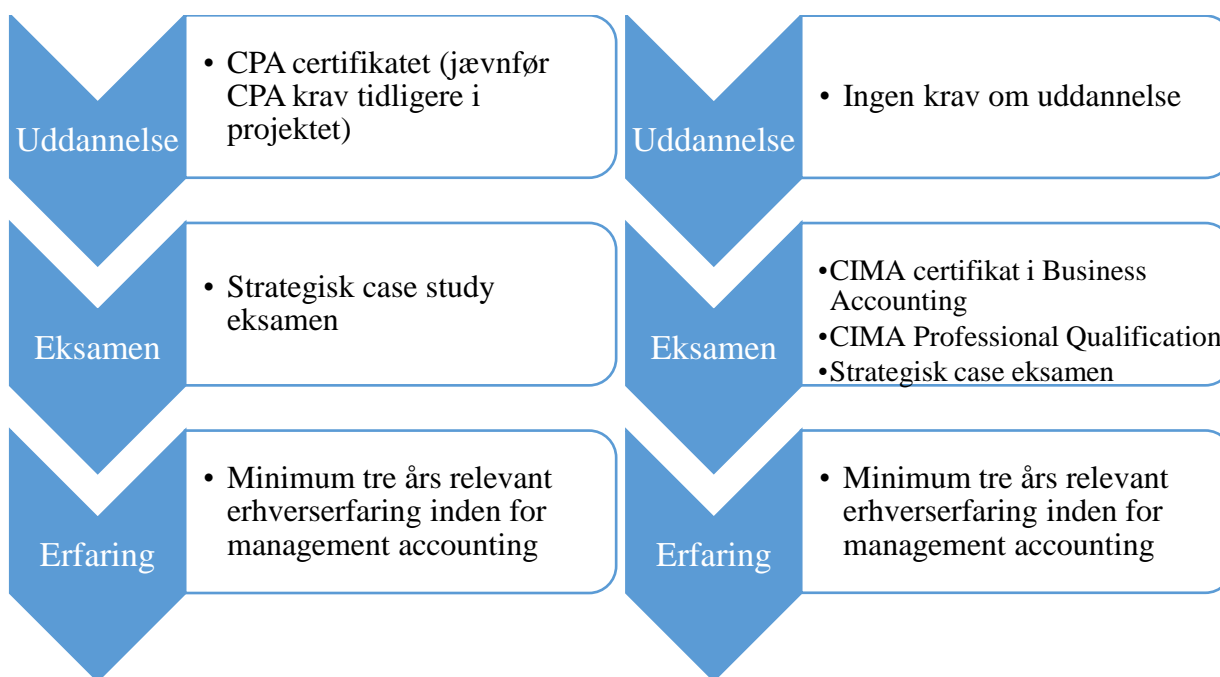


Illustration 15 – Vejene til at opnå CGMA certifikatet. (CGMA a, 2015)

Som det fremgår i ovenstående illustration, er der to måder at opnå CGMA certifikatet på. Den ene kræver, at man har CPA certifikatet, som er beskrevet tidligere. Herefter skal der tages en eksamen, som er et strategisk casestudie, der tester eksaminandens evne til at anvende management accounting viden i virkelige forretningssituationer. Den tester ligeledes den teoretiske viden, men hovedvægten og det vigtige er at teste evnen til at anvende ens viden i praksis. Syv uger inden og op til dagen inden eksamen kan datasæt og information om en hypotetisk organisation hentes ned. Selve eksamen varer tre timer, hvori der skal løses tre til fem opgaver vedrørende casen, dertil opgives der nye oplysninger, som skal inddrages i besvarelsen. Til at forberede til eksamen udbydes der flere muligheder, som AICPA tilbyder deres medlemmer. Der tilbydes blandt andet et kursus på tre dage, som er designet specifikt til at forberede eksaminanden til eksamen. Dertil tilbydes der en bog der guider en til at besvare eksamen, og ligeledes tilbydes der en gratis prøveeksamen. Den vigtigste forberedelse til eksamen er at studere tidligere eksamen cases. (CGMA b, 2015)

Den anden vej til at få CGMA certifikatet er gennem CIMA. Her kræves der ikke en bachelorgrad, som der gør ved både CPA og CMA. Der kræves dog to andre certifikater før CGMA certifikatet kan tages. Begge certifikater er CIMA certifikater. Det ene certifikat kaldes *The Certificate in Business Accounting* og dette skal tages før det andet certifikat. Gennem dette læres de grundlæggende ting inden for accounting, management accounting og generelle forretningsprincipper. Her får man kompetencer som forbedrede eksternt regnskabsrapporter,

forecasting og data analyse. Får at opnå dette certifikat kræver det, at man består fem forskellige tests. Herefter er man kvalificeret til at tage *The CIMA Professional Qualification*, som opnås gennem en eksamen med ni tests, hvori der er integreret tre case studies. Disse tre casestudy eksamener har tre forskellige niveauer, et operationelt niveau, et management niveau og et strategisk niveau. Herefter tages den samme strategiske casestudy eksamen, som CPA'erne skal tage. Derudover er det muligt, hvis man har en MBA eller en Masters in Accounting, at gå gennem en gatewayroute eksamen, som minder om de to CIMA certifikaters eksamener. Herefter er man kvalificeret til at tage den strategiske casestudy eksamen. (Bilag 7)

Uanset hvilken vej der anvendes for at få CGMA certifikatet, kræver det tre års relevant erhvervs erfaring inden for management accounting. For at få dette godkendt udfyldes et skema med en's karrier profil, som godkendes af CIMA. (CIMA a, 2015) Hvis CGMA certifikatet skal bibeholdes, kræver det at man er aktivt medlem af AICPA eller CIMA. Derudover er krav om *Continuing Professional Development* for CIMA medlemmer og *Continuing Professional Education* for AICPA medlemmer. For CIMA medlemmer betyder dette, at medlemmer hvert år skal gennem en professionel udviklings cyklus, dette består af arbejdsrelateret læring, forskning, online kurser med videre. For AICPA medlemmer kræves det, at de i løbet af tre år gennemgår 120 timers uddannelse, og derudover opfylder de øvrige krav for at have CPA certifikatet, jævnfør tidligere i projektet. (CIMA b, 2015 og AICPA, 2015)

5.3. Opsamling på Management Accounting i praksis

Amerikanske virksomheder efterspørger i disse år flere og flere medarbejdere til accounting jobs. Der er i høj grad efterspørgsel efter medarbejdere med specialiserede kompetencer, der er dog ikke nok udbud af disse medarbejdere til at dække efterspørgslen. Derfor forsøger flere virksomheder, at videreuddanne det eksisterende personale og/eller lave uddannelsesplaner for nye medarbejdere. Virksomheder efterspørger især medarbejdere med CPA, CMA eller CGMA certifikat, til at besætte stillinger inden for management accounting. Disse certifikater, i særdeleshed CMA certifikatet, eksaminerer certifikatholder i emner som cost accounting, performance measurement, balance scorecard, budgettering med videre, samt traditionelle opgaver inden for financial accounting. I og med virksomhederne efterspørger medarbejdere med disse certifikater, er det et udtryk for, at virksomhederne anvender management accounting. Amerikanske virksomheder har brug for medarbejdere, der kan løse management accounting opgaver, da de efterspørger medarbejdere med CMA certifikatet, som er det certifikat, der specifikt indebærer management accounting opgaver.

Selvom medarbejder har en MBA eller en Masters in Accounting, opfordres der stadig til at tage certifikaterne (Fontinelle, 2013). Dette kan ses som et udtryk for, at en MBA eller en Masters in Accounting ikke giver de kompetencer virksomhederne efterspørger og at der dermed ikke er samarbejde mellem universiteterne og virksomhederne. En anden vinkel på dette er, at brancheorganisationerne har stort incitament til at udbrede certifikaterne og vigtigheden af disse, da det er dem der udbyder disse og dermed tjener penge på certifikaterne. Dette diskuteres yderligere i diskussionsafsnittet senere i projektet.

6. Amerikansk undervisningspraksis

I denne del af projektet undersøges først de generelle guidelines fra den amerikanske National Business Education Association. Dernæst undersøges top 20 amerikanske business skolers studieordninger for, hvor stor del management accounting udgør af uddannelsespraksis i USA. Til sidst undersøges indholdet af undervisningen af management accounting på amerikanske MBA uddannelser, der udbyder management accounting som et obligatorisk fag.

6.1. National Business Education Association – Uddannelsesstandarder i USA

National Business Education Association (NBEA) er en organisation, der er dedikeret til at avancere og forbedre business uddannelser. De arbejder sammen med andre organisationer, som U.S. Chapter of the International Society for Business Education, som blandt andet udgiver tidsskriftet *The International Review for Business Education*. Deres vision er blandt andet at tilskynde, repræsentere og tilstræbe de højeste idealer og værdier, resultater samt forhåbninger for *business educators* på alle niveauer. Dertil ønsker de at være med til at udvikle og innovere projekter, der involverer mennesker til at videreudvikle og avancere studieordninger inden for business. (NBEA, 2015) Ud fra disse visioner er det interessant at undersøge deres guidelines til de amerikanske Business Schools.

NBEA har udarbejdet standarder for 11 områder inden for Business Education. Disse 11 områder er som følger:

1. Accounting
2. Business Law
3. Career Development
4. Communication
5. Computation
6. Economics & Personal Finance
7. Entrepreneurship
8. Information Technology
9. International Business
10. Management
11. Marketing

Om området **Accounting** skriver de, at standarderne her skal understøtte vigtigheden af at kunne forstå, fortolke og bruge information fra accounting til at foretage finansielle beslutninger. Specifikt har standarderne fokus på blandt andet, at kunne håndtere finansiell information samt at forstå hvordan accounting systemer giver information til at træffe beslutninger. Derudover tilskyder de, at de studerende tilegner sig følgende færdigheder; strategisk og kritisk tankegang, udfærdige risiko analyser, løse problemer og foretage beslutninger, kommunikation, teamwork og ledelse, evnen til at indføre og bruge teknologi og bevidsthed om de lovgivningsmæssige og retlige rammer med vægt på det etiske ansvar. (NBEA, 2015) De identificerer følgende fag under accounting:

1. The Accounting Profession
2. Financial Reports
3. Financial Analysis
4. Accounting Applications
5. Accounting Process
6. Interpretation and Use of Data
7. Compliance

Umiddelbart bliver management accounting ikke nævnt ved første øjekast. To af fagene er rendyrket financial accounting. **The Accounting Profession** har til formål, at skabe forståelse for den rolle menneskene der arbejder med accounting, spiller i virksomheder og samfund, at beskrive karrieremuligheder der er inden for accounting samt at demonstrere de færdigheder og kompetencer det kræver for at være succesfuld inden for accounting. Her er der ikke noget, der direkte kan betegnes som management accounting. Ligeledes omhandler **Accounting Applications**, **Accounting Process** og **Compliance** om områder der hører under henholdsvis skat og det eksterne regnskab. **Interpretation and Use of Data** er et fag, der anvender planlægnings- og kontrolprincipper til at evaluere en organisations performance og anvende forskellige analyser og nutidsværdi principper til at træffe beslutninger. Med denne sparsomme beskrivelse af faget, kan det ikke afvises, at dette fag kan karakteriseres som et management accounting fag. Dog anvendes ordet management eller managerial accounting ikke, men at kontrollere og måle performance er elementer, der hører under management accounting. (NBEA, 2015)

Området **Economics'** standarder er vigtige for succesfuldt at kunne styre forretningsaktiviteter. Derfor mener NBEA, blandt andet at faget **Allocation of Resources**, hvilket er et management accounting fag, da dette hører til cost accounting, hvor modeller som activity-based costing er at

finde. Igen er betegnelsen management accounting dog ikke at finde. Dertil kommer en del fag, som hører til makroøkonomi. Endelig er der området **Management**, som udover at indeholde flest organisations- og ledelsesfag, også indeholder faget **Financial Decision Making**. Dette fag har til formål, at analysere finansielle data der er påvirket af både interne og eksterne faktorer, for at kunne træffe kortsigtede og langsigtede beslutninger. Vendingen at bruge finansielle faktorer der er påvirket af *både* interne og eksterne faktorer, kan give indtrykket af at data, også selvom det er internt, er underlagt de regler der følger med eksternt regnskab, som er styret af love og standarder. (NBEA, 2015)

Efter af have undersøgt NBEA's standarder til studieordninger til amerikanske business schools, er konklusionen, at der ikke direkte er nogle fag, der hører til management accounting. Dog er der fag, der minder om emner der hører management accounting, disse udgør dog ikke en stor del. Derimod er financial accounting repræsenteret, og en del fag tager udgangspunkt heri.

6.2. Top 20 amerikanske business skolars undervisningspraksis

I det følgende afsnit undersøges undervisningspraksis i USA med udgangspunkt i data fra studieordninger fra top 20 rangerede business skolars toårige MBA programmer. Dette afsnit starter med at tage udgangspunkt i de obligatoriske fag, hvorefter valgfagene også inddrages. Nedenfor fremgår rangeringen af top 20 business skoler i USA for 2015.

Rangering	Business School	Placering
#1	Harvard University	Boston, MA
#1	Stanford University	Stanford, CA
#1	University of Pennsylvania	Philadelphia, PA
#4	University of Chicago (Booth)	Chicago, IL
#5	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)	Cambridge, MA
#6	Northwestern University (Kellogg)	Evanston, IL
#7	University of California – Berkeley (Haas)	Berkeley, CA
#8	Columbia University	New York, NY
#9	Dartmouth College (Tuck)	Hanover, NH
#10	New York University (Stern)	New York, NY
#11	University of Michigan – Ann Arbor (Ross)	Ann Arbor, MI
#11	University of Virginia (Darden)	Charlottesville, VA
#13	Yale University	New Haven, CT
#14	Duke University (Fuqua)	Durham, NC
#15	University of Texas – Austin (McCombs)	Austin, TX
#16	University of California – Los Angeles (Anderson)	Los Angeles, CA
#17	Cornell University (Johnson)	Ithaca, NY
#18	Carnegie Mellon University (Tepper)	Pittsburg, PA
#19	University of North Carolina – Chapel Hill (Kenan-Flagler)	Chapel Hill, NC
#20	Emory University	Atlanta, GA

Illustration 16 – Rangering af top 20 amerikanske business skoler (U.S. News, 2015)

Rangeringen ovenfor er lavet af U.S. News, der har rangeret 126 fuldtids MBA programmer baseret på vægtet gennemsnit af en række indikatorer. Disse indikatorer er blandt andre, optagelsesgraden, startlønnen og bonus for nyuddannede, beskæftigelsesgraden og rangering af MBA programmerne af dekaner. (U.S. News, 2015)

Business School	Financial accounting/ financial fag	Management accounting	Mix af management og financial accounting
Harvard University	3	-	-
Stanford University	2	1	1
University of Pennsylvania	-	-	-
University of Chicago (Booth)	2	-	-
Massachusetts Institute of Technology (Sloan)	1	-	-
Northwestern University (Kellogg)	1	-	1
University of California – Berkeley (Haas)	2	-	1
Columbia University	2	-	-
Dartmouth College (Tuck)	3	-	-
New York University (Stern)	3	-	-
University of Michigan – Ann Arbor (Ross)	3	4	-
University of Virginia (Darden)	1	-	2
Yale University	-	-	2
Duke University (Fuqua)	-	1	1
University of Texas – Austin (McCombs)	2	-	-
University of California – Los Angeles (Anderson)	3	-	1
Cornell University (Johnson)	1	-	1
Carnegie Mellon University (Tepper)	-	-	3
University of North Carolina – Chapel Hill (Kenan-Flagler)	3	1	-
Emory University	2	-	1
Totalt	34	7	14

Illustration 17 – Obligatoriske fag på top 20 amerikanske business skoler (Bilag 8)

Ovenstående tabel viser, hvor mange obligatoriske fag MBA programmerne udbyder af henholdsvis financial accounting fag, management accounting fag samt fag der i beskrivelsen indeholder elementer af begge fag. Som det fremgår, udbydes der næsten fem gange så mange financial fag i forhold til management accounting fag. Af fagene der indeholder både financial og management accounting, er det overvejende financial accounting, der fylder mest. University of Virginia (Darden) har blandt andet et fag kaldet *Accounting for Managers*, dette består dels af management accounting og dels af financial accounting. I beskrivelsen af faget fremgår det, at faget primært har fokus på brugernes perspektiv, frem for dem der udarbejder analyserne, dette værende hovedsageligt eksterne brugere. (Bilag 8)

Det fremgår også, at der ud af de 20 business skoler kun er fire, der udbyder management accounting fag som obligatoriske fag. Stanford University, Duke University og University of North Carolina udbyder hver især et obligatorisk management accounting fag og University of Michigan udbyder hele fire. (Bilag 8)

Business School	Financial accounting/ financial fag	Management accounting
Harvard University	19	1
Stanford University	15	-
University of Pennsylvania	3	-
University of Chicago (Booth)	16	3
Massachusetts Institute of Technology (Sloan)	37	1
Northwestern University (Kellogg)	N/A	N/A
University of California – Berkeley (Haas)	15	1
Columbia University	13	-
Dartmouth College (Tuck)	19	1
New York University (Stern)	5	-
University of Michigan – Ann Arbor (Ross)	10	2
University of Virginia (Darden)	18	1
Yale University	9	-
Duke University (Fuqua)	4	-
University of Texas – Austin (McCombs)	22	1
University of California – Los Angeles (Anderson)	11	1
Cornell University (Johnson)	N/A	N/A
Carnegie Mellon University (Tepper)	14	1
University of North Carolina – Chapel Hill (Kenan-Flagler)	9	-
Emory University	27	1
Total	266	14

Illustration 18 – Valgfag fag på top 20 amerikanske business skoler (Bilag 8)

Ovenstående tabel viser de valgfag, der udbydes på 18 af de 20 business skoler. Northwestern University (Kellogg) og Cornell University (Johnson) opgiver ikke hvilke valgfag de udbyder, hvorfor det er de resterende 18 skoler, der undersøges. Der udbydes 266 financial fag kontra 14 management accounting fag, dette er 19 gange så mange financial fag. Ud af de 18 skoler er det kun de 11, der har management accounting som valgfag, hvoraf de fleste kun udbyder et enkelt. Dertil kommer, at valgfag kun bliver oprettet, hvis der er nok tilmeldte. (Bilag 8) At der er flere financial accounting fag end management accounting fag, behøver ikke være et problem. Det kan dog være blive et problem for management accounting som fag på MBA uddannelser, at de i høj grad ikke udbydes som obligatoriske fag og kun i begrænset omfang udbydes som valgfag. Det er også tydeligt, at financial accounting generelt er prioriteret højt, og væsentligt højere end management accounting. Dette underbygger Merchants udtagelser om, at management accounting er forsvindende fra MBA uddannelserne i USA. Det er langt fra alle, der udbyder det som et obligatorisk fag, hvilket indikerer at management accounting bliver ofret til fordel for andre fag, som Merchant udtrykker. (Merchant, 2010 og Merchant 2013)

Business School	Obligatorisk	Valgfag
Harvard University	-	1
Stanford University	1	-
University of Pennsylvania	-	-
University of Chicago (Booth)	-	3
Massachusetts Institute of Technology (Sloan)	-	1
Northwestern University (Kellogg)	-	N/A
University of California – Berkeley (Haas)	-	1
Columbia University	-	-
Dartmouth College (Tuck)	-	1
New York University (Stern)	-	-
University of Michigan – Ann Arbor (Ross)	4	2
University of Virginia (Darden)	-	1
Yale University	-	-
Duke University (Fuqua)	1	-
University of Texas – Austin (McCombs)	-	1
University of California – Los Angeles (Anderson)	-	1
Cornell University (Johnson)	-	N/A
Carnegie Mellon University (Tepper)	-	1
University of North Carolina – Chapel Hill (Kenan-Flagler)	1	-
Emory University	-	1
Totalt	7	14

Illustration 19 – Management accounting fag på top 20 amerikanske business skoler (Bilag 8)

Tabellen ovenfor viser, hvilke skoler der udbyder management accounting som obligatoriske fag og som valgfag. Som nævnt tidligere er der fire skoler, der tilsammen udbyder syv obligatoriske management accounting fag, og 11 skoler der tilsammen udbyder 14 management accounting valgfag. Som det fremgår er det kun University of Michigan – Ann Arbor (Ross), der både udbyder management accounting som obligatorisk fag og som valgfag. De øvrige skoler der udbyder management accounting som obligatorisk fag, har ikke valgfag heri og omvendt. De skoler der har management accounting som valgfag, har det ikke som obligatorisk fag. Der er fire skoler, der overhovedet ikke har management accounting, hverken som et obligatorisk fag eller som valgfag. (Bilag 8)

Merchant skriver i en takketale fra 2013, at på hans Universitet, University of Southern California, som dog ikke er de top 20 business skoler der tages udgangspunkt i i projektet, blev management accounting nedlagt som et obligatorisk fag for et par år siden. Og det er ikke kun fra MBA uddannelserne faget forsvinder, det er også fra undergraduate uddannelser som har business som hovedfag. Han mener ikke, at management accounting fagene kommer tilbage i studieordninger, når de først er taget ud. Derfor vil andre fakulteter, som *Marketing*, *Operations* og *Management* glædeligt overtage undervisninger i emner som target costing, procesforbedring, cost-volume-profit

analyser, værdikædeanalyser og lignende. (Merchant, 2013) Ved at læse bekskrivelserne af fagene i studieordningerne på de 20 business skoler kan det bekræftes, at på nogle skoler indeholder **Marketing**, **Operations** og **Management** fagene elementer der traditionelt tilhører management accounting. Hos University of Pennsylvania, som hverken har management accounting som obligatorisk fag eller som valgfag, har de **Operations Management** som obligatorisk fag. Beskrivelsen af fagets formål er som følger:

”Learn to measure key process parameters, such as capacity and lead time, and how to improve a process through approaches such as finding and removing bottlenecks or better work division. Next, focus on restructuring processes and management for increased performance.” (Bilag 8)

Beskrivelsen ovenfor handler om procesforbedring, performance measurement og kontrol. Dette fag kunne også have være et management accounting fag, men i dette tilfælde er det et andet fakultet, **Operations**, der underviser i dette. Denne beskrivelse af faget **Operations** går igen på de fleste af de 20 skoler, der udbyder dette fag. Et andet eksempel er faget **Marketing** på Stanford University, der blandt andet har til formål at undervise i at analysere, hvorledes der kan produceres og leveres varer og services profitabelt. Dette er et emne, der hører under cost accounting, som hører til management accounting. Dette er ligeledes et obligatorisk fag. Igen har de fleste marketing fag alle et formål om at undervise i prissætning og deraf styring af omkostninger for at opnå profit. (Bilag 8)

Management accounting er forsvindende fra amerikanske MBA uddannelsers studieordninger. Der er få business skoler, der har management accounting som et obligatorisk fag og ligeledes er der også få der har management accounting som valgfag. Der er endda skoler der slet ikke udbyder management accounting. Financial fagene er til gengæld stærkt repræsenteret på alle business skolerne, både som obligatoriske fag og som valgfag. Andre fag, som Operations og Marketing, underviser i områder, der hører til management accounting.

6.3. Undervisningspraksis i management accounting

I det følgende afsnit analyseres undervisningspraksis i management accounting på de fire business skoler, der udbyder management accounting som obligatorisk fag. Til at analysere dette anvendes undervisnings- og læseplan fra de fire skoler samt de bøger der anvendes. De fire skoler der udbyder management accounting, som obligatorisk fag er Duke University, Stanford University, University of North Carolina samt University of Michigan.

6.3.1. Stanford University

Stanford University ligger i Stanford i Californien, på deres MBA uddannelse udbyder de et obligatorisk management accounting fag kaldet *Managerial Accounting*. I studieordningen for uddannelsen beskrives faget som følger:

"... To evaluate business strategies and outcomes, you must understand the many ways that firms account for, control, and manage costs. Courses in this area explore alternative costing methods and how the resulting cost information can be used for decision-making, planning, and performance measurement." (Bilag 8)

Beskrivelsen af faget ligger i høj grad vægt på cost accounting og hvorledes informationer om costing kan anvendes til at træffe beslutninger, planlægge og performance measurement. Faget er delt op i to dele, den første del handler om cost accounting og anden del om performance measurements samt prissætningsmetoder. Faget anvender bogen *"Managerial Accounting: Making Decisions and Motivation Performance"*. Nedenstående tabel viser undervisnings- og læseplan for faget.

Lektion	Emner	Litteratur
1	Cost Concepts; Relevant Costs and Revenues	a. Kapitel 2: <i>An Introduction to Cost Terms and Purposes</i>
2	Cash Flows	a. Appendix kapitel 2 b. Kapitel 4: <i>Job Costing</i> c. Artikel: <i>Utilities Want Regulatory Rescue From 'Death Spiral'</i> (Forbes 4. februar 2014) d. Artikel: <i>Lights Flicker for Utilities</i> (WSJ 22. december 2013)
3	Standard Costing	a. Kapitel 13: <i>Flexible Budgets, Variances, and Management Control</i>
4	Variance Analysis	a. Kapitel 13: <i>Flexible Budgets, Variances, and Management Control</i> b. Artikel: <i>How Could He Not See?: Documents Swayed Ebbers Jury</i> (The Wall Street Journal, 17. marts 2005)
5	Activity-Based Costing	a. Kapitel 6: <i>Activity-Based Costing and Activity-Based Management</i> b. Artikel: <i>Researchers for the first time measure cost of care for a common prostate condition</i> (Medical Xpress, 10. marts 2015) c. Artikel: <i>Easier the ABC</i> (The Economist 23. oktober 2003)
6	Inter-departmental Cost Allocation	a. Appendix kapital 4
7	ROI and Economic Value Added	a. Kapitel 16: <i>Performance Measurement and Compensation</i> b. Artikel: <i>Why You Should Stop Using ROI</i> (CFO Journal 10. april 2013) c. Artikel: <i>Value Creation</i> (The Economist 20. november 2009)
8	Transfer Pricing and Taxes	a. Kapitel 15: <i>Transfer Pricing</i> b. Artikel: <i>Apple's Move Keeps Profit Out of Reach of Taxes</i> (New York Times 2. maj 2013) c. Artikel: <i>Adobe Gets Creative with Ireland's Tax Rules</i> (Financial Times 12. September 2013)
9	Alternative Transfer Pricing Methods	a. Kapitel 15: <i>Transfer Pricing</i>

Illustration 20 – Undervisnings- og læseplan i Managerial Accounting, Stanford University (Bilag 9)

Bogen der anvendes til undervisningen er skrevet af en af underviserne af *Managerial Accounting* på Stanford University, dette er Madhav Rajan. Den første del af undervisningen der handler om cost accounting fylder seks ud af ni lektioner, hvilket svarer til cirka 66 %. Den sidste del af undervisningen er delt ud på én lektion i performance measurement og to lektioner i prissætning. Ud over bogen anvendes der også artikler i undervisningen. Fælles for alle disse artikler, er at ingen af dem kommer fra et videnskabeligt tidsskrift, de kommer alle fra journalistiske aviser. Undervisningen er en kombination af forelæsninger, problemløsning, cases og klassediskussioner. De studerendes karakter dømmes og vægtes ud fra tre forskellige kriterier; deltagelse i undervisningen 20 %, skriftlige besvarelse af cases 40 % samt en eksamen 40 %. Eksamen er en fire timers skriftlig prøve, der besvares hjemme fra. (Bilag 9)

Datar og Rajan skriver i indledningen til bogen, at de lægger vægt på, at de studerende lærer at forstå omkostningsstrukturer, stille intelligente spørgsmål om omkostninger, foretage budgetterings- beslutninger samt lede og motivere til bedre performance blandt medarbejderne. Ligeledes skriver de, at de undgår at forvirre de studerende med detaljer om accounting. Forfatterne skriver, at de balancere enkelthed og detaljer, således der skabes en grundlæggende forståelse, uden at overbebyrde med informationer og detaljer. Hvert kapitel afsluttes med en case, som underbygger emnet i kapitlet. Bogen dækker over en del emner inden for management accounting, især med fokus på cost accounting. Alle emner i kapitlerne præsenteres på en simpel måde, og skaber en grundlæggende forståelse for emnet, uden at der bliver gået mere i dybden, hvilket også er forfatterens formål med bogen. Af bogens 16 kapitler anvendes seks til undervisningen og flere lektioner tager udgangspunkt i samme kapitel. Bogen og dermed undervisningen går til emner, som om det er første gang de studerende stifter bekendtskab med disse. Deraf bliver undervisningen på et simpelt niveau, og dermed bliver de forskellige begreber, som for eksempel activity-based costing, ikke udforsket i bund. Hvorfor de mange problematikker og detaljer der ligger bag, ikke udgør en væsentlig del af undervisningen. (Datar & Rajan, 2013)

6.3.2. Duke University

Duke University's business skole hedder Fuqua og ligger i Durham North Carolina. I deres MBA program har de faget *Managerial Accounting* som et af de obligatoriske fag. I studieordningen beskrives formålet med faget som følger:

”... *Emphasizes the use of accounting information for internal purposes as opposed to the external disclosure focus of the financial accounting course. The design of management accounting systems*

for planning and controlling operations, and for motivating personnel is covered. The course integrates accounting with ideas from microeconomics, data analysis, finance, and operations management.” (Bilag 8)

Det vil sige, at formålet med faget er, at lære om accounting til internt brug, designe systemer til planlægning og kontrol, samt motivering af medarbejdere. Derudover har det til formål at integrere accounting med elementer fra mikroøkonomi, data analyse, finansiering og operations management. Faget **Operations Management** har på Duke University til formål, at undervise i blandt andet, planlægning og kontrol af processer, variabilitetsanalyser, lean med videre. Disse emner kunne også have indgået i et management accounting fag, men indgår her i **Operations Management** og dermed et andet fakultet. (Bilag 8)

Undervisningen af **Managerial Accounting** tager udgangspunkt i bogen ”*Fundamentals of Cost Accounting*” og hele fagets struktur er opbygget gennem denne bog. Derudover anvendes der cases til undervisningen, disse stort set alle fra Harvard Business Publishing. Nedenstående tabel viser **Managerial Accounting** fagets undervisningsforløb med tilhørende læseplan.

Lektion	Emne	Litteratur
1	What Is and Why Use Managerial Accounting	a. Kapitel 1: <i>Cost Accounting: Information for Decision Making</i> b. Kapitel 2: <i>Cost Concepts and Behavior</i>
2	Costing Products	a. Kapitel 4: <i>Fundamental of Cost Analysis for Decision Making</i> b. Kapitel 5: <i>Cost Estimation</i> c. Bridgeton Industries: Automotive Component & Fabrication Plant (Harvard Business Publishing)
3	Allocating Costs Using Multiple Cost Drivers	a. Kapitel 6: <i>Fundamentals of Product and Service Costing</i> b. Seligram, Inc.: Electronic Testing Operations (Harvard Business Publishing)
4	Activity-Based Costing (ABC)	a. Kapitel 9: <i>Activity-Based Costing</i> b. John Deere Component Works (A og B) (Harvard Business Publishing)
5	Managing and Pricing Activities	a. Kapitel 10: <i>Fundamentals of Cost Mangement</i> b. Owens & Minor, Inc. (A) (Harvard Business Publishing)
6	Costing Strategically	a. Mueller-Lehmkuhl GmbH (Harvard Business Publishing)
7	Planning and Control	a. Kapitel 12: <i>Fundamentals of Management Control Systems</i> b. Kapitel 13: <i>Planning and Budgeting</i> c. Nordstrom: Dissension in the Ranks (A) (Harvard Business Publishing)
8	Evaluating Segment Performance	a. Kapitel 14: <i>Business Unit Performance Measurement</i>
9	Interpreting Budget Variances	a. Kapitel 16: <i>Fundamentals of Variance Analysis</i> b. Kapitel 17: <i>Additional Topics in Variance Analysis</i>
10	Pricing Internal Transfers	a. Kapitel 15: <i>Transfer Pricing</i> b. Chemical Bank: Allocation of Profit (Harvard Business Publishing)
11	Controlling in Strategic Contexts	a. Polysar Ltd (Harvard Business Publishing)
12	Practice Exam Case and Suggested Solutions	

Illustration 21 – Undervisnings- og læseplan i Managerial Accounting, Duke University (Bilag 10)

Som titlen på bogen antyder, fylder cost accounting en stor del af undervisningen. Bogen ligger vægt på, at det er det grundlæggende i cost accounting, der undervises i. Dette begrundes med, at

hvis det bliver for dybdegående, vil det forvirre de studerende. Bogen har tre nøgleord til at beskrive den; *Readability*, *Conciseness* og *Relevance*. *Readability* er et nøgleord, der fortæller, at denne bog er kendt for at være en af de mest læsevenlige bøger på markedet. Sproget er letforståeligt og illustrationerne samt eksemplerne hjælper de studerende til at forstå komplekse emner på en logisk måde. *Conciseness* står for, at bogen er kortfattet. Det vil sige, at bogen har korte kapitler, hvor der er et logisk og sammenhængende flow fra emne til emne. Ligeledes slår bogen sig på, at præsentere cost accounting emner på en enkel måde. *Relevance* står for, at bogen tager dilemmaer op, som ledere i service og produktions virksomheder står over for. (Lanen et. al., 2014)

En nærmere gennemgang af bogen viser, at forfatterne efterlever de tre nøgleord, som i bund og grund handler om at bogen skal være simpel, letlæselig og lære de grundlæggende elementer i cost accounting, uden at det bliver dybdegående. Bogen indeholder mange emner, som kort bliver beskrevet og på den måde omgås den de mange emner overfladisk. I kapitel to gennemgås blandt andet forskellene mellem faste og variable omkostninger, hvilket er cost accounting på en meget simpelt og lavt niveau. Undervisningen berører emner som, costing, activity-based costing, variansanalyser, planlægning og kontrol, cost-volume-profit analyser og performance measurement. I og med bogen og dermed undervisningen forsøger at dække mange emner, er der ikke tid til fordybelse i et emne og det hele bliver på et simpelt niveau. Undervisningen bærer præg af, at det eventuelt er første gang de studerende beskæftiger sig med management accounting og dermed er undervisningspraksis på et fundamentalt og grundlæggende niveau. (Lanen et. al., 2014)

6.3.3. University of Michigan

University of Michigan Ann Arbor's business skole hedder Ross og ligger i Ann Arbor i Michigan. Her udbydes der fire obligatoriske fag i management accounting på MBA uddannelsen. I det følgende tages der udgangspunkt i faget **Management Accounting**, som udbydes i vinteren 2015. Faget formål er som følger:

” Management accounting is concerned with the use of accounting data by managers to a) make decisions such as whether to outsource, and b) control (evaluate) business units and personnel of the firm. The course is intended as an introduction for individuals who will make business decisions, evaluate business units, and evaluate others (or be evaluated) through the use of accounting systems.” (Bilag 11)

Faget ser på management accounting på to måder, dels at kunne anvende accounting data til træffe beslutninger og dels til at kontrollere og evaluere virksomhedens medarbejdere. Formålet med faget er, at være en introduktion for dem der skal træffe beslutninger, samt evaluere for eksempel business units gennem accounting systemer. Faget er delt op i to overordnede emner; *Cost Management Systems* og *Management Control Systems*. Formålet med *Cost Management Systems*, er at give viden om omkostningerne af produkter og services, der sælges. Formålet med *Management Control Systems* delen af undervisningen er, underviser i hvorledes accounting information, kan anvendes til at planlægge og kontrollere individer samt enheder i virksomheden. I undervisningen anvendes to bøger; ”*Cost Accounting: A Managerial Emphasis*” af Horngren et. al., samt ”*Fundamentals of Cost Accounting*” af Lanen et. al. (Bilag 11) Nedenstående tabel viser undervisnings- og læseplanen for faget **Management Accounting**.

Lektion	Emne	Litteratur
1	Introduction: Core Concepts (Cost Allocation and Relevant Costs)	a. Case: <i>Wolverine Components</i>
2	Decision Making and Traditional Product Costing (Capacity Costing)	a. HDR kapitel 4: <i>Job Costing</i> b. LAM kapitel 6: <i>Fundamentals of Cost Analysis for Decision Making</i>
3	Cost Information for Reporting Costs of Capacity (Activity-Based Costing)	a. HDR kapitel 4: <i>Job Costing</i> b. LAM kapitel 6: <i>Fundamentals of Product and Service Costing</i>
4	Activity-Based Costing (First-Stage Cost Allocation)	a. HDR kapitel 5: <i>Activity-Based Costing and Activity-Based Management</i> b. LAM kapitel 9: <i>Activity-Based Costing</i>
5	Costing and Decision Making in a Service Organization (Costing at the boundaries of the firm)	a. HDR kapitel 5: <i>Activity-Based Costing and Activity-Based Management</i> b. LAM kapitel 9: <i>Activity-Based Costing</i>
6	Assessing Customer Profitability (Decentralization, Incentives, and Performance Measurement in Organizations)	a. HDR kapitel 14: <i>Cost Allocation, Customer-Profitability Analysis, and Sales-Variance Analysis</i> b. LAM kapitel 10: <i>Fundamentals of Cost Management</i>
7	Introduction to Management Control Systems (Profit Planning)	a. HDR kapitel 13: <i>Strategy, Balance Scorecard, and Strategy Profitability Analysis</i> b. LAM kapitel 12: <i>Fundamentals of Management</i>

Lektion	Emne	Litteratur
		<i>Control Systems</i>
8	Profit Planning (Performance Measurement in Organizations)	a. HDR kapitel 6: <i>Master Budget and Responsibility</i> b. LAM kapitel 13: <i>Planning and Budgeting</i>
9	Business Unit Performance Measurement (Transfer Pricing)	a. HDR kapitel 23: <i>Performance Measurement, Compensation, and Multinational Considerations</i> b. LAM kapitel 14: <i>Business Unit Performance Measurement</i>
10	Transfer Pricing for Control and Evaluation (Variance Analysis)	a. HDR kapitel 22: <i>Management Control Systems, Transfer Pricing, and Multinational Considerations</i> b. LAM kapitel 15: <i>Transfer Pricing</i>
11	Control and Evaluation in Profit and Cost Centers (Balance Scorecard and Multiple Measures of Performance)	a. HDR kapitel 7: <i>Flexible Budgets, Direct-Cost Variances, and Management Control</i> b. LAM kapitel 16: <i>Fundamentals of Variance Analysis</i>
12	Balance Scorecard	a. HDR kapitel 19: <i>Balance Scorecard: Quality, Time, and the Theory of Constraints</i> b. LAM kapitel 17: <i>Additional Topics in Variance Analysis</i>

Illustration 22 – Undervisnings- og læseplan i Management Accounting University of Michigan (Bilag 11)

HDR: Horngren et. al., 2011

LAM: Lanen et. al., 2014

De første seks lektioner hører til *Cost Management Systems* og de sidste seks hører til *Management Control Systems*. Den ene bog der anvendes, ”*Fundamentals of Cost Accounting*”, er den samme der anvendes i undervisningen af **Managerial Accounting** på Duke University. Da denne allerede er analyseret tidligere, vil denne ikke blive analyseret i dette afsnit. Bogen ”*Cost Accounting: A Managerial Emphasis*” har tre forfattere, hvoraf de to er Datar og Rajan, de samme forfattere som til bogen, der anvendes i **Managerial Accounting** på Stanford University. En gennemgang af denne bog viser, at denne er en ældre udgave af Datar og Rajan’s nye bog fra 2013, ”*Managerial Accounting: Making Decisions and Motivation Performance*”. Det er den sammen indledning og dermed har de samme formål, at præsentere cost accounting på en enkel måde. En sammenligning af kapitlerne viser ligeledes, at disse er meget tæt på hinanden. Dermed anvendes der to bøger i undervisningen, som begge har til formål at undervise de studerende i cost accounting og

performance measurement på en enkel måde uden at gå i dybden med hvad forfatterne kalder forvirrende information. (Hornngren et. al., 2011, Datar & Rajan, 2013 og Lanen et. al., 2014)

De studerende bliver bedømt ud fra følgende kriterier; online surveys 5 %, deltagelse i undervisningen 25 %, to case analyser 20 % og en eksamen 50 %. Eksamen består af en case, som skal analyseres ud fra, hvad de studerende har lært i undervisningen. Faget kommer gennem mange management accounting emner, såsom cost accounting, budgettering, performance measurement samt transfer pricing. Dette sammenholdt med bøgerne der anvendes, viser ligesom i de to tidligere analyser af Duke University og Stanford University, at faget er designet til studerende, der ikke tidligere har stiftet bekendtskab med management accounting, og dermed er der ikke formår at komme i dybden med de enkelte emner. (Bilag 11)

6.3.4. University of North Carolina

University of North Carolina's business skole hedder Kenan-Flagler og ligger i Chapel Hill i North Carolina. Her udbyder de et obligatorisk fag i management accounting, dette hedder *Managerial Accounting*. I studieordningen står der, at formålet med faget er som følger:

"...Managerial accounting provides information for decision making, product-costing, and planning-control-evaluation activities. This course takes the perspective of both the user and the preparer of accounting information. The emphasis is on the fundamental concepts and the strategic importance of accounting data to managerial activity with special consideration given to the underlying accounting procedures and the underlying accounting processes." (Bilag 8)

Ovenstående beskriver, at managerial accounting bidrager med information til at træffe beslutninger, product-costing samt information til at planlægge, kontrollere og evaluere aktiviteter. Faget ligger vægt på de fundamentale begreber og den strategiske vigtighed af at accounting data til at styre virksomheden. (Bilag 8) Det har desværre ikke været muligt, at få en konkret undervisnings- og læseplan fra University of North Carolina, dog er bogen de anvender blevet oplyst, hvorfor følgende tager udgangspunkt dels i denne og dels i studieordningen for faget. Størstedelen af undervisningen består af gruppearbejde og cases. Specifik bliver følgende emner gennemgået:

- Product Costing and the Manufacturing Environment
- Activity Cost Analysis and Planning
- Profitability Analysis and Planning
- Contribution Analysis for Decision Making
- Operational Budgeting
- Performance Assessment
- Strategic Management of Price, Cost, and Quality
- Profitability of Strategic Business Segments

(Bilag 8)

Bogen der anvendes til undervisningen er "*Cost Management: A Strategic Emphasis*" af Blocher et. al. fra 2013, hvoraf en af forfatterne er fra University of North Carolina. Bogens formål er at svare på spørgsmålet "*Why Cost Management?*". I beskrivelsen af bogen fremgår det, at bogen giver værktøjer og teknikker, der er nødvendige for at styrke virksomhedens konkurrenceevne,

forbedre dets performance samt opnå virksomhedens strategi. Bogen er skrevet for at hjælpe studerende til at forstå den større rolle af cost accounting til at hjælpe en virksomhed med at få succes, og ikke kun at måle omkostninger. Bogen indeholder grundlæggende ting inden for cost accounting, men det bærende i bogen er linket mellem disse emner og nutidige emner i en virksomheds strategi. Bogen indeholder en bred vifte af emner inden for management accounting, med hovedfokus på cost accounting emner. Kapitel tre har følgende overskrift: "*Basis Cost Management Concepts*" Kapitellet starter med at præsentere tre cases, herefter opgives litteraturen der skal læses, som er artikler fra både videnskabelige tidsskrifter, aviser samt andre tidsskrifter. Til hver af artiklerne stilles der diskussions spørgsmål. Casene og litteraturen udgør tilsammen kapitlerne og disse underviser og giver eksempler i kapitlets emne med udgangspunkt i virkelige cases og problemstillinger. Bogen overlader gennemgangen af begreberne til de artikler de henviser til, og hovedfokus er på casene, hvorfor det kan virke lidt rodet for en studerende, der ikke i forvejen har styr på begreberne. Bogens cases illustrerer for eksempel activity-based costing i virkelige virksomheder, men den teoretiske baggrund herfor er manglende i bogen. Ligeledes bliver der i kapitel fem, der handler om activity-based costing, anvendt artikler fra *Management Accounting Quarterly*, som er et tidsskrift lavet af IMA, og alle disse tager udgangspunkt i praksis. Dermed er der ingen af de oprindelige tekster vedrørende activity-based costing eller artikler, der har en teoretisk vinkel. (Blocher et. al., 2013)

6.3.5. Opsamling på undervisningspraksis i management accounting i USA

De fire management accounting fag på de fire universiteter er stort set opbygget ens, én del af undervisningen handler om cost accounting og én del handler om performance measurement. I undervisningen af cost accounting er det især activity-based costing i forhold til at allokere omkostninger, der fylder. Dette emne fylder én undervisningsgang, hvor det udelukkende handler om activity-based costing. Det er det grundlæggende i cost accounting, der bliver undervist, hvilket betyder, at der ikke er fordybelse i for eksempel designet af en activity-based costing model. Dette er et generelt billede i de bøger, der anvendes til undervisningen, at de præsenterer mange emner inden for management accounting på en meget forenklet og simpel facon. Delen af undervisningen der handler om performance measurement, er præget af principal-agent teorien. Lanen et. al., 2014, som anvendes på Duke University samt University of Michigan, skriver følgende i introduktionen til emnet performance measurement:

"Effective performance measurement is based on two factors. First, it leads all organization members to focus on the organization's objectives and reflects how individuals or units contribute

to those objectives. Second, it is designed to reflect the decision authority delegated to local managers...” (Lanen et. al., 2014)

Ligeledes skriver Horngren et. al., 2011:

“...The formal management control system of a company includes explicit rules, procedures, performance measures, and incentive plans that guide the behavior of its managers and other employees...” (Horngren et. al., 2011)

De øvrige bøger der anvendes har lignende beskrivelser af performance measurement. Det handler om, hvorledes for eksempel virksomhedens ledelse kan motivere medarbejderne til at performe bedre, således virksomhedens strategi efterleves. Det vil sige, hvorledes kan der gives incitament til medarbejdere, afdelinger med videre til at udføre aktiviteter, der gavner virksomheden. Transfer pricing fylder en del i alle fagene, dette med den samme vinkel, hvordan kan transfer pricing anvendes til at motivere afdelinger imellem til at performe bedre. Ligeledes er der i andre dele af bøger, der ikke direkte handler om performance measurement, er også præget af denne tankegang. Alle fagene indeholder mange management accounting emner, men det er på et lavt niveau, der passer til studerende, der ikke før har stiftet bekendtskab med faget.

7. Dansk undervisningspraksis

I det følgende undersøges dansk undervisningspraksis i management accounting. Først undersøges de fire kandidatuddannelser der indeholder management accounting, herunder undervisningspraksis. Hvorefter undervisningspraksis på de fire uddannelser sammenligner. De fire universiteter der udbyder kandidatuddannelser, hvor management accounting indgår er som følger:

Universitet	Titel på uddannelse
Aarhus Universitet	MSc in Management Accounting & Control
Copenhagen Business School	MSc in Accounting, Strategy and Control
Syddansk Universitet	MSc in Management Accounting and Organization/Supply Chain Management
Aalborg Universitet	Cand. Merc. Økonomistyring/ MSc in Management Accounting & Control

Illustration 23 – Kandidatuddannelser i Danmark der indeholder management accounting (Egen tilvirkning)

7.1. Aarhus Universitet – MSc in Management Accounting & Control

På Aarhus Universitet udbydes cand. merc. uddannelsen, Msc in Management Accounting & Control som fuldtids toårig kandidatuddannelse. Hovedformålet med uddannelsen er:

”...to convey professional qualifications and competencies which you can apply in your professional life and in your future career.” (Bilag 12)

Uddannelsens formål er, at give den studerende professionelle kvalifikationer og kompetencer, der kan anvendes i praksis. Uddannelsen er delt ind i fire semestre og består af forudsætningsfag, specialiseringsfag samt valgfag. Nedenstående viser indholdet af de fire semestre.

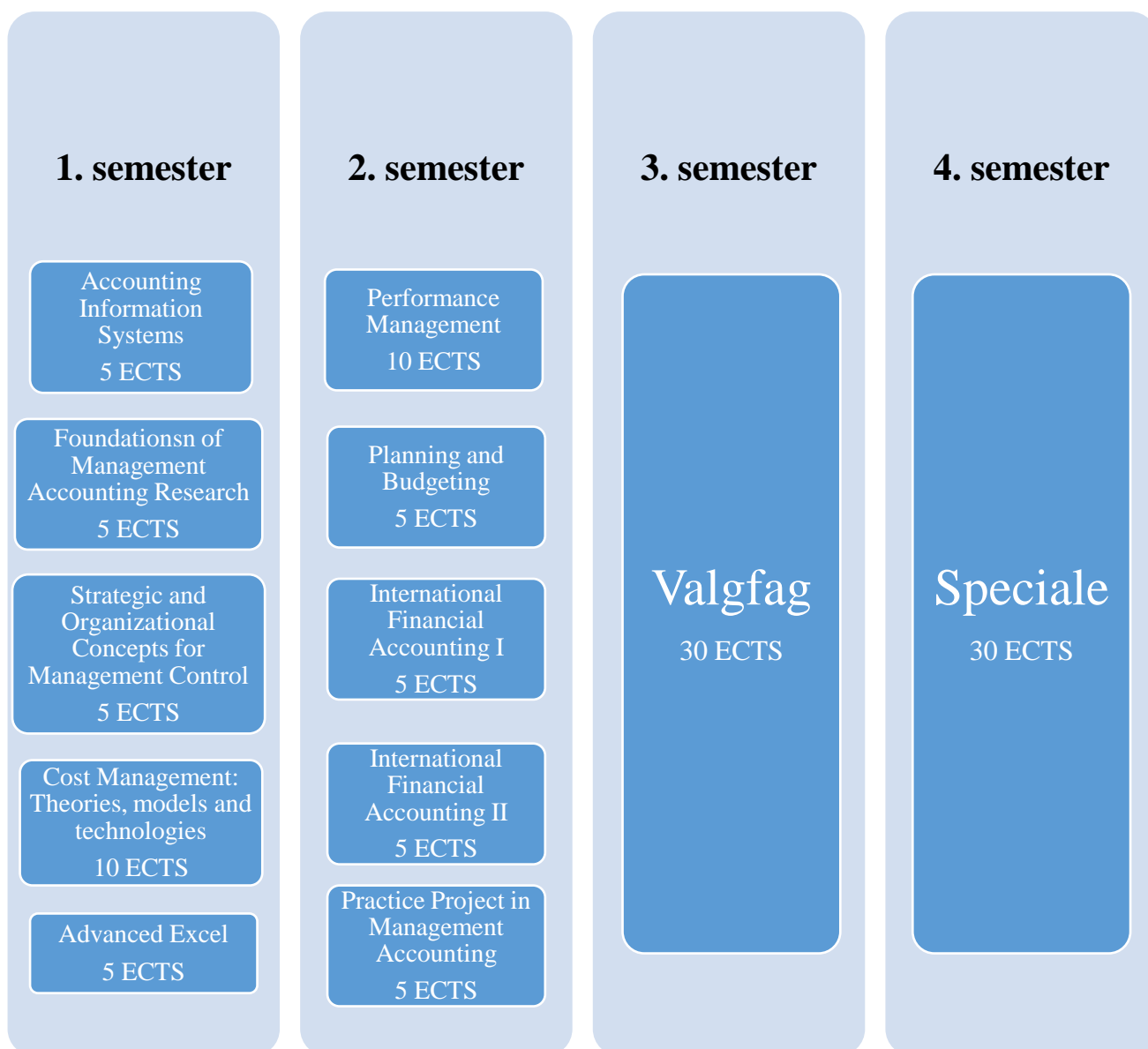


Illustration 24 – MSc in Management & Control, Aarhus Universitet (AU, 2015)

Alle fagene på første semester er alle forudsætningsfag, og fagene på andet semester er specialiseringsfag. På tredje semester er det muligt at tage valgfag fra andre linjer, både på Aarhus Universitet, men også andre universiteter, det er ligeledes muligt, at komme i praktik i Danmark, men også i udlandet. På fjerde semester skrives specialet. Uddannelsen starter ud med blandt andet at undervise i *Foundations of Management Accounting Research*, som er et videnskabeligmetodisk fag. Dette fag introducerer tre forskellige perspektiver; positivisk, fortolkningsvidenskabeligt samt kritisk. Undervisningen tager udgangspunkt i disse i forhold til at tage udgangspunkt i virkelige problemstillinger og illustrerer forskellene ved at anvende forskellige perspektiver på samme problemstilling. Faget udgør fem ECTS point. Derudover underviser der også i *Accounting Informations Systems*, hvis formål er at undervise i forskellige typer af

administrative programmer, der anvendes i virksomheder til at skaffe og lagre information. Dette fag fylder ligeledes fem ECTS point. Faget *Strategic and Organizational Concepts for Management Control* har til formål, at give de studerende en solid fundamental viden om forskellige strategiske skoler og koncepter, der anvendes i dagens virksomheder. Dette fylder fem ECTS point. Derudover er der faget *Cost Management: Theories, Models and Technologies*, som har til formål at undervise de studerende i dansk omkostningsteori samt international omkostningsteori, for at give en grundig forståelse for forskellige teknikker i cost accounting. Dette fag udgør 10 ECTS point, hvilket gør faget til det største på første semester. Til sidst er der faget *Advanced Excel*, som giver de studerende kompetencer i et relevant it-værktøj, dette fylder fem ECTS point. (AU, 2015)

På andet semester er fem fag, som betegnes som specialiseringsfag. Af disse fem fag er to af dem financial accounting fag. Disse to har til formål, at undervise i dels årsrapporten og de krav der hører hertil og dels skabe en forståelse for vigtigheden af kvaliteten af informationer her i forhold til at træffe beslutninger. Disse to fag fylder hver fem ECTS point. Dertil kommer fagene *Performance Management* samt *Planning and Budgeting*, som begge går i dybden med emner inden for disse begreber. I *Performance Management* faget undervises der i forskellige former for kontrol og hvordan disse virker i forskellige organisationer, dette fag udgør 10 ECTS point og er dermed det største på andet semester. *Planning and Budgeting* faget er linket sammen med undervisningen i performance measurement og det bidrager til en specifik fokus på virksomhedens strategi, dette udgør 5 ECTS point. Til sidst på andet semester skal der laves et projekt til fem ECTS point. Dette projekt er en praktisk udarbejdelse af faget *Foundations of Management Accounting Research*, eller et andet videnskabeligmetodisk fag. Formålet er, at de studerende skal kunne identificere en specifik problemstilling inden for management accounting gennem et field studie. Dette skal dels styrke evnen til at arbejde med projekter i praksis, men også som øvelse før specialet. (AU, 2015) Det gennemgående ved denne uddannelse, er at de enkelte fag går i dybden med ét emne for eksempel planlægning og budgettering. Derudover er der stor fokus på videnskabeligmetode, da dette er hovedfokus for at udarbejde det eneste projekt, der er på uddannelsen, ud over specialet.

7.2. Copenhagen Business School – MSc in Accounting, Strategy and Control

På Copenhagen Business School udbyder de cand. merc. uddannelsen i Accounting, Strategy & Control. Dette er en toårig fuldtids kandidatuddannelse. Denne uddannelse indeholder mere end kun management accounting. Formålet med uddannelsen er som følger:

” The objective of the Accounting Strategy and Control concentration is to produce graduates that possess the skills to conduct and use both financial and non-financial performance and risk measurements for analysis purposes and to make operational and strategic business decisions. In addition, graduates of the ASC concentration will be trained in strategic analyzing, strategy development and strategy evaluation as well as, using corporate management accounting systems for coordination and motivation in organizations.” (Bilag 13)

Uddannelsen indeholder både financial accounting og management accounting. De studerende lærer, at producere og anvende både finansielle og non-finansielle målinger, til analyseformål og til at lave operationelle og strategiske beslutninger. Ud over financial accounting og management accounting fylder strategi også en del på uddannelsen. På første semester gennemgår de studerende tre fag, det samme er gældende på andet semester, hvor der også er et projekt. På tredje semester skal de studerende have valgfag for i alt 30 ECTS point, disse kan tages på Copenhagen Business School, i udlandet eller på et andet dansk universitet. På fjerde semester laves specialet. Nedenstående viser indholdet af uddannelsens fire semestre.

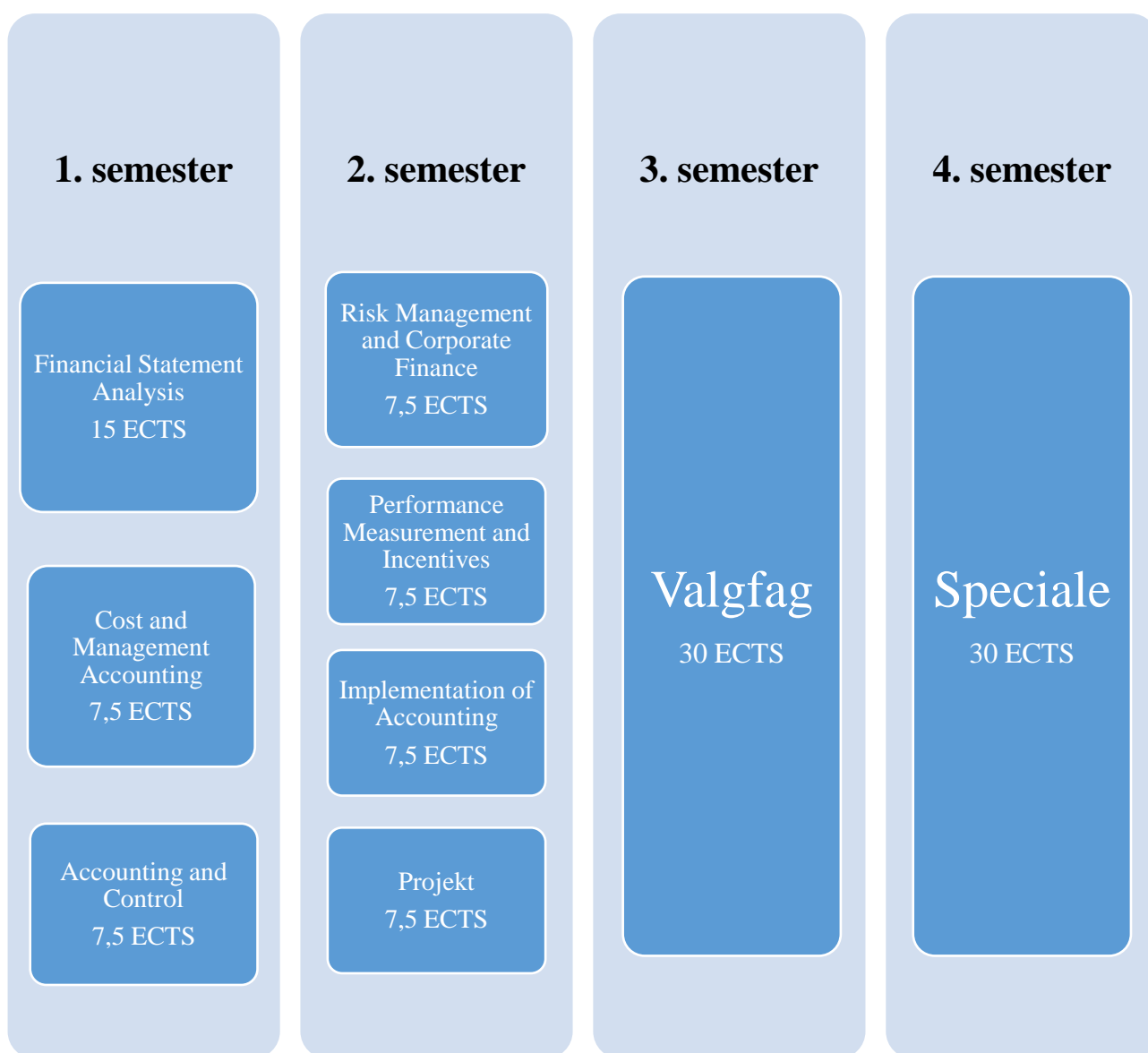


Illustration 25 – MSc in Accounting, Strategy and Control, Copenhagen Business School (Bilag 13)

Financial Statement Analysis og **Risk Management and Corporate Finance** udgør tilsammen 22,5 ECTS point. Disse fag er financial accounting fag. **Financial Statement Analysis** har til formål, at give de studerende de nødvendige færdigheder, til at lave analyser af finansielle opgørelser til at træffe beslutninger. Undervisningen består konkret af introduktion af 1) årsrapportens dele, 2) metoder til at måle profitabilitet, vækst samt operationelle og finansielle risici, 3) indtjeningskvalitet, 4) budgettering, 5) værdiansættelse af selskaber og 6) regnskabs spørgsmål i forhold til kompensation af kontrakter samt kreditanalyser. Undervisningen består af forsknings- og teoribaserede lektioner blandet med øvelser og cases. Faget afsluttes med en skriftlig eksamen. **Risk Management and Corporate Finance** giver de studerende færdigheder i 1) at beskrive forskellige typer af risici for en virksomhed og hvordan disse påvirker investerings- og

finansieringsbeslutninger, 2) anvende forskellige teknikker til at værdiansætte projekter og selskaber med hensyntagen til forbundene risici og 3) Beskrive finansielle og reale muligheder samt anvende disse til risikostyring. Dette fag slutter ligeledes med en skriftlig eksamen. (Bilag 13)

Uddannelsen består derudover af tre management accounting fag; ***Cost and Management Accounting, Accounting and Control*** samt ***Performance Measurement and Incentive***. ***Cost and Management Accounting*** fagets formål er, at de studerende udvikler en grundlæggende forståelse for den finansielle styring af en virksomhed. Fokus er på at designe, implementere og anvende forskellige traditionelle og moderne management accounting modeller og teknikker til at foretage analyser, træffe beslutninger og for kontrol formål. Faget indeholder emner som contribution margin accounting and analysis, hvor de danske regnskabsskoler, Variabilitetsregnskabet af Vagn Madsen samt Det styringsorienterede Regnskab af Zakken Worre, hører til. Derudover er der emner som, activity-based costing, target costing, balance scorecard, activity-based budgeting med flere. Eksamen er en individuel mundtlig eksamen. ***Accounting and Control*** faget har til formål, at give de studerende viden og færdigheder i principal-agent teori og behavioral teori til at kontrollere problemer i virksomheder. Her undervises der blandt andet i ansvarscentre, transfer pricing, omkostningsallokering samt budgettering. Faget afsluttes med en individuel mundtlig eksamen. Faget ***Performance Measurement and Incentive*** har til formål, at give de studerende kompetencer til at designe incitaments systemer i organisationer. Dette fag bygger oven på ***Accounting and Control*** og går dermed mere i dybden med accounting som et middel for implementering af strategi. Der undervises blandt andet i kontrollabilitet, belønningssystemer og forskellige grader af incitament. Eksamen i dette fag er ligeledes en individuel mundtlig eksamen. (Bilag 13)

Faget ***Implementation of Accounting*** er et metodisk fag, hvori der undervises i forskellige teorier fra sociologi, økonomisk sociologi og organisationsteori. Faget har til formål, at udvikle de studerendes færdigheder i anvendelse af fortolkningsvidenskabelige metoder i casestudier, som kan anvendes i projektet samt i specialet. Dette fag eksamineres gennem en individuel mundtlig eksamen. I projektet på tredje semester skal de studerende formulere en relevant problemformulering inden for accounting og anvende teorier til at løse denne. Projektet skal forsvares gennem en mundtlig eksamen. (Bilag 13) Denne uddannelse indeholder emner inden for både financial accounting samt management accounting, hvorfor emner inden for hver af disse skal fordeles på uddannelsens ECTS point. Dette bevirker, at flere emner presses ind i fagene, hvilket kan gå ud over fordybelsen af disse og holde det på et mere beskrivende niveau. Uddannelsen ligger vægt på principal-agent teorien og har meget fokus på incitament, dette hører ofte til det

funktionalistiske paradigme. Dog bliver der i det metodiske fag undervist i fortolkningsvidenskaben som en metode til at lave casestudier.

7.3. Syddansk Universitet – MSc in Management Accounting and Organization/ Supply Chain Management

Kandidatuddannelsen i management accounting på Syddansk Universitet består af to halvdele, en management accounting del og enten en organisations del eller supply chain management del. Nærværende analyse fokuserer på management accounting delen af uddannelsen. Uddannelsen er en fuldtids toårig cand. merc. uddannelse, der består af fire semestre. Følgende beskriver formålet med uddannelsen:

”...Graduates of the Management Accounting profile have obtained advanced knowledge of accounting through the required courses. The coursework is firmly grounded in Micro-economic theory. The graduate can use, produce, and develop accounting information for decision and control purposes both in the context of a multi-product firm and in the context of knowledge based firms. The graduate has demonstrated substantial insights into reporting to financial markets, and the interaction between accounting information and financial markets...” (Bilag 14)

De studerende får en avanceret viden af accounting. Fagets teoretiske fundament er mikroøkonomisk og giver de studerende evner til at producere, udvikle og anvende accounting information til at træffe beslutninger og kontrol. Der er ligeledes en vægt på den finansielle rapportering og den information der er mellem accounting og de finansielle markeder. Nedenstående viser uddannelsens fire semestre med henholdsvis management accounting som den ene del og enten organisation eller supply chain management som den anden del.

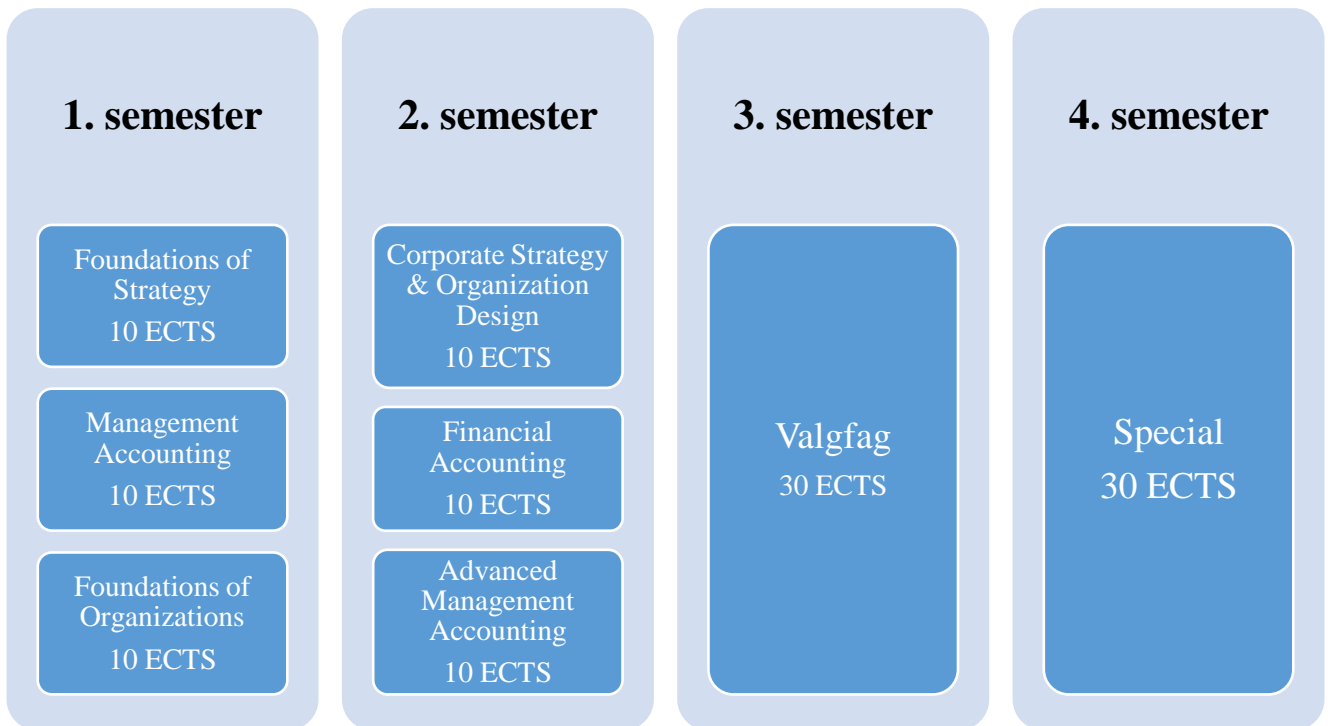


Illustration 26 – MSc in Management Accounting and Organization, Syddansk Universitet (Bilag 14)

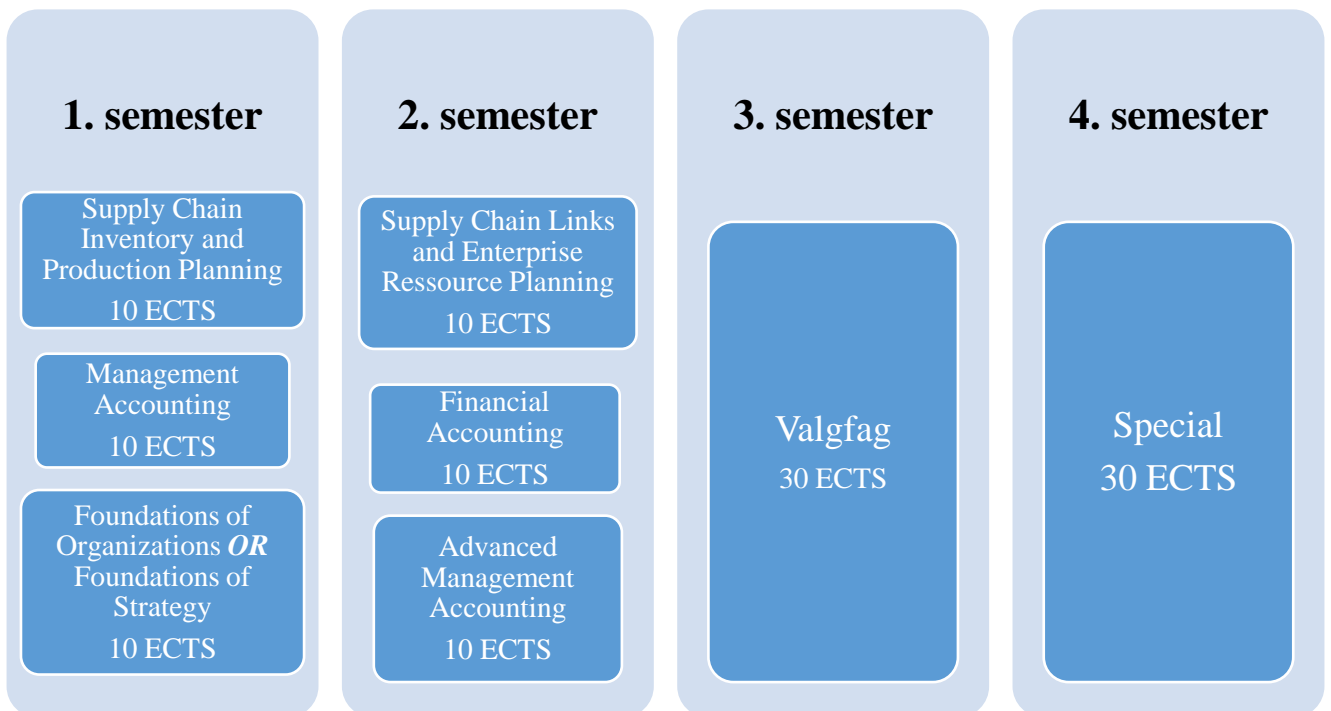


Illustration 27 – MSc in Management Accounting and Supply Chain Management, Syddansk Universitet (Bilag 14)

Begge retninger af uddannelsen indeholder fagene *Management Accounting*, *Financial Accounting* samt *Advanced Management Accounting*. De resterende fag er forskellige fra de to retninger, på nær *Foundations of Strategy* og *Foundations of Organizations*. *Management Accounting* faget har følgende formål; 1) *product cost assessment*, 2) *use of accounting data in decision making* og 3) *use of accounting data in managerial performance evaluation*. Af specifikke emner underviser faget blandet andet i traditional product costing, activity-based costing, beslutningstagen, principal-agent modeller, performance evaluation samt transfer pricing. På andet semester har de studerende faget *Advanced Management Accounting*, hvis overordnede formål er at gøre de studerende i stand til at evaluere og konstruere management accounting løsninger fra et teoretisk standpunkt. Derudover bliver de i stand til at forstå moderne accounting forskningsartikler. Med andre ord bliver de i stand til at teoretisere og generalisere fænomener inden for management accounting. Kerneområderne i undervisningen er *product costing*, *modern costing*, *performance evaluation* samt *transfer pricing*. *Financial Accounting* tager udgangspunkt i det eksterne regnskab og gennemgår elementerne heri. (SDU, 2015)

De øvrige fag på uddannelsen er fag, der hører til den anden retning, hvorfor denne uddannelse kan kaldes en halv management accounting uddannelse. En tredjedel af management accounting delen af uddannelsen er financial accounting. Management accounting undervisningen tager udgangspunkt i økonomisk teori og der bliver ligeledes undervist i principal-agent teori. På tredje semester kan de studerende tage valgfag på Syddansk Universitet, de har også mulighed for tage fag på et udenlandsk universitet. På fjerde semester laves specialet. (SDU, 2015)

7.4. Aalborg Universitet – MSc in Management Accounting and Control

Aalborg Universitet udbydes cand. merc. uddannelsen MSc in Management Accounting and Control, dette er en fuldtids toårig kandidatuddannelse på fire semestre. Formålet med uddannelsen er som følger:

”... at den studerende udbygger den faglige viden og kunnen inden for den økonomiske styring i private og offentlige virksomheder, som vedkommende har erhvervet under bacheloruddannelsen og øge de teoretiske og metodiske kvalifikationer samt selvstændigheden i forhold til bachelorniveauet. At den studerende gennem faglig fordybelse bliver i stand til selvstændigt at anvende videregående elementer af teorier og metoder som anvendes inden for økonomistyringsforskningen... Den studerende kvalificerer sig til specialiserede erhvervsfunktioner i den offentlige og private sektor. ” (Bilag 15)

Formålet med uddannelsen på Aalborg Universitet er dels, at de studerende får bedre teoretiske og metodiske forudsætninger, og at den studerende bliver i stand til at anvende disse inden for økonomistyringsforskning, men også at den studerende opnår kvalifikationer, der gør dem arbejdsparate. Dermed er der en vægt mellem teori og praksis. Nedenstående viser uddannelsen forløb.



Illustration 28 – Msc in Management Accounting and Control, Aalborg Universitet (Bilag 15)

Første semester består af fire fag samt et projekt, hvori fagene *Videnskabelig Metode* samt *Ledelsens Informationssystemer* indgår. Det vil sige, at projektet sammen med de to fag udgør 15 ECTS point. *Videnskabelig Metode* har til formål, at gøre de studerende i stand til at teoretisere over et emne. Undervisningen består af en gennemgang af teoriretninger inden for økonomistyring,

samt kvantitative og kvalitative undersøgelsesmetoder. *Ledelsens Informationssystemer* har til formål, at give de studerende kendskab og evner til at diskutere og analysere, hvordan centrale teorier og problemstillinger inden for økonomistyring kan implementeres i relevante softwareprogrammer. Derudover har de studerende på første semester fagene *Strategisk Styring* samt *Managerial Accounting I*. *Strategisk Styring* fylder 10 ECTS point og formålet med faget er, at den studerende opnår evner til at diskutere og analysere metoder, begreber og problemstillinger inden for management control systemer på et videregående niveau. Der undervises blandt andet i management control systemer, strategiforståelse, budgettering, ansvarscentre, transfer pricing, ledelses-kompensation og motivation, præstationsmåling og performance measurement. Faget afsluttes med en skriftelig eksamen. *Managerial Accounting I* fylder 5 ECTS point og formålet med faget er, at de studerende får et dybdegående indblik i en række specialiserede emner og teknikker inden for økonomistyring, hvordan disse anvendes og udbredelsen af disse. Fokus er især på dansk økonomistyringstradition, de danske regnskabsskoler. *Managerial Accounting II* er på andet semester og underviser i forskellige costing metoder, blandt andet full costing, variable costing og activity-based costing. *Managerial Accounting I* og *II* udgør til sammen en grundig og dybdegående undervisning i økonomistyring, især omkostningsallokering samt kunde- og produktrentabilitet. Begge fag afsluttes med en mundtlig individuel eksamen. (Bilag 15)

Udover *Managerial Accounting II* indeholder andet semester tre andre fag samt et projekt, hvori faget *Business Intelligence* indgår, dermed udgør projektet i alt 15 ECTS point. *Business Intelligence* har til formål, at give de studerende forståelse for hvordan et Data Warehouse kan anvendes til logisk at strukturere data og dermed gøre det mere brugbart til efterfølgende analyser og frembringelse af information til ledelsen. Undervisningen er en kursusgennemgang af softwareprogrammet TimeXtender samt Targit, som er et program til at præsentere data. Herudover er fagene *Regnskabsanalyse for beslutningstagere* samt *Capital Budgeting*. *Regnskabsanalyse for beslutningstagere* har til formål, at gøre de studerende parate til at gå i dialog med revisorerne om aflæggelse af eksternt regnskab. Undervisningen gennemgår det eksterne regnskabs indhold, krav og udarbejdelse. Dette fag hører til financial accounting. *Capital Budgeting* udgør 5 ECTS point og har til formål, at give de studerende kendskab til capital budgeting samt værdiansættelse. Undervisningen indeholder blandt andet, strategimodeller, strategiske analyser, nøgletalsberegninger og analyser, fastlæggelse af value drivers med mere. Faget afsluttes med en skriftelig eksamen. (Bilag 15)

På tredje semester har de studerende valget mellem at tage valgfag på Aalborg Universitet, eller andre universiteter, et udlandsophold, et praktikophold eller at skrive et projekt svarende til 30 ECTS point. Det er også muligt at kombinere valgfag med et projekt. Uddannelsen selv udbyder nogle valgfag, blandt andet *Budgetplanlægningsdesign og incitamentsbaseret styring*, *Business Models* samt *Økonomistyring i den offentlige sektor*. På fjerde semester skrives specialet. (Bilag 15) Det gennemgående ved denne uddannelse på Aalborg Universitet er, at den stort set kun indeholder management accounting fag og at den går i dybden med emner her indenfor. Derudover har den et mix af det teoretiske og det praktiske. Det praktiske fylder en del på uddannelsen og især fagene *Ledelsens Informationssystemer* samt *Business Intelligence* er et eksempel på dette.

7.5. Opsamling på undervisningspraksis i Danmark

De fire uddannelser i Danmark er nogenlunde ens opbygget. På første og andet semester er skemaet fastlagt i forhold til fag, på tredje er der mulighed for blandt andet valgfag og på fjerde semester laves specialet. Af de fire uddannelser der udbyder management accounting i Danmark, er kun to af dem rene management accounting uddannelser. På Copenhagen Business School og Syddansk Universitet fylder dette kun halvdelen af kandidatuddannelsen. Ligeledes fylder financial accounting en del på disse to uddannelser. På Copenhagen Business School fylder financial accounting halvdelen af uddannelsen, hvor den anden halvdel er management accounting, herunder strategi. På Syddansk Universitet, hvor management accounting fylder halvdelen af hele uddannelsen, fylder financial accounting en tredjedel af denne halvdel. Begge uddannelsers undervisning indeholder undervisning af principal-agent teori samt modeller. Dette fremgår i de fag, hvor der undervises i kontrol og performance measurement. Formålet med uddannelsen på Syddansk Universitet lægger vægt på en mikroøkonomisk anvendelse af teori, ligeledes er der lagt vægt på eksterne regnskabsoplysninger til analyser. Dette stemmer overens med, at financial accounting fylder en stor del af accounting delen af uddannelsen. I Copenhagen Business Schools formål med uddannelsen, lægges der vægt på management accounting systems anvendes til koordinering og motivation i organisationer, hvilket stemmer overens med at uddannelsen er principal-agent orienteret.

På Aarhus Universitet og Aalborg Universitet er kandidatuddannelsen i management accounting ikke delt med en anden retning. På Aalborg Universitet er der ét financial accounting fag, som udgør 5 ECTS point, hvor der på Aarhus Universitet er to financial accounting fag, der tilsammen udgør 10 ECTS point. Aalborg Universitet er præget af den praktiske verden og har inkorporeret to fag, der især giver de studerende kvalifikationer til rent praktisk at kunne håndtere og anvende data

og dermed information til virksomhedens ledelse. Dette stemmer overens med målet for uddannelsen, der blandt andet er at de studerende skal have kvalifikationer, der gør dem parate til at tage et erhvervsspecialiseret job. På Aarhus Universitet er formålet med uddannelsen, at give de studerende kompetencer de kan anvende i deres professionelle liv og fremtidige karriere. Dette formål er ikke så konkret som de andre uddannelsers formål, hvorfor denne er let at efterleve, da det må være op til universitet at bestemme hvad det indebærer. Uddannelsen er præget af en metodisk tilgang, de fleste fag har et metodisk og teoretisk perspektiv og formålet med projekterne er ligeledes, at demonstrere sin kunnen inden for dette.

Det er de samme emner der går igen på alle uddannelserne, men med en mere dybde på Aarhus Universitet og Aalborg Universitet. Derudover er Aalborg Universitet i højere grad praktisk orienteret, hvor Aarhus Universitet er mere metodisk orienteret. Ligeledes er Aalborg Universitet meget projektorienteret, hvor der hvert semester er krav om, og på tredje semester mulighed for, at udarbejde et projekt. De to uddannelser på henholdsvis Copenhagen Business School og Syddansk Universitet er principal-agent orienteret i deres undervisning og ligeledes har de stor vægt på financial accounting. Dermed kan det konkluderes, at det er de samme emner der findes relevant på uddannelserne, men detaljeringsgraden, prioriteringen og undervisningen af disse er forskellige.

8. Sammenligning af undervisningspraksis i USA og Danmark

I det følgende sammenlignes amerikansk undervisningspraksis i management accounting med dansk undervisnings praksis i management accounting. Sammenligningen er en sammenligning af de obligatoriske management accounting fag på de fire MBA uddannelser i USA, sammenlignet med de danske cand. merc. uddannelser der indeholder management accounting. Det vil sige, at sammenligningen er baseret på den side et fag og den anden side en kandidatuddannelse. Nedenstående tabel viser karakteristika ved henholdsvis amerikansk og dansk undervisningspraksis.

Karakteristika	USA	Danmark
Formål	Information til at træffe beslutninger, planlægning, kontrol og motivation	Give teoretisk, metodiske og praktiske forudsætninger for at skaffe og anvende information til at træffe beslutninger
Undervisningen	Praktisk orienteret	Teoretisk, metodisk og praktisk orienteret
Undervisningsmateriale	Bøger, artikler og cases	Bøger, artikler og cases
Emner	Mange i et fag Overordnet delt ind i cost accounting og performance measurement	Mange i flere fag
Niveau	Grundlæggende (Nybegynder)	Videregående
Eksamensform	Vægtning mellem deltagelse i undervisningen, besvarelse af cases og skriftlig eksamen	Skriftlige og mundtlige eksamener samt projekter

Illustration 29 – Karakteristika ved amerikansk og dansk undervisningspraksis i management accounting (Egen tilvirkning)

Tabellen indeholder følgende karakteristika; formålet med undervisningen, undervisningens orientering, hvilket undervisningsmateriale der anvendes, hvilke emner der indgår i undervisningen, niveauet af undervisningen samt bedømmelses- og eksamensformen af undervisningen. De efterfølgende afsnit undersøger disse karakteristika nærmere.

8.1. Formålet med undervisningen

I USA er formålet med de obligatoriske management accounting fag, at management accounting skal anvendes til at skaffe information, kontrol formål samt til at styre og motiverer medarbejdere. Det gennemgående ved alle fagene på alle fire MBA uddannelser er, at de alle ser på management accounting som et middel til at få enheder, individer og lignende til at udføre handlinger, der støtter

virksomhedens strategi. Formålet med undervisningen er dermed præget af principal-agent teorien, da det handler om at give for eksempel medarbejdere incitament til at udføre handlinger til gavn for virksomheden. Det gennemgående ved beskrivelsen af de danske management accounting uddannelser er, at de ser formålet med management accounting som at skaffe og anvende information til at træffe beslutninger. Der er på de danske uddannelser i højere grad vægt på beslutningsdelen, om end der også er fokus på kontrol og motivation. Ligeledes har de danske uddannelser til formål, at give de studerende færdigheder til at anvende teoretiske og metodiske evner i praksis.

8.2. Undervisningen, undervisningsmateriale og emner

Overordnet er undervisningen i USA mere praktisk orienteret, hvor de danske uddannelser i højere grad forener teori, metode og praksis. Den store forskel mellem de amerikanske fag og de danske uddannelser er, at der i USA er mange emner i ét fag, hvor emnerne i Danmark er spredt ud på flere fag. I de amerikanske management accounting fag er der stor vægt på cost accounting og dernæst performance measurement. Dette er de to overordnede emner, undervisningen er delt ind under. Der er stor lighed mellem emnerne i fagene i USA og på uddannelserne i Danmark. Alle underviser i activity-based costing, balance scorecard, performance measurement, budgettering, transfer pricing med mere. Der er dog forskel på, hvordan der undervises i disse emner. I USA er undervisningen opbygget på baggrund af de bøger, der anvendes. Det vil sige, at undervisningen er en gennemgang af bøgernes kapitler. Dertil suppleres undervisningen af relevant artikler og cases, men hovedlitteraturen er bøgerne. I de danske fag anvendes der ligeledes bøger, men dette er ikke tilfældet i alle fag. Her er tilpasses undervisningsmaterialet til undervisningen og ikke omvendt. Det vil sige, at undervisningen i nogle fag udelukkende kan bestå af videnskabelige artikler. (Bilag 12, Bilag 13, Bilag 14 og Bilag 15)

Kandidatuddannelserne på Copenhagen Business School og Syddansk Universitet er, jævnfør tidligere analyse, ligeledes præget af principal-agent tankegangen. Hvorfor undervisningens orientering heri er sammenlignelig med de amerikanske fag, da det handler om at undervise de studerende i, hvorledes management accounting systemer kan anvendes til give medarbejderne incitament, til forbedre deres indsats på en måde der gavner virksomhedens strategi. Dermed er undervisningen på Copenhagen Business School og Syddansk Universitet mere sammenlignelig med amerikansk undervisningspraksis end det er tilfældet med Aarhus Universitet, og især Aalborg Universitet. Selvom undervisningen i de amerikanske fag er praktisk orienteret, ligesom uddannelsen på Aalborg Universitet i høj grad er praktisk orienteret, er der en forskel her. De

amerikanske fag, især *Managerial Accounting* på University of North Carolina, er praktisk orienteret på den måde, at de anvender cases i undervisningen. Dermed tager de det emne der gennemgås og illustrerer dette gennem en case. Her fylder teori og metode en forsvindende lille rolle. På Aalborg Universitet er det formålet, at teori og metode skal kunne anvendes i praksis. Derudover indeholder uddannelsen på Aalborg Universitet fag, der reelt giver de studerende konkrete kompetencer, der kan anvendes i praksis. Dermed er tilgangen til at være praksisorienteret forskellige fra hinanden.

8.3. Niveau og eksamensform

Niveauet på management accounting fagene på de amerikanske MBA uddannelser er et grundlæggende niveau. De bestræber sig på, at give de studerende basis viden inden for de enkelte emner. Rationalet for dette er, at hvis det bliver for detaljeret og der opgives for mange informationer, forvirrer dette de studerende og dermed lærer de intet. Undervisningen bærer ligeledes præg af at dette er de studerendes første møde med emnerne i management accounting faget. Der undervises blandt andet i, hvilke slags omkostninger der findes, variable og faste, dette undervises der i på bacheloruddannelser på danske erhvervsøkonomiske uddannelser. Bøgerne der anvendes i de amerikanske management accounting fag, er sammenlignelig med bogen "*Management Accounting – Information for Decision Making and Strategy Execution*" af Atkinson et. al., der anvendes i økonomistyringsfaget på bacheloruddannelsen på Aalborg Universitet. Heri bliver de studerende ligeledes præsenteret for emner i management accounting, der giver dem en grundlæggende viden af disse. Undervisningen på de danske uddannelser har til formål, at undervise i de respektive emner på et videregående niveau. Undervisningen bygger oven på den viden, de studerende har erhvervet sig på bacheloruddannelsen. Dermed er der mulighed for, at have et helt fag der underviser i cost accounting, og dermed går i detaljer med for eksempel activity-based costing. Hvor der på i de amerikanske fag kun er afsat cirka én lektion til dette emne.

Bedømmelseskriterierne på de amerikanske uddannelser er en vægtning mellem flere kriterier. Der er mødepligt til fagene og de studerende bliver bedømt på deltagelse i undervisningen, skriftligbesvarelse af cases gennem semesteret samt en skriftlig eksamen. Typisk vægter eksamen mest, dernæst besvarelse af cases og mindst vægter deltagelse i undervisningen. Disse vægtes og der gives en karakter. På de danske uddannelser er det blandet, hvilket eksamensform der anvendes. Dette kan være en individuel mundtlig eksamen, en skriftlig eksamen, et projekt eventuelt med gruppe eksamination. Bedømmelsen bygger udelukkende på eksamen og dermed ikke på den studerendes deltagelse i undervisningen gennem semesteret.

8.4. Opsamling på sammenligning af amerikansk og dansk undervisningspraksis

Den største forskel mellem dansk og amerikansk undervisningspraksis er, at hvor management accounting udgør en hel kandidatuddannelse, i Aalborg og Aarhus og en halv på Copenhagen Business School og Syddansk universitet, er der kun fire business skoler, der udbyder management accounting som et enkelt fag. Derfor bliver niveauet for undervisningen på et grundlæggende niveau, hvor der på de danske universiteter undervises på et videregående niveau. Det er de samme emner der undervises i, men hvor disse er delt ud på en hel/halv kandidatuddannelse i Danmark, er de i USA alle i ét fag. Dermed kan undervisningen i USA sammenlignes med økonomistyring på bachelorniveau i Danmark. Den amerikanske undervisning har en stærkt principal-agent teori orientering og er praktisk orienteret. Ligeledes er uddannelserne på Copenhagen Business School og Syddansk Universitet præget af denne tankegang, men ikke i samme grad som i USA. De danske uddannelser ligger ligeledes vægt på de teoretiske og metodiske kompetencer og hvorledes disse kan anvendes i praksis. Der er dermed nogle ligheder mellem undervisningspraksis i USA og Danmark, i forhold til indhold, men i forhold til niveauet og udførelsen er der stor forskel.

9. Sammenligning af praksis og undervisningspraksis

I det følgende sammenlignes management accounting i praksis med undervisningspraksis i management accounting. Formålet med analyser er, at undersøge hvordan undervisningspraksis stemmeroverens med virksomhedernes behov for management accounting. Dette gøres på baggrund af tidligere analyser.

9.1. Virksomhedernes behov kontra undervisningspraksis

Virksomhederne i USA efterspørger medarbejdere med management accounting kompetencer. Det er svært for virksomhederne at finde medarbejdere med de rette kompetencer og det forudsiges, at denne efterspørgsel vil fortsætte med at stige. Virksomhederne efterspørger især medarbejdere med blandt andet CPA og CMA certifikat. Især CMA certifikatet giver et bevis på, at indebærere af disse har erhvervs erfaring inden for management accounting samt gennemgået to eksamener. Disse eksamener indebærer blandt andet eksamination i alle emner inden for management accounting. Dermed kan det konstateres, at virksomhederne har brug for medarbejdere, der har kompetencer inden for management accounting, og dette betyder ligeledes, at virksomhederne anvender management accounting.

Certifikaterne tages gennem brancheorganisationer og har dermed ikke nogen direkte tilknytning til et universitet eller en anden uddannelsesinstitution. Der er mange, som har en MBA uddannelse, der ligeledes tager disse certifikater. På listen over de medarbejdere virksomhederne søger inden for accounting, er MBA uddannelsen ikke. Det virksomhederne søger, er medarbejdere med certifikater. Dette kan være et udtryk for, at MBA uddannelserne ikke opfylder, de behov der er i praksis. En MBA uddannelse sikre ikke, at den studerende overhovedet har haft management accounting, hvilket kan være en af årsagerne til, at blandt andet CMA certifikatet eksisterer og er efterspurgt i USA. Dette kan ligeledes indikerer, at uddannelserne ikke samarbejder med virksomhederne i forhold til indholdet af uddannelserne, når det gælder management accounting. De emner der er at finde i eksamener til CMA certifikatet, er de samme der i management accounting fagene på MBA uddannelserne. I nedenstående afsnit undersøges forskellene og lighederne mellem certifikaterne, her især CMA certifikatet, og undervisningspraksis i henholdsvis USA på management accounting fagene og i Danmark på cand.merc. uddannelserne der indeholder management accounting.

9.2. Sammenligning af CMA certifikatet og uddannelsespraksis

I det følgende sammenlignes CMA certifikatet med uddannelsespraksis i henholdsvis management accounting på de amerikanske MBA uddannelser samt uddannelsespraksis på cand. merc. uddannelserne i Danmark der indeholder management accounting. Nedenstående tabel viser forskellige karakteristika mellem henholdsvis CMA certifikatet og undervisningspraksis i management accounting i USA og i Danmark.

Karakteristika	CMA	Management accounting USA	Management accounting Danmark
Uddannelseskra	Bachelor (undergraduate)	Bachelor (undergraduate)	Bachelor i erhvervsøkonomi
Erhvervs erfaring	To år inden for management accounting eller financial management	To års erhvervs erfaring efter endt bacheloruddannelse	Ingen krav
Undervisningsform	Ingen	Klasseundervisning/ forelæsning	Klasseundervisning/ forelæsning
Emner	Mange, her i blandt mange management accounting emner	Manger i et fag Overordnet delt ind i cost accounting og performance measurement	Mange i flere fag
Undervisningsmateriale	Bøger	Bøger, artikler og cases	Bøger, artikler og cases
Niveau	Grundlæggende	Grundlæggende	Videregående
Eksamensform	Skriftligeksamen med mutiple-choice og essays	Vægtning mellem deltagelse i undervisningen, besvarelse af cases og skriftlig eksamen	Skriftlige og mundtlige eksamener samt projekter

Illustration 30 – Sammenligning af CMA certifikatet og undervisningspraksis i management accounting i USA og i Danmark (Egen tilvirkning)

Uddannelseskraevne for CMA certifikatet er det samme, der gælder ved både MBA uddannelserne og cand. merc. uddannelserne, de kræver alle en bacheloruddannelse. For at kunne få CMA certifikatet kræves det minimum to års erhvervs erfaring inden for management accounting eller financial management. En MBA uddannelsen kræver ligeledes minimum to års erhvervs erfaring, men her er den inden krav om at det specifikt skal være inden for management accounting eller financial management. Cand. merc. uddannelserne i Danmark kræver ikke erhvervs erfaring for optagelse.

Til forberedelse af eksamenerne til CMA certifikatet er der mulighed for at modtage undervisning gennem online undervisning, klasseundervisning eller selvstudie. Der er dermed ikke krav om deltagelse i undervisning. På management accounting fagene i USA er der mødepligt til undervisningen, hvor der i Danmark er undervisning, men der er ikke mødepligt. CMA certifikatet har en læseliste, som de anbefaler CMA aspiranterne til at læse. De to bøger der anbefales til forberedelse af management accounting emnerne er ”*Cost Management: A Strategic Emphasis*” af Blocher et. al., 2013, som er den samme bog der anvendes i *Managerial Accounting* på University of North Carolina. Den anden bog er ”*Cost Accounting: A Managerial Emphasis*” af Horngren et. al., 2011, dette er den samme bog der anvendes i faget *Management Accounting* på University of Michigan. (Bilag 16) Dermed kan de samme ting udledes af ”undervisningen” på CMA certifikatet og undervisningen i management accounting fagene på MBA uddannelserne. Grundlaget for indlæring gennem disse bøger ens, det vil derfor sige, at det er et grundlæggende niveau der undervises i og ligeledes det præget af en principal-agent tilgang. Det gælder derudover, at emnerne er de samme på CMA certifikatet og både amerikansk og dansk undervisningspraksis, men i Danmark er det på et videregående niveau, hvor det i USA og på CMA certifikatet er på et grundlæggende niveau, der er sammenlignelig med bachelorniveau for økonomistyring i Danmark.

For et få CMA certifikatet er der to eksamener, der skal tages. Disse består hver af dels 100 multiple-choice spørgsmål og dels to 30 minutters essays. Det vil sige, at alle emner bliver eksamineret på gennem disse to eksamener, hvorfor det ikke er muligt at komme i dybden med et emne, da eksamen skal deles ud på mange emner. Hverken management accounting på MBA uddannelserne eller på cand. merc. uddannelserne i Danmark anvendes multiple-choice som eksamensform, som ved CMA eksamen udgør det tre ud af fire timers eksamen.

9.3. Opsamling på sammenligning af praksis og uddannelsespraksis

De emner der indgår i CMA certifikatets eksamener, der omhandler management accounting, er de samme som i undervisningen af management accounting i både USA og Danmark. De bøger der anbefales til forberedelse til CMA eksamenerne, er de sammen, der anvendes i management accounting undervisningen på henholdsvis University of Michigan samt University of North Carolina. Det vil sige, at indlæringen til CMA eksamenerne er på samme grundlæggende niveau, som undervisningen i management accounting i USA.

I USA kan CMA certifikatet være et udtryk for, at uddannelsespraksis ikke stemmer overens med virksomhedernes behov. Det kan i hvert fald konstateres, at management accounting er

forsvindende fra MBA uddannelserne og de få uddannelser der har management accounting som obligatorisk fag, underviser på et grundlæggende niveau. Dermed sikre en MBA uddannelse ikke virksomhederne medarbejdere, der har fået undervisning i management accounting. Dermed er CMA certifikatet et udtryk for, og efterspørgslen af medarbejdere der har dette, at virksomhederne anvender management accounting. Det kan hermed konkluderes, at virksomhederne anvendes management accounting. Det kan ligeledes konkluderes, at undervisningsgrundlaget for CMA certifikatet og management accounting undervisningen på MBA uddannelserne er ens, dog er undervisnings- og eksamensmetoderne forskellige. Ud fra tesen, at virksomhederne anvender management accounting og den uddannelse der er tilgængelig i USA er på et grundlæggende niveau, vil den danske uddannelsespraksis i management accounting, alt andet lige, bedre opfylde virksomhedernes behov, da undervisningen giver de studerende læring på et videregående niveau. Dette leder projektet frem til diskussion samt perspektivering.

10. Diskussion og perspektivering

I det følgende diskuteres og perspektiveres projektet med udgangspunkt i projektets fund samt relevante emner heraf.

10.1. Hvilken betydning har management accounting's forsvindende rolle i USA?

Management accounting er forsvindende fra de amerikanske MBA uddannelser og emner der hører til management accounting overtages af andre fakulteter. I det følgende diskuteres betydningen af den forsvindende rolle management accounting i USA har.

Den bekymring Merchant udtrykker, bliver bekræftet i dette projekt. Management accounting fagene forsvinder fra MBA uddannelserne og det tyder også på, at de er forsvindende fra undergraduate programmerne, da niveauet for undervisningen på de obligatoriske management accounting fag der findes, er på et grundlæggende niveau. Når fagene forsvinder, betyder det ligeledes, at der ikke er et management accounting fakultet. På mange af de undersøgte MBA programmer i dette projekt, er der et accounting fakultet. Her er både undervisere i management accounting og financial accounting. Mange af underviserne underviser både i management accounting og financial accounting. Det vil sige, at der mange steder ikke er fakultet, der decideret er dedikeret management accounting. Når der ikke er nogen der er dedikeret til management accounting, er grundlaget for at lave forskning inden for management accounting udfordret. Man kan diskutere, om management accounting er forsvindende fra uddannelserne på grund af, at de top rangerede tidsskrifter inden for accounting har en stor tilbøjelighed til at publicere artikler inden for financial accounting. Ud af top fem accounting tidsskrifter, er det kun AOS, der er et management accounting tidsskrift. Når fakulteterne ikke er adskilt mellem management accounting og financial accounting, er det nærliggende at formode, at de alle har ambition om, at publicere i top fem accounting tidsskrifter. Og da de fleste publiceringer er inden for financial accounting, er det alt andet lige nemmere at få publiceret sine artikler, hvis man vælger dette. Dette er med til at formindske management accounting's rolle på de amerikanske universiteter.

Top fem accounting tidsskrifter	Top fem management accounting tidsskrifter (I dette projekt)	Herron & Hall 2005	Lowensohn & Samuelson 2006	Chan et. al. 2009
Journal of Accounting and Economics (JAE)	Accounting, Organizations and Society (AOS)	Journal of Accounting Research (JAR)	Journal of Management Accounting Research (JMAR)	The Accounting Review (TAR)
Journal of Accounting Research (JAR)	Accounting Auditing and Accountability Journal (AAAJ)	The Accounting Review (TAR)	The Accounting Review (TAR)	Accounting, Organizations and Society (AOS)
The Accounting Review (TAR)	Management Accounting Research (MAR)	Accounting, Organizations and Society (AOS)	Accounting, Organizations and Society (AOS)	Journal of Accounting Research (JAR)
Accounting, Organizations and Society (AOS)	Journal of Management Accounting Research (JMAR)	Contemporary Accounting Research (CAR)	Journal of Accounting Research (JAR)	Journal of Management Accounting Research (JMAR)
Contemporary Accounting Research (CAR)	Behavioral Research in Accounting (BRA)	Journal of Management Accounting Research (JMAR)	Journal of Accounting and Economics (JAE)	Journal of Accounting and Economics (JAE)

Illustration 31 – Sammenligning af rangering af tidsskrifter (Egen tilvirkning)

Der er lavet flere artikler, der undersøger rangering af management accounting tidsskrifter. Fælles for disse er, at de er lavet på baggrund af undersøgelser lavet i USA. Herron og Hall lavede i 2005 en undersøgelse, hvor de gennem surveys har adspurgt fakulteter på akkrediterede colleges i USA, om deres holdning til 152 journaler. Heri fremgår det, at top fem rangering af management accounting tidsskrifter er stort set ens med den generelle rangering af accounting tidsskrifter, bort set fra at JMAR er på top fem, frem for JAE. (Herron & Hall, 2005) Lowensohn og Samelson lavede i 2006 ligeledes en undersøgelse, hvori de adspurgte medlemmer af American Accounting Association om at rangere tidsskrifter. Under rangering af management accounting tidsskrifter er rangeringen næsten ens med Herron og Hall, og fire af tidsskrifterne er de samme der er rangeret som top fem for accounting. Det Løer igen JMAR, der er på listen denne gang frem for CAR. (Lowensohn & Samelson, 2006) Chan et. al. fra 2009, kommer frem til de samme fem tidsskrifter

som Lowensohn og Samelson, dog i en anden rækkefølge. Deres studie bygger på antal citationer inden for specialområder i afhandlinger. (Chan. et. al., 2009) Det er interessant, at de amerikanske fakulteter ikke har sammen rangering af management accounting tidsskrifter som, der er fundet i dette projekt ud fra harzing.com's rangering. Rangeringerne er slående lige med rangeringen af alle accounting tidsskrifter, bort set fra JMAR der er på listen, hvilket er et amerikansk tidsskrift. Det kan diskuteres, om årsagen til rangeringen er at de adspurgte ikke udelukkende tilhører et management accounting fakultet.

Rangeringen af tidsskrifter kan være en af årsagerne til, at management accounting er forsvindende fra universiteterne i USA. Det er svært, at få publiceret i top fem tidsskrifter, hvis man ikke laver mainstream forskning. Selv i JMAR har artiklerne en overvejende andel med samme teoretiske fundament – principal-agent teorien. Dermed er der ikke en kultur, for at laver diverteret forskning i USA. Dette bakkes op af Fraser 2014, der påpeger, at nye forskere følger i deres mentores fodspor (Fraser, 2014). Ligeledes viser Marriott et al. i en undersøgelse af publiceringer i seks engelsksprogede højt rangeret accounting tidsskrifter, at der er en tendens til, at forfattere publicerer i tidsskrifter fra deres hjemland. Dog skal det siges, at fem ud af de seks tidsskrifter er amerikanske, dermed kan det dog udledes, at amerikanerne har en tendens til at publicere i amerikanske tidsskrifter. (Marriott et al., 2014) Det samme viste sig gældende i dette projekt analyse af publiceringer i top fem management accounting tidsskrifter. Det bliver en ond spiral for management accounting forskning, når fakulteterne styres efter rangering af tidsskrifter i deres forskning og de selv samtidig er dem, der er med til at lave rangeringen.

Fogarty stiller spørgsmålet: *"why does everybody in the USA praise interdisciplinary research but nobody does it?"* i sin artikel *"A dream deferred: interdisciplinary accounting in the US"* fra 2014. Her udtrykker han, at interdisciplinær forskning er et emne der er populært i USA, men mens alle taler om det, er der ingen der praktiserer det. (Fogarty, 2014) Årsagen til dette kan være at finde i de samme argumenter som tidligere, at top fem accounting tidsskrifter ikke har tradition for at publicere disse samt at der ikke er en kultur inden for accounting forskning i USA, at gøre dette. Der er en del artikler, som kritiserer accounting forskning i dag, som er af amerikanske forfattere. Selvom de selv udtrykker bekymring for udviklingen og efterlyser differentieret forskning, laver de selv mainstream forskning. (Merchant 2010 og Merchant 2013) Det kan skyldes, at universiteterne har et krav om hvilke tidsskrifter deres medarbejdere skal publicere i, samt at deres stilling samt løn eventuelt er påvirket heraf. Derudover kan det være svært, at finde midler til forskning, der har en mindre sandsynlighed for at blive publiceret højt eller som ikke findes pålideligt, da der anvendes

en anden form for forskning end forskning baseret i økonomisk teori. Fogarty skriver ligeledes i artiklen fra 2014, at der er en opfattelse i USA af at mainstream forskning inden for accounting er 'selvforsynende'. Med det mener han, at der er en tro på, at denne forskning er nok og at der ikke er behov for andre typer, hvilket ikke stemmer overens med den agenda, der forsøges at sættes på dagsordenen med interdisciplinær forskning. (Fogarty, 2014)

Derudover skriver han, at jo mere data og databaser bliver tilgængelig samt statistiske analyser bliver mere almindelig, bliver forskning som den laves i USA, en international kamp. (Fogarty, 2014) Hvis denne antagelse holder, betyder det, at man i resten af verdenen vil ty mere til mainstream forskning. Marriott et al.'s undersøgelse, jævnfør tidligere, viser at forskning i Storbritannien er mere reflektiv, der er større sandsynlighed for at der anvendes kvantitativ data, det er mere kritisk og publiceringerne er i højere grad forskningsartikler end undervisningsnoter eller cases og til sidst er der ofte referencer til eller anvendelse af teori af pædagogik. I kontrast til dette er artiklerne der publiceres i USA mere deskriptive og eksperimentalt fokuseret. (Marriott et al., 2014) Det er tydelige gennem alle undersøgelser og litteratur, at der er et mere differentieret syn på forskning i resten af verdenen, især i Europa. Det er interessant i fremtiden, at se om amerikanerne bliver påvirket af Europa eller om det omvendte er gældende. På den ene side er der et håb i USA, da det er et emne, der får fokus, men på den anden side er der mange udfordringer for at dette lykkes. Det kræver en ændring hos tidsskrifterne, de skal efterspørge andre former for forskning, ellers er det ikke sandsynligt, at universiteterne begynder, at udøve dette. Derudover kan der være stor udfordringer i dette, da management accounting er forsvindende fra universiteterne, hvem skal da lave denne forskning.

Som Merchant fortæller, og som dette projekt underbygger, overtager andre fakulteter og dermed fag undervisningen i emner inden for management accounting. Dermed der stilles spørgsmålet, om det ikke er okay management accounting forsvinder, så længe der stadig undervises i emnerne? Merchant skriver i sin takketale fra 2013, at management accounting professorer kan blive en del af for eksempel fakulteterne *Organizational Behavior* eller *Management* og derigennem anvende deres speciale i measurement og processer. (Merchant, 2013) Dette vil dog betyde, at der med tiden ikke vil være management accounting professorer, men professorer i for eksempel ledelsesfag, der skal forske i for eksempel measurement. En problematik ved dette er, at disse ikke er specialiseret i management accounting, men at det er et bi-emne og dermed har de ikke den indsigt det kræver, at lave management accounting forskning. Ligeledes har de et andet fokus og dermed en anden tilgang til management accounting emner. Det forskning i management accounting er præget af mainstream

forskning i USA, hvilket betyder, at det bliver en mere umulig opgave at anvende differentieret forskning, hvis der ikke længere er professorer eller fakulteter heri.

Mange artikler har fokus på, hvad det betyder forskningsmæssigt, at management accounting forsvinder fra de amerikanske universiteter samt at forskning inden for accounting i USA er mainstream. Der er dog ikke mange der diskuterer, hvad det betyder i praksis. Hvilken betydning har det, for virksomhederne at de medarbejdere de ansætter ikke har en modtaget undervisning i management accounting, når de skal arbejde med dette. Som det i projekt fremgår, er undervisningen af de management accounting fag der udbydes på MBA uddannelserne, samt eksamenerne til CMA certifikatet, på et grundlæggende niveau, modsat undervisningspraksis i Danmark, der er på et videregående niveau. Det vil sige, at de studerende har opnået en viden om for eksempel hvad activity-based costing er og hvad modellen består af. Det er dog tvivlsomt, at de har evner til at anvende og implementere dette efter én undervisningsgang heri, eller efter at have gennemgået CMA eksamen, der ikke kræver undervisning. De studerende er dermed ikke i stand til, at se de udfordringer der i netop den virksomhed de kommer ud i, i forhold til implementeringen af activity-based costing, designet her af med videre. Dette kan betyde, at virksomhederne ikke anvendes visse økonomistyringsredskaber, eller at de anvendes dem på en uhensigtsmæssig måde. Det har i dette projekt ikke været muligt at undersøge dette i praksis, hvorfor det vil være interessant om nogle undersøgte dette i amerikanske virksomheder.

Kort sagt betyder det, at forskning af management accounting er i risiko for at forsvinde sammen med fagene. Praksis, de der kommer ud har ikke videregående kompetencer i management accounting. Dette lægger en stor opgave på virksomhederne, der må stå for udviklingen af denne viden.

10.2. CMA certifikatet – en bivirkning af manglende management accounting på uddannelserne?

I det følgende afsnit diskuteres det om CMA certifikatet er en bivirkning af manglende management accounting på uddannelserne i USA.

Virksomhederne i USA efterspørger medarbejdere med særlige certifikater som for eksempel CMA og CPA certifikaterne. Spørgsmålet er, om disse certifikater er efterspurgt og almene fordi universiteterne ikke uddanner studerende med de rette kompetencer. Som det fremgår i dette projekt er der ikke en uddannelse i USA, hvori man bliver uddannet i management accounting som sit speciale. Det er ligeledes langt fra alle MBA uddannelser, der prioriterer management accounting. I

og med management accounting forsvinder fra uddannelserne, bliver dybden af undervisningen manglende, de steder hvor der bliver undervist heri. Hvis der ikke undervises i management accounting på et grundlæggende niveau på bachelorniveau, er det ikke muligt på et fag at undervise på et videregående niveau på MBA uddannelserne. Dette kunne være et argument for, hvorfor certifikaterne er anerkendte og efterspurgt. På den anden side viser dette projekt, at det er det samme undervisningsmateriale, der anvendes på MBA uddannelsernes undervisning i management accounting, som der anvendes til forberedelse til CMA eksamenerne. Det sikres dog virksomhederne, at medarbejdere med CMA certifikatet har gennemgået management accounting emner, hvilket en MBA uddannelse ikke nødvendigvis sikre.

En anden tilgang til certifikaterne er, at disse koster penge. Det vil sige, at IMA der udbyder CMA certifikatet har en interesse i, at dette bliver udbredt og at virksomhederne efterspørger medarbejder med dette certifikat. Bestyrelsen der for CMA certifikatet består af både praktikere og professorer. Dermed kan der potentielt være en interessekonflikt her. Bestyrelsens interesse er ligeledes, at certifikatet skal være anerkendt og udbredt. Dermed kan det gå ud over samarbejdet mellem universiteternes MBA programmerne, da der er interesse for, at tage CMA certifikatet, udover MBA uddannelsen. I Fontielle 2013 fremgår det ligeledes, at det ud over en MBA uddannelse eller en Masters in Accounting har dem der arbejder med management accounting en CPA eller en CMA (Fontielle, 2013). Det kan derudover diskuteres, om brancheorganisationerne har en interesse at samarbejde med universiteterne i denne henseende, i forhold til at rette MBA programmer ind efter virksomhedernes efterspørgsel. Hvis MBA programmerne blev rettet mod virksomhedernes behov og der kom et samarbejde her imellem, ville dette kunne betyde at for eksempel CMA certifikatet mister sin status. Brancheorganisationer som IMA har lykkedes med, at markedsføre deres certifikater og udvikle et af virksomhederne højt efterspurgt certifikat.

Det kan desuden diskuteres, om en grund til at management accounting er forsvindende fra MBA uddannelserne er, at de der skal arbejde med dette forventes, at tage CMA certifikatet og at der ligeledes ikke publiceres flest management accounting artikler i top fem accounting tidsskrifter. Om CMA certifikatet er en bivirkning af manglende management accounting undervisning på MBA uddannelserne er svært at svare på. Der er flere faktorer der spiller ind. En ting er sikkert, at der ikke er et tæt samarbejde mellem virksomhederne og MBA uddannelserne når det gælder management accounting.

10.3. Krigen mellem paradigmerne

Management accounting i USA kan i disse år siges at have en eksistentiel krise. Der bliver talt en del om differentiering af metoder og paradigmer, men dette efterleves ikke i den forskning der laves. I det følgende perspektiveres der til den paradigme krig, der er inden for accounting.

Paradigme krigen inden for accounting består af på den ene side de der er tilhængere af den funktionalistiske tilgang, hvor det er objektivisme og kvantitative metoder der anvendes, og der anvendes ligeledes typisk teorier fra økonomi. På den anden side befinder sig det fortolkningsvidenskabelige paradigme sig og de kritiske paradigmer. Her anvendes der mange former for metoder, både kvantitativ og kvalitative, og der kan ligeledes være en subjektiv tilgang. Her er det ikke nødvendigvis økonomisk teori, der anvendes, der anvendes teorier, der har rødder i andre videnskabelige verdener, som samfundsvidenskab og naturvidenskab. Det svære ved management accounting er, at der ikke er én videnskab der passer præcis hertil og dermed er der ingen 'rigtig' videnskabelig metode til management accounting. Dette er kernen ved paradigme krigen.

På den ene side står de, der kritiserer forskningen inden for management accounting for at være deskriptiv og kritiserer ligeledes, at der ikke opbygges teorier og test af disse. Zimmerman skriver, at der burde være én økonomibaseret teori til at guide empirisk forskning i management accounting. Han mener desuden, at hovedårsagen til at de top rangerede tidsskrifter ikke publicerer empiriske er, at de har et tyndt teoretisk fundament. (Zimmermann, 2001) Hopwood skriver en artikel i 2002, hvori han kritiserer Zimmermans artikel, da han mener at der skal skelnes mellem karriereorienteret forskning og forskning drevet af nysgerrighed. Forskellen mellem disse er, at forskning drevet af nysgerrighed ikke er styret af, at det skal publiceres et bestemt sted i samme grad som karriereorienteret forskning. Dermed er der større frihed til at anvende andre paradigmer frem for det funktionalistiske paradigme, der anvendes i mainstream forskning. Han er dog enig med Zimmerman i, at det er et problem at få data til management accounting forskning. (Hopwood, 2002) Problemet med at skaffe data til management accounting forskning, kan være en af årsagerne til at der ofte anvendes forskning der tager udgangspunkt i praksis, som ofte er kvalitative studier. Forskning i management accounting kritiseres ofte for ikke at bidrage nok til teorien, der er ikke én gylden måde at lave forskning på, og dermed er det ikke troværdigt. Dette stiller spørgsmålet om, hvad en teori er. Dette undersøger og diskuterer Llewellyn i sin artikel fra 2003. Her præsenteres der fem niveauer af teoretisering inden for kvalitativ forskning. Disse er 1) metaphor, 2) differentiation, 3) conceptualization, 4) context-bound theorizing of settings og 5) context-free

”grand” theorizing. Llewellyn argumentere, at de første fire ikke har fået så meget opmærksomhed og anerkendelse som den sidste form for teoretisering. Artiklen argumenterer imod den snævre strikte opfattelse af teori, som dominerer. En af grundene til dette er blandt andet, at denne tankegang ikke gavner teoretisering inden for kvalitativ empirisk forskning inden for blandt andet management, gerunder management accounting. Denne tankegang er nemmere at anvende inden for naturvidenskaben. Et andet argument er, at hvis fokus er på generel adfærd (og strukturer) samt generalisering, ekskluderer dette interessen for enkelte lokale fænomener, hvilket kan være ligeså, hvis ikke mere relevant end at se på generelle mønstre. (Llewellyn, 2003) Antagelsen af hvad en teori er, er interessant i forhold til den forskningskultur der i USA inden for accounting, her er det den sidste antagelse af hvad en teori er, der er dominerende. For at dette ændres, skal der ske en kulturændring, som sandsynligvis skal starte med, at top accounting tidsskrifterne efterspørger dette.

En del, især i Europa, argumenterer for at anvende triangulering inden for paradigmerne. Det vil sige mikse paradigmerne i forskning. En af dem der beskæftiger sig med dette er Modell. Han advokere for paradigme triangulering, med en kritisk realistisk tilgang til mixed metodisk forskning i management accounting. Dette er et forsøg på, at lave bro mellem det økonomibaseret, funktionalistiske ”mainstream” paradigme og de alternative paradigmer, som det fortolkningsvidenskabelige paradigme samt de kritiske paradigmer. Modell argumentere for at anvende kritisk realisme til paradigme triangulering, da denne accepterer eksistensen af en rimelig stabil og sindsuafhængig virkelighed, men afviser muligheden for at kontrollere forskningsresultater i nogen absolut eller objektiv forstand. Denne form for triangulering er ikke det samme som den traditionelle opfattelse af triangulering, som går på den metodiske triangulering. Her anvendes der for eksempel kvalitative undersøgelser eller data til at underbygge kvantitative undersøgelser. Ofte er det indikationer, der er fremkommet gennem kvalitative undersøgelser omformet til kvantitative undersøgelser, som for eksempel spørgeskema undersøgelser. Forskellen ligger i, at dette er på et metaplan, og kritisk realisme har ikke en dominerende teori eller metode der anvendes. I Modells artikel fra 2010, udtrykker han, at det er et problem for tankegangen om triangulering af paradigmer, at dels i USA er en stærk overvægt af positivistiske accounting teoretikere, og dels at der i USA, og Nord Amerika, er mangel på træning i og incitament for at anvende kvalitativ forskning. Dette arbejder imod en bred accept af triangulering. Ligeledes beskriver han, at mange inden for management accounting forskningsmiljøet, anvender triangulering, hvor den økonomiske ”mainstream” del, helt bliver negligeret til fordel for de mere sociologiske teorier. Selvom om

forskere, som Modell, advokere og beskæftiger sig med triangulering af paradigmer, med anvendelse af kritisk realisme, så har det praktisk ikke skabt den bro mellem de to verdner. Der er en opdeling af disse der laver mainstream forskning og dem der laver forskning gennem alternative paradigmer. Hvor de der laver mainstream forskning ikke anerkender, en anden form for forskning, er der ligeledes en tendens til, at de på den anden side bevidst vælger mainstream forskning fra. (Modell, 2009 og 2010)

11. Konklusion

Der er en høj efterspørgsel efter medarbejdere inden for accounting i USA, især for medarbejdere med CMA, CPA og CGMA certifikater. Efterspørgsel forventes at stige fremadrettet. Virksomheder i USA efterspørger medarbejdere, der har kompetencer som disse certifikater giver. De har brug for medarbejdere, der kan håndtere og har viden om alt det data og information der genereres i virksomhederne i dag. CMA certifikatet indeholder stort set alle emner inden for management accounting, samt mange emner inden for financial accounting. Disse medarbejdere får gennem certifikatet kendskab til blandt andet budgettering, performance measurement, balance score card med videre. I og med virksomhederne efterspørger medarbejder med dette certifikat, er det et udtryk for, at virksomhederne alt andet lige anvender management accounting.

Sammenligningen af amerikansk og dansk undervisningspraksis viser, at undervisningen i Danmark er på et videregående niveau, hvor den i USA er på et lavere grundlæggende niveau. Der er et højere teoretisk niveau i Danmark og en større vægt på det metodiske i undervisningen. Her er undervisningen i USA i højere grad praktisk orienteret. I Danmark har cand. merc. linjerne med management accounting flere fag der går i dybden med emner her inden for, hvorimod der i USA er ét fag der indeholder alle emner, hvilket er med til, at undervisningen ikke er så dybdegående som i Danmark. Ligeledes er undervisningen i USA i højere grad præget af principal-agent teori, hvilket til dels er tilfældet med kandidaten på Syddansk Universitet og Copenhagen Business School. På Aalborg Universitet og på Aarhus Universitet, som er de to kandidater der er ren management accounting, er dette ikke tilfældet, men her undervises der i mange forskellige metoder og undervisningen har til formål, at teori og metode skal kunne anvendes i praksis. Dette ikke at forveksle med den praktiske tilgang de amerikanske management accounting fag har, hvor de tager udgangspunkt i cases og bygger undervisningen på disse og ikke inddrager teori og metode i samme grad.

Det at virksomhederne i USA efterspørger medarbejder med certifikater, som CMA certifikatet der udbydes af brancheorganisationer, kan være et udtryk for, at universiteterne ikke giver de relevante kompetencer til de studerende i forhold til management accounting. En MBA sikrer ikke, at de studerende har haft management accounting, da dette ikke udbydes på alle business skoler og er obligatorisk på endnu færre. Hvad end grundene er for, at virksomheder efterspørger medarbejdere med visse certifikater, fremfor eller oveni en MBA eller en Masters in Accounting, så er der en mangel mellem de studerende der uddannes og det virksomhederne søger, når det gælder

medarbejdere til management accounting. Derudover er niveauet på management accounting både på business skolerne og CMA certifikatet på et grundlæggende niveau og dermed er de danske studerende alt andet lige bedre uddannet inden for management accounting.

Den bekymring Merchant udtrykker, og som har inspireret dette projekt, er i projektet blevet bekræftet. Management accounting er forsvindende fra de amerikanske business skoler. I paradigme krigen inden for accounting er der i USA en overvægt af mainstream forskning; denne udvikling kan perspektivers til undervisningspraksis på business skolerne, hvor det er fag der passer til dette paradigme der prioriteres, frem for andre fag inden for accounting. Dermed bliver emner der tilhører management accounting tildelt andre fag som management og operations. Dette giver anledning til bekymring for fremtiden for management accounting på de amerikanske business skoler.

Litteraturliste

AU, 2015. *Master's Degree Programme in Economics and Business Administration – Management Accounting and Control (MSC)*. [Online]

Tilgængelig på: <http://kandidat.au.dk/en/managementaccountingandcontrol/>

[Tilgået 17. juni 2015]

AICPA, 2015. *AICPA Membership CPE Requirements*. [Online]

Tilgængelig på:

<http://www.aicpa.org/Membership/Requirements/Pages/membership-CPE-requirements.aspx>

[Tilgået 9. juni 2015]

allbusinessschools.com, 2015. *Role of The Management Accountant*. [Online]

Tilgængelig på:

<http://www.allbusinessschools.com/business-careers/article/role-of-the-management-accountant/>

[Tilgået 25. maj 2015]

Atkinson, A. A., Kaplan R. S., Matsumura, E. M. & Young, S. M., 2012. *Management Accounting – Information for Decision Making and Strategy Execution*. 6. udgave. Pearson.

Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E. & Cokins, G., 2013. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 6. udgave. McGraw-Hill Higher Education.

Bonner, S. E., Hesford, J. W., Ven der Stede, W. A. & Young, S. M., 2006. The most influential journals in academic accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 31.

CGMA a, 2015. *How to Qualify*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.cgma.org/BecomeACGMA/Pages/default.aspx>

[Tilgået d. 29. maj 2015]

CGMA b, 2015. *The CGMA Pathway for AICPA Members*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.cgma.org/becomeaCGMA/CGMAexam/Pages/default.aspx#>

[Tilgået d. 9. juni 2015]

Chan, K. C., Chan, K. C., Seow, G. S. & Tam, K., 2009. Ranking accounting journals using dissertation citation analysis: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 34.

CIMA a, 2015. *Practical Experience*. [Online]

Tilgængelig på:

<http://www.cimaglobal.com/Study-with-us/CIMA-Professional-Qualification/Professional-competence-level/>

[Tilgået d. 9. juni 2015]

CIMA b, 2015. *CPD Requirements*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.cimaglobal.com/Members/CPD/CPD-requirements/>

[Tilgået d. 9. juni 2015]

Datar, S. & Rajan, M., 2013. *Managerial Accounting: Making Decisions and Motivating Performance*. 1. udgave. Pearson Prentice-Hall.

Elling, J. O., 2012. *Finansiell Rapportering – teori og regulering*. 3. udgave. Gjellerup.

Fogarty, T. J., 2014. A Dream Deferred: Interdisciplinary Accounting in the US. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27 (8).

Fontinelle, A., 2013. *What Management Accountants do*. [Online]

Tilgængelig på <http://www.investopedia.com/articles/professionals/041713/what-management-accountants-do.asp>

[Tilgået 18. maj 2015]

Fraser, K., 2014. Position paper: Defeating the 'paradigm wars' in accounting: A mixed-methods approach is needed in the education of PhD scholars. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 8 (1).

Hartmann, S., 1999. Hvad kan ledere anvende regnskaber til, hvilken indsigt kan de erhverve og hvor er regnskabsvæsenet på vej hen? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 63 (2).

harzing.com, 2015. *What's in the list*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.harzing.com/jql.htm#whatsin>

[Tilgået 1. juni 2015]

Herron, T. L. & Hall, T. W., 2005. Faculty perceptions of journals: quality and publishing feasibility. *Journal of Accounting Education*, 22.

Hopwood, G. H., 2002. If only there were simple solutions, but there aren't: some reflections on Zimmerman's critique of empirical management accounting research. *The European Accounting Review*, 11 (4).

Horngrén, C., Datar, S. & Rajan, M., 2011. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 14. udgave. Prentice-Hall

Institute of Management Accountants, 2015. *About IMA*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.imanet.org/about-ima/about-ima-overview>

[Tilgået 19. maj 2015]

Lambert, R. A., 2006. Agency Theory and Management Accounting. *Handbook of Management Accounting Research*. Elseviser.

Lanen, W. N., Anderson, S. W. & Maher, M. W., 2014. *Fundamentals of Cost Accounting*. 4. udgave. McGraw-Hill Irwin.

Llewelyn, S., 2003. What Counts as "theory" in the qualitative management and accounting research? Introducing five levels of theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability*, 16 (4).

Lowensohn, S. & Samelson, D. P., 2006. An Examination of Faculty Perceptions of Academic Journal Quality within Five Specialized Areas of Accounting Research. *Accounting Education*, 21 (3).

Lukka, K., 2010. The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, 21.

Marriott, N., Stoner, G., Fogarty, T. & Sangster, A., 2014. Publishing characteristics, geographic dispersion and research traditions of recent international accounting education research. *The British Accounting Review*, 46.

Merchant, K. A., 2010. Paradigms in accounting research: A view from North America. *Management Accounting*, 21.

Merchant, K. A., 2013. Looking Back, Looking Forward. *Journal of Management Accounting Research*, 25.

Modell, S., 2009. In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20.

Modell, S., 2010. Bridging the paradigm divide in management accounting research: The role of mixed methods approaches. *Management Accounting Research*, 21.

NBEA, 2015. *Business Education Standard*. [Online]

Tilgængelig på: <https://www.nbea.org/newsite/curriculum/standards/index.html>

[Tilgået 21. april 2015]

New York University, 2015. *Master of Science in Accounting*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.stern.nyu.edu/programs-admissions/ms-accounting/academics/curriculum>

[Tilgået 19. maj 2015]

Randstad USA a, 2015. *Hot Jobs 2015 – Methodology*. [Online]

Tilgængelig på:

<https://www.randstadusa.com/workforce360/hot-jobs-in-demand-2015/#methodology>

[Tilgået 19. maj 2015]

Randstad USA b, 2015. *2015's Best Finance and Accounting Jobs and the Salaries*. [Online]

Tilgængelig på: <https://www.randstadusa.com/workforce360/jobs-the-economy/finance-accounting-jobs-in-demand-for-2015/256/#>

[Tilgået 19. maj 2015]

Robert Half a, 2015. *The Demand for Skilled Talent*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.roberthalf.com/workplace-research/the-demand-for-skilled-talent>

[Tilgået 27. maj 2015]

Robert Half b, 2015. *Certified Gold: In-Demand U.S. Accounting Certifications*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.roberthalf.com/accountemps/certified-gold-accounting-certifications>

[Tilgået 28. maj 2015]

Rosenstreich, D. & Wooliscroft, B., 2009. Measuring the impact of accounting journals using Google Scholar and the g-index. *The British Accounting Review*, 21.

Salterio, S. E., 2015. Barriers to Knowledge Creation in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27 (1)

SDU, 2015. *Course description 2015-2016*. [Online]

Tilgængelig på:

http://www.sdu.dk/en/Information_til/Studerende_ved_SDU/Din_uddannelse/Kandidat/Cand_merc_Odense/Uddannelsens_opbygning/Man_acc/Fagbesk_15_16

[Tilgået 19. juni 2015]

U.S. News, 2015. *Best Business Schools*. [Online]

Tilgængelig på: <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-business-schools/mba-rankings>

[Tilgået 21. april 2015]

University of Michigan Ross, 2015. *Master of Accounting*. [Online]

Tilgængelig på: <https://michiganross.umich.edu/programs/master-of-accounting/curriculum>

[Tilgået 19. maj 2015]

University of North Carolina, 2015. *Master in Accounting*. [Online]

Tilgængelig på:

http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Images/mac/UNC_MAC_CampusMAC_Curriculum.pdf

[Tilgået 19. maj 2015]

University of Texas, 2015. *Master in Professional Accounting*. [Online]

Tilgængelig på: <http://www.mcombs.utexas.edu/Departments/Accounting/Course-Information>

[Tilgået 19. maj 2015]

Yin, R. K., 2014. *Case Study Research – Design and Methods*. 5. udgave. Sage Publications, Inc.

Zimmermann, J. L., 2001. Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, 32.

Bilagliste

Bilag 1 – Rangering af tidsskrifter af Harzing

Bilag 2 – Management accounting tidsskrifternes formål

Bilag 3 – Artikler per tidsskrift i top fem management accounting tidsskrifter

Bilag 4 – Steps to Becoming af CPA

Bilag 5 – CMA håndbog

Bilag 6 – CMA fagene

Bilag 7 – CIMA vejen til at blive CGMA gennem CIMA

Bilag 8 – Studieordninger på top 20 amerikanske MBA programmer

Bilag 9 – Stanford University undervisnings- og læseplan Managerial Accounting

Bilag 10 – Duke University undervisnings- og læseplan Managerial Accounting

Bilag 11 – University of Michigan undervisnings- og læseplan Management Accounting

Bilag 12 – Aarhus Universitet Studieordning for MSc in Management Accounting and Control

Bilag 13 – Copenhagen Business School studieordning for MSc in Accounting, Strategy and Control

Bilag 14 – Syddansk Universitet studieordning for MSc in Management Accounting

Bilag 15 – Aalborg Universitet studieordning for MSc in Management Accounting and Control

Bilag 16 – CMA anbefalet læseliste