

## STRATEGI 2010

Denne strategi<sup>1</sup> bygger videre på de satsninger, som blev formuleret i Strategisk Status fra 1998. Globaliseringen, vidensamfundets udfordringer og den stigende internationale konkurrence har nødvendiggjort en skærpelse af visioner, ambitioner og målsætninger. De tre overordnede strategiske pejlemærker er derfor videreudviklet, og der er identificeret nye tværgående satsningsområder. Strategiens realisering forudsætter løbende prioritering af ressourcerne og en styrkelse af CBS' finansieringsgrundlag.

3. januar 2006

Finn Junge-Jensen  
Rektor

### Vision

CBS uddanner handlekraftige tænkere, der er internationalt konkurrencedygtige i kraft af forskningsbaseret viden, innovationsevne, kulturel forståelse og personlig gennemslagskraft.

### CBS skal

- være et internationalt anerkendt erhvervsuniversitet på europæisk topniveau
- rumme forskningsmiljøer og uddannelser i verdensklasse
- bidrage til ny og skelsættende viden, der kan omsættes til innovation, konkurrenceevne og værdiskabelse.

### CBS' grundlag

CBS er et internationalt orienteret universitet, som bidrager til erhvervslivets og det øvrige samfunds udvikling gennem forskning, uddannelse, formidling og videndeling. CBS skaber original og relevant viden og udbyder forskningsbaserede uddannelser på bachelor-, kandidat og ph.d.-niveau. CBS er en anerkendt formidler af viden gennem publicering, deltagelse i den offentlige debat, rådgivning samt efter- og videreuddannelse. CBS udvikler og deler viden i partnerskab med andre universiteter, virksomheder, organisationer og uddannelsesinstitutioner.

CBS' diversitet er dens styrke.

---

<sup>1</sup> Foruden "Strategisk Status 1998" bygger Strategi 2010 videre på udviklingskontrakten med Videnskabsministeriet 2000-03. Den skærpelse af visioner, ambitioner og målsætninger, som er nødvendiggjort af den globale udvikling, er yderligere understreget i en række eksterne evalueringer, benchmarkinganalyser og i EQUIS-reakkrediteringen fra 2005.

En række delstrategier på forskellige områder udfylder og supplerer denne strategi, som også er udgangspunkt for den nye udviklingskontrakt med Videnskabsministeriet 2006-08.

CBS' forskning og uddannelser fokuserer på virksomheders, institutioners og organisationers udviklingsbetingelser og -muligheder. CBS har med sin brede samfundsvidenskabelige og erhvervshumanistiske profil et unikt udgangspunkt for at bidrage til en tværfaglig forståelse af de komplekse udfordringer, vidensamfundet og globaliseringen stiller virksomheder og samfund over for.

Som et af 12 universiteter i det danske universitetssystem er CBS reguleret af universitetsloven. CBS' grundlag ligger i forlængelse af lovens formålsbestemmelse.

### **Strategiske pejlemærker**

Internationalisering, Partnerskab med erhvervslivet og Det lærende universitet har siden 1998 været de overordnede mål og pejlemærker for den strategiske indsats på CBS. Disse perspektiver er blevet videreudviklet og ambitionsniveauet skærpet i lyset af den globale udvikling:

#### **International profil med national forankring**

Europæiske universiteter har typisk været forankrede i nationale universitetssystemer med tilhørende nationale eller regionale opgaver. Globaliseringen forudsætter, at CBS har en markant international profil for at kunne skabe værdi for det danske samfund og erhvervsliv. Den øgede studentermobilitet og international konkurrence affødt af Bologna-processen skærper behovet for fokus på dette område. For at opnå en international topplacering må internationaliseringsprocessen derfor styrkes på en række dimensioner:

- Internationalt topniveau på udvalgte områder inden for forskning og uddannelse
- Internationalt miljø med studerende og videnskabelige medarbejdere fra hele verden
- Udlandsophold som en naturlig del af ethvert studium
- Deltagelse i internationale strategiske alliancer om uddannelsesudbud, herunder bredere nationalt forankrede alliancer
- Deltagelse i internationale forskningsprojekter og –netværk, bl.a. med forankring i danske universitetskonsortier
- International ranking og benchmarking
- International branding og positionering
- Dansk og engelsk som arbejdsprog.

#### **Partnerskab med erhvervslivet og det øvrige samfund**

Behovet for livslang læring og nye former for videnproduktion på tværs af institutionelle grænser og fagområder nødvendiggør et mere intensivt og forpligtende samarbejde mellem virksomheder og universiteter. Traditionelt har universiteterne formidlet den nyeste viden til samfundet gennem produktion af kandidater. I de seneste årtier har behovet for en hurtigere videnformidling desuden resulteret i mere direkte videnoverførsel gennem fælles forskningsprojekter, forskerparker og lignende.

CBS vil udvikle og styrke samarbejdet med virksomheder, organisationer og institutioner gennem en vifte af aktiviteter, der tilsammen forankrer universitetet bredt i samfundet og bidrager til en løbende viden- og værdiskabelse. Dette forudsætter en stærk placering for at sikre adgang til den nyeste viden fra det internationale forskningsmiljø.

Aktiviteterne vil omfatte:

- Etablering af erhvervsforskningscentre med fokus på nye områder og problemfelter i tæt samarbejde med eksterne interessenter
- Fælles forskningsprojekter, erhvervs-ph.d.'er og udvikling af DBA (Doctor of Business Administration)
- Udbygning af Corporate Partnership Program
- Deltagelse i forskerparker og innovationsmiljøer for bl.a. at bidrage til en regional vækst og erhvervsudvikling
- Forskeres deltagelse i bestyrelsesarbejde og rådgivningsvirksomhed
- Inddragelse af ressourcepersoner fra private og offentlige virksomheder i advisory boards, undervisnings- og mentorfunktioner og i udvikling af nye uddannelser
- Udvikling af nye efter- og videreuddannelsesforløb
- Styrkelse af alumnirelationer.

### **Det lærende universitet**

Ideen om det lærende universitet kombinerer den klassiske forestilling om universitetet som stedet for læring og viden med begrebet om "den lærende organisation". Ideen indebærer et fokus på skabelsen af optimale læringsmiljøer for såvel de studerende som universitetets medarbejdere med henblik på en løbende innovation og udvikling af metoder, kompetencer og viden.

For studierne er målene:

- Fokus på læring frem for undervisning
- Styrket tilrettelæggelse af et læringsmiljø, der fremmer individuel talentudvikling
- Udvikling af personlige kompetencer - herunder samarbejdsevner - sideløbende med faglige kvalifikationer
- Fremme nysgerrighed, kreativitet og innovationsevne.

Midlerne er varierede læringsmetoder, vekselvirkning mellem teori og praksis, international erfaring og et forpligtende partnerskab mellem studerende og lærere. Gennem tætte relationer til aftagerne og målrettet karriererådgivning vil CBS sikre dimittenderne gode muligheder på et nationalt og internationalt arbejdsmarked. Desuden vil behovet for udvikling af nye studier og tilpasning af de eksisterende løbende blive vurderet.

Som lærende organisation lægger CBS vægt på systematisk kvalitetsudvikling og innovation gennem:

- Et højt ambitionsniveau, ekstern evaluering, benchmarking, akkreditering og ranking
- Udstrakt videndeling og tværgående samarbejde internt såvel som eksternt
- Eksperimenteren og vilje til nytænkning
- Forpligtende engagement og løbende kompetenceudvikling for alle medarbejdergrupper.

## **Faglige fokusområder**

På baggrund af vidensamfundets og globaliseringens omfattende udfordringer er der for denne strategiperiode udvalgt fire tværfaglige fokusområder, hvor CBS i særlig grad vil bidrage til viden- og samfundsudvikling. Alle faglige miljøer skal bidrage til dele af denne udvikling. Samtidig har CBS identificeret 12 forskningsmæssige kernefeltet (herunder dele af de fire fokusområder), som vil være udgangspunkt for at tiltrække yderligere ressourcer til udvikling af forskningsmiljøer i international topklasse.

### **a. Innovation, entrepreneurship og lederskab**

En afgørende forudsætning for erhvervslivets konkurrenceevne bliver evnen til konstant innovation. Evnen til at organisere og lede udviklingsprocesser, omsætte teknisk viden til konkurrencedygtigt forretningsgrundlag, vurdere markedsmuligheder og risici, sikre og forhandle rettigheder og etablere nye forretningsområder bliver afgørende for vækst og velfærd. CBS' institutter besidder tilsammen meget af den viden, der efterspørges, og nye centerdannelser sætter særligt fokus på udvalgte områder af feltet. Samtidig betyder en aktiv rekrutteringspolitik, at der tilføres spidskompetencer inden for innovationsledelse, operations management, teknologisociologi, strategi og ledelse mm.

På uddannelsessiden skal innovations- og iværksætteraspektet tænkes fagligt og pædagogisk ind i de eksisterende uddannelser, og der skal udvikles nye studier og tilbud bl.a. rettet mod målgrupper med en ikke-merkantil baggrund.

Partnerskaber med virksomheder, herunder små og mellemstore, om praktikforløb, internships og projektarbejde er elementer i en systematisk udvikling af kompetencer hos dimittenderne, som vil understøtte innovations- og iværksætterlysten. Sideløbende vil CBS fortsat udvikle og udbrede pædagogiske modeller, der fremmer udvikling af de studendes selvstændighed, nysgerrighed, samarbejdsevne, fleksibilitet og personlige gennemslagskraft. Case competitions, Venture Cup, studieudveksling, studenterjobs og deltagelse i ledelses- og udviklingsopgaver er eksempler på elementer i denne indsats.

Endelig forventer CBS i samarbejde med innovationsmiljøer og forskerparker at involvere sig i udviklingsaktiviteter om teknologioverførsel og etablering af inkubatorer for studerende og forskere.

### **b. Oplevelsesøkonomi**

Øget velfærd og mere fritid vil skabe grundlag for en betydelig økonomisk og beskæftigelsesmæssig vækst inden for områder som kultur, underholdning, oplevelser, turisme, luksusvarer, design og arkitektur.

CBS vil fokusere på sammenhængen mellem de kreative kompetencer og miljøer på disse områder og de institutionelle, økonomiske og konkurrencemæssige udviklingsmuligheder.

Forskningen foregår på en række institutter og centre med et tyngdepunkt på Imagine.. Creative Industries Research i et tæt samarbejde med forskellige brancher og virksomheder.

En bacheloruddannelse som BSc in Business Administration and Service Management dækker oplevelsesøkonomien bredt. Desuden vil områder som designmanagement, le-

delse af kulturinstitutioner og kreative virksomheder, kunst og økonomi samt turisme i stigende grad indgå i en række uddannelser. Med dette udgangspunkt ønsker CBS at være et førende europæisk forsknings- og uddannelsesmiljø i oplevelsesøkonomi.

### **c. Virksomhed og politik**

Ændrede grænseflader mellem stat og marked, mellem virksomhed og offentlig og international regulering skaber behov for øget forskning og udvikling af uddannelser.

Forståelsen af komparative politiske systemer er nødvendig for udviklingen af en regions internationale konkurrenceevne og for virksomhedernes muligheder for at agere i en kompleks og heterogen verden.

Et tiltag som etableringen af International Center for Business and Politics er en afgørende styrkelse af området. CBS forventer at kunne skabe et forskningsmiljø på internationalt topniveau i strategiperioden.

Nye uddannelser som BSc in International Business and Politics og kandidatuddannelsen Cand.soc.i Politisk kommunikation og ledelse er første led i en generel styrkelse af uddannelseselementet, der hidtil først og fremmest har omfattet MPA-programmet. Endvidere udvikles nye tilbud som Master of Health Management på executive niveau.

Det er målet, at alle CBS' dimittender har en grundlæggende forståelse af betydningen af den politiske kontekst som grundlag for ledelse af virksomheden.

### **d. Kultur- og områdestudier**

Globaliseringen skaber nye markeder og nye muligheder for virksomhedernes tilrettelæggelse af de forskellige dele af værdikæden.

En grundlæggende forudsætning for at kunne agere globalt er en dyb indsigt i kultur, sprog, økonomi og politik i de forskellige dele af verden.

Oprettelsen af forskningscentre med fokus på Asien, Europa, Nord- og Sydamerika samt tilknyttede uddannelser har skabt et stærkt fundament for en videre udbygning af dette indsatsområde. Asia Business Forum er samtidig et eksempel på, hvordan globalt orienterede virksomheder kan inddrages i en løbende udvikling og formidling af viden om aktuelle problemstillinger.

Sammen med Center for Business and Development Studies, der beskæftiger sig med virksomheders rolle for udviklingslandenes økonomiske vækstmuligheder, ønskes disse miljøer og uddannelser styrket i de nærmeste år.

På Asien-området synes der at være særlige muligheder for at markere CBS som et førende, europæisk center bl.a. i samarbejde med NIAS (Nordisk Institut for Asien Studier).

## **CBS Executive**

CBS er stærkt positioneret nationalt og i stigende grad internationalt på bachelor- og kandidatstudierne. Den største udfordring ligger i området for efter- og videreuddannelse,

hvor konkurrencen forventes skærpet samtidig med en stigende, men også svingende, efterspørgsel.

Virksomheders og organisationers voksende behov for livslang læring og kontinuerlig udvikling af medarbejdernes kompetencer stiller krav om en attraktiv portefølje af uddannelsesmuligheder målrettet virksomhederne. Udover en stadig tilpasning og udvikling af diplomuddannelserne vil CBS styrke executiveområdet i bred forstand gennem udbud af en vifte af såvel generelle MBA-programmer som specialiserede masteruddannelser målrettet brancher eller fagområder. Gennem kortere, skræddersyede og mere generelle kurser samt enkeltstående faglige arrangementer sikres tilbud også til den gruppe, der ikke ønsker at følge en længerevarende uddannelse.

Executiveuddannelserne ses som en unik mulighed for CBS' forskere til at indgå i en tæt dialog med praksis.

### **Fysisk infrastruktur og campusmiljø**

Afslutningsvis er det vigtigt at fremhæve nødvendigheden af et attraktivt campusmiljø på internationalt topniveau.

På dette område er CBS ganske langt fremme. De igangværende aktiviteter forventes afsluttet i 2007, og der foreligger detaljerede planer for en nødvendig udbygning på Solbjerg Campus med executive center, studenterhus og kollegium. Kollegiet er primært for internationale udvekslingsstuderende og gæsteforskere og vil være et tiltrængt supplement til de eksisterende kollegiefaciliteter. Sammen med et planlagt studenterhus vil det skabe et levende og aktivt miljø året rundt. Etablering af et executive center er et led i den generelle styrkelse af dette område. Finansieringen søges overvejende tilvejebragt ved eksterne midler over de kommende år.

### **Det finansielle grundlag**

Et forbedret og mere differentieret finansieringsgrundlag er en nødvendighed for at realisere strategiens ambitioner fuldt ud og må derfor have maksimal opmærksomhed i de kommende år. Øget indkomst fra efter- og videreuddannelsesområdet, deltagerbetaling fra udenlandske studerende, fondsfinansiering af infrastrukturprojekter, samfinansiering af ph.d.-stipendier og erhvervsforskningsprojekter samt corporate partnerships vil alle være finansieringskilder, der skal udbygges. Den positive udvikling i de senere år skal således forstærkes i den kommende periode.

Finn Junge-Jensen  
Rektor