

## CBS' placering i Regeringens Globaliseringsstrategi

*Ole Stenvinkel Nilsson  
Oktober 2007*

Regeringen har i sin rapport fra Globaliseringsrådet: Fremgang, Fornyelse og Tryghed, april 2006, et kapitel 7 om videregående uddannelse under overskriften Universiteter i verdensklasse.

De 4 centrale mål, Regeringen opstiller for danske universiteter i verdensklasse er følgende:

- De danske universiteter skal kunne måle sig med de bedste universiteter i verden
- Universitetsuddannelserne skal være af høj kvalitet og have et indhold, som dækker samfundets behov for arbejdskraft med en forskningsbaseret uddannelse
- Universiteterne skal skabe forskning i verdensklasse og være blandt de bedste i verden til at omsætte forskningsresultater til nye teknologier, processer, varer og tjenester
- Universiteterne skal fortsat udvikle og videreudvikle faglige miljøer, så de kan bidrage til at tiltrække og fastholde højt kvalificeret arbejdskraft og virksomheder i Danmark

CBS er helt enig i disse ambitioner, og skal nedenfor dokumentere skolens nuværende standing på hvert af disse områder. Det diskuteres hvordan CBS' værdier vil kunne danne grundlag for en bærende strategi de kommende år, med henblik på at styrke CBS' position som bidragyder til regeringens mål om universiteter i verdensklasse. Baggrund for strategien er en omverdensanalyse, præsenteret i papiret ”**Global Trends in Business Education**”. Først redegøres for, hvor CBS i dag står i forhold til regeringens 4 mål, og på dette grundlag præsenteres de kommende års strategi.

### CBS situation i forhold til regeringens mål.

For CBS har indsatsen for at skabe en internationalt anerkendt business school med en stærk profil og brand i høj grad været koncentreret om at **udvikle et sæt værdier, som gør skolen unik, også på verdensplan**. Disse værdier har betydet, at CBS har kunnet gennemleve en enestående udvikling gennem de seneste 25 år fra en lokal dansk handelshøjskole til en international business school. Udviklingen har betydet at CBS trods begrænsede ressourcer har kunnet opnå en position, der i dag gør CBS sammenlignelig med skoler, der har langt større økonomiske ressourcer. Det har været muligt at skabe værdi for samfundet, styrke reputation og international synlighed, og tiltrække de bedste forskere og studenter. De følgende afsnits præsentation af opnåede resultater er derfor udtryk for styrken af disse fælles værdier. Det er værdier, som det vil være af afgørende betydning at fastholde og videreudvikle også i fremtiden, eftersom det er disse værdier, vi kendes på i dag ude i verden, og det er værdier som har vist deres evne til fortsat at videreudvikle skolen.

Værdierne kan sammenfattes i følgende 3 centrale punkter, som er naturlige byggesten i den kommende strategi:

- Akademisk diversitet, som afspejling af de komplekse udfordringer, virksomheden står over for i det globale samfund
- Tæt forbindelse mellem teori og praksis
- Evne til nytænkning, innovation og løbende kvalitetsforbedring på alle områder

## **Mål nr.1: De danske universiteter skal kunne måle sig med de bedste universiteter i verden.**

De bedste universiteter i verden har én ting til fælles: Et godt internationalt omdømme baseret på et stærkt brand. Alene i kraft af størrelsen er CBS synlig i det internationale landskab. Stor innovation på uddannelsesområdet og et klart blik for morgendagens ledelsesmæssige udfordringer, har udviklet CBS til en af de største business schools i verden. Med over 400 videnskabelige medarbejdere, heraf 86 % med Ph.D. grad, med over 15.000 studerende, heraf 10.000 studerer på fuld tid, er der ikke mange business schools i verden, der i størrelse overgår CBS.

CBS internationalt stærke brand og gode reputation dokumenteres af 4 forhold:

1. CBS som medlem af prestigefyldte internationale netværk
2. Antal og kvalitet af CBS' akademiske partnere
3. Synlighed og kvalitet af CBS' forskning
4. Mangeårigt fokus på systematisk kvalitetsarbejde.

CBS er dansk medlem af CEMS, et netværk af 17 af Europas bedste business schools. CBS har desuden siden 1988 været deltager i det prestigefyldte PIM-netværk (Partnership in International Management), der omfatter 53 ledende business schools i verden. Der optages årligt højst 1-2 nye medlemmer.

Gennem PIM samarbejdet og en stor indsats fra CBS' internationale kontor er der etableret partnerskab om studenterudveksling med 360 business schools verden over, heriblandt nogle af de allerbedste. Hvert semester udsender CBS 1000 studerende til over 40 lande og modtager et lignende antal, som tilbringer et semester på CBS. At de bedste universiteter vælger at sende studerende på udveksling til CBS er et bevis på international kvalitet i uddannelserne. Ud over studenterudveksling har CBS udviklet en omfattende sommerskole med over 1000 studerende, en årlig Case Competition med deltagelse fra top business schools fra hele verden, værtskab for den prestigefyldte Graduate Business Conference, der for første gang afholdtes uden for USA, double degree aftaler med en række gode udenlandske business schools, bl.a. CEMS skolerne, Chinese University of Hong Kong, University of North Carolina at Chapel Hill og Mannheim University.

Internationalt har CBS således en stærk netværksposition som medlem af PIM og af CEMS, to af de mest prestigefyldte "foreninger" af top business schools i verden. Hertil kommer det store antal akademiske partnere. CBS netværk og akademiske partnere er beskrevet i et særskilt notat.

Synlighed og kvalitet i CBS' forskning er naturligvis afgørende for vores reputation som forskningsdrevet business school. Denne dimension behandles nedenfor under mål nr. 3.

Inden for systematisk kvalitetsarbejde har CBS en lang tradition. CBS er akkrediteret af EQUIS siden år 2000, og søger i øjeblikket om akkreditering af AACSB og AMBA. Siden 2001 har CBS årligt deltaget i Europæiske ESMU benchmarks. Normalt findes CBS i disse sammenligninger blandt de bedste, jfr. nedenstående tabel.

<b>ESMU benchmarking subject areas</b>	<b>CBS result</b>	<b>Best result</b>
Strategic Management, Policy and Strategy (2001)	5	5
Management of Teaching, Learning and Assessment (2001)	4	4+
Marketing the University (2001)	3	3
Management Information Systems (2002)	3.8	4
Internal Quality Assurance (2002)	5	5
Student Services (2002)	4	4.5
E-Learning (2003)	2	5
External Funding (2003)	4	5
Institutional Research (2003)	3	4
Research Management (2004)	5	5
The University Creating a Regional Knowledge Base (2004)	4	4
Change Management (2004)	4	4
Internationalization (2005)	4	4
Strategic Partnership (2005)	4	4
Governance and Structures (2005)	4	4
Designing new masters and doctorates (2005)	4	4
Marketing higher education institutions (2006)	4	4
Innovative teaching and learning (2006)	5	5

Kilde: ESMU Benchmarking Reports 2001-2006.

Resultaterne er ikke kommet af sig selv. Siden 1994 har CBS benyttet Professor Lee Harvey, Center for Research Into Quality, Sheffield Hallam University, som ekstern konsulent på kvalitetsområdet. Professor Harvey har forfattet 5 rapporter om kvalitetssikring på CBS. Disse har både bidraget til løbende kvalitetsforbedring og til udviklingen af en generel kvalitetskultur på institutionen.

Forud for EQUIS accrediteringen gennemførte CBS to audits (1996 og 1998) ved den daværende Association of European Universities (CRE), nu European University Association (EUA).

Endelig deltog CBS i 2005 i et "Quality Review among Nordic universities, gennemført af NOQA, Nordic Quality Assurance. I deres rapport: "Comparative Analysis of Systematic Quality Work in Nordic Higher Education Institutions" blev CBS kåret som den bedste nordiske institution inden for løbende kvalitetsarbejde.

Også i de senere års internationale ranking af skoler og programmer klarer CBS sig godt. I 2006 optrådte CBS for anden gang på Financial Times' ranglister over business schools. CBS' Executive MBA program blev placeret som nr. 62 i verden, og som nr. 21 i Europa. CBS' cand.merc. program kom ind på en 18. plads i Europa. Som institution blev CBS placeret som nr. 27 i Europa, en fremgang fra 2005 på 10 pladser.

## **Mål nr. 2: Universitetsuddannelser af høj kvalitet og relevans**

Langt det overvejende udbud af management uddannelser kan opdeles i de 4 kategorier: Bachelor, Master, MBA, Executive programmer og – for skoler med forskning - PhD uddannelse. Det er således almindeligt i udlandet, at studenter efter en bachelor arbejder i nogle år, og derefter enten tager en MBA, enten på heltid eller deltid. Endelig har de fleste business schools et betydeligt

udbud af Executive programmer i form af korte åbne eller virksomhedstilpassede kurser som tilbud om livslang læring. Forskellige skoler har valgt at udvikle deres profil gennem forskellig vægtning af de 4 uddannelseskategorier. Nogle har størsteparten af aktiviteten på bachelorniveau, andre satser alene på MBA og Executive. Kandidatuddannelser, som de kendes fra Danmark, har imidlertid ikke den store udbredelse på verdensplan. Det er først og fremmest i Norden og i det kontinentale Europa at disse uddannelser spiller en væsentlig rolle, men tendensen går i retning af større vægt på denne type programmer – såkaldte specialized masters – som giver mulighed for større fordybelse inden for et smallere fagområde end en traditionel MBA, der er en generalistuddannelse.

Et særkende ved CBS er fordelingen på de forskellige uddannelsesniveauer. De ca. 10.000 dagstuderende er ligeligt fordelt på bachelor- og kandidatniveau. Det er uhyre sjældent at finde business schools med et sådant omfang på kandidatniveau, og det gør CBS' kandidatportefølje til en af de største og bredeste i verden. Sideløbende med den betydelige dominans af pre-career uddannelser er det imidlertid lykkedes at udvikle et omfattende post experience program, som stiller krav om helt andre pædagogiske kompetencer. Meget få skoler lykkes med begge dele.

Med hensyn til uddannelsernes faglige indhold gælder, at de fleste business schools holder sig til de klassiske business fagområder (afsætning, organisation, ledelse, finansiering, regnskab, økonomi, metode). Udvidelser af porteføljen består først og fremmest i tilpasning af de klassiske discipliner til specielle professioner og brancher (detailhandel, turisme, service, logistik), eller oplevelsesindustrien (design, mode, kunst, kultur, teater, film, sport).

Det er således slående, at mens størsteparten af business skolernes udbud er, hvad man kan kalde "mainstream" kompetencer stiller globaliseringen virksomhederne over for en række ledelsesmæssige udfordringer, som ikke dækkes af de traditionelle kompetencer. I videnintensive virksomheder skifter ledelsesopgaven karakter fra at lede, fordele og kontrollere arbejdet til i højere grad at motivere og inspirere mennesker til at realisere deres udviklingspotentiale. I en foranderlig omverden stilles der krav om lærings- og udviklingskompetencer (nysgerrighed og kreativitet), samt netværks- og relationskompetencer (sociale kompetencer og kulturel forståelse). De senere års store skandaler kalder desuden på langt større fokus på etiske og moralske kompetencer, forståelse af virksomhedens ansvar og rolle i det omgivende samfund, og for globale virksomheder en forståelse for forskellige modeller for samspil mellem stat og marked, den offentlige og den private sfære.

Derfor kalder moderne managementuddannelser på andre fagområder end de traditionelt økonomiske og juridiske. Fagdiscipliner som interkulturel forståelse, sprog og kommunikation, psykologi, sociologi, filosofi og politologi er kun i begrænset omfang inddraget i management uddannelserne i dag. Synspunktet støttes af EFMD Director Eric Cornuel, som i en artikel i Global Focus –The EFMD Business Magazine (vol. 1, issue 1 2007), udtrykker sig således: "One of the problems of management education remains its continuing (though reduced) emphasis on the trappings of functional disciplines when in reality managers work in a crossdisciplinary, even multidisciplinary, world. So many different elements interact each with the other that managers must be capable of a broader view".

I forhold til denne udfordring indtager CBS en global særstilling. Sideløbende med udviklingen af de traditionelle business school fagområder har skolen gennem de seneste 20 år systematisk satset på kombinationsstudier og dermed udviklet en portefølje af uddannelser, der ikke finder sin lige noget sted, og som på hver deres måde imødekommer behovet for nye kompetencer i samfundet og blandt virksomhederne. Fagområder som matematik, virksomhedsjura, informatik, interkulturel

kommunikation, virksomhedsetik, corporate communication and branding, ledelsesfilosofi, videnledelse, psykologi og politologi er eksempler på fagområder, hvor CBS har etableret uddannelser med kompetenceprofiler, som efterspørges af erhvervslivet.

Måden hvorpå disse fagområder er inddraget, er også unik. Modellen har i de fleste tilfælde været at rekruttere forskere med de relevante faglige kvalifikationer og integrere disse i CBS' forskningsprofil. I kraft af CBS' størrelse har det været muligt at opbygge forskningskompetence med kritisk masse på alle disse nye områder. Hvor andre business schools måske har en enkelt eller to medarbejdere, der arbejder med interkulturel forståelse, har CBS et stort institut og adskillige centre, som arbejder med dette tema, der er helt afgørende i en globaliseret verden. Fordelen ved på denne måde at inddrage nye faglige kompetencer i stedet for blot at rekvirere undervisning udefra (evt. fra et "moderuniversitet") er at underviserne bliver en del af CBS kulturen, og i højere grad retter deres forskning mod erhvervslivets problemstillinger. På enkelte områder har CBS imidlertid valgt at etablere tæt partnerskab med andre universiteter. Det gælder MØK uddannelsen, hvor en samarbejdsaftale med Københavns Universitet sikrer, at den matematiske undervisning er forskningsmæssigt forankret på højt niveau. Noget tilsvarende gælder masteruddannelsen i IKT og Læring, hvor et samarbejde med bl.a. Ålborg universitet og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole sikrer faglig forankring inden for e-learning området. I en række tilfælde er faglige samarbejder etableret med udenlandske universiteter. Eksempler på sådanne forskningsmæssige netværk af langvarig og strategisk karakter er DRUID netværket og SCANCOR samarbejdet, som begge inkluderer en række danske universiteter, men hvor tillige et omfattende internationalt netværk i høj grad skaber den varige strategiske værdi for CBS.

Et særligt område, hvor CBS har en unik profil i forhold til de fleste andre business schools, er på området public management. Det har været naturligt for CBS, i et nordisk velfærdssamfund med en betydelig offentlig sektor, tidligt at fokusere på lederudvikling også til denne sektor, og skolens MPA program er et markant udtryk for CBS mangeårige succes på dette felt. Siden er der kommet uddannelser til inden for Health management, ligesom et bachelor i business og politics har opnået en betydelig søgning. I takt med satsningen på uddannelse er CBS forskning på dette felt udvidet, og i dag er der en række institutter og centre, som har en meget stærk forskningsprofil inden for public management.

Et vigtigt element i CBS' internationale brand er således at være blandt de skoler, der har den største portefølje, både hvad angår antal studerende, faglig bredde og dybde, på bachelor- og kandidatniveau i verden. Diversiteten er CBS' styrke og kendetegn. Ikke mindst CBS brede samfundsvidenskabelige miljø, med fokus på kommunikation, kultur og lingvistik har medvirket til at udvikle denne unikke profil.

Endelig har CBS – ikke mindst takket være den pædagogiske indsats fra CBS Learning Lab – haft betydeligt fokus på udvikling af de studerendes personlige kompetencer. Dette mål – ikke mindst i international sammenligning – anses for en betydelig konkurrencefordel, der vil kunne udvikles til et unikt særkende for CBS' uddannelser.

Med CBS blanding af undervisning ved faste lærere, som samtidig forsker, og eksterne lærere fra erhvervslivet, opnås en stærk kombination af teoretisk og metodisk skoling, cases fra praksis, og udvikling af ledelsesmæssige kompetencer til at omsætte teori til praktiske beslutninger.

Samtidig betyder CBS' politik med at sende flest mulige studerende på udveksling i udlandet, at der udvikles personlige, sproglige og interkulturelle kompetencer, som er uundværlige i en global virksomhed.

Indsatsen har ført til betydelige resultater. Den følgende liste dokumenterer dette:

- CBS er i dag den mest søgte institution inden for erhvervsøkonomisk universitetsuddannelse i Danmark, med en markedsandel på over 50 %.
- CBS har den højeste adgangskvotient blandt samtlige universitetsuddannelser i Danmark på bacheloruddannelsen i international business.
- CBS har som det eneste universitet adgangsbegrænsning på stort set alle uddannelser.
- CBS har (sammen med Ålborg Universitet) oplevet den største vækst i ansøgere siden 2003.
- CBS har generelt hurtige gennemførelsestider og lave frafaldsprocenter.
- Kandidater fra CBS opnår i kraft af deres umiddelbare "employability" lav ledighed og høje lønninger sammenlignet med andre samfundsvidenskabelige kandidater.
- CBS har uden sammenligning det største internationale uddannelsesstilbud (undervisning på engelsk og studenterudveksling med udenlandske universiteter).
- CBS har meget høj studentertilfredshed (94 % af bachelorstuderende ville vælge CBS igen).

Disse resultater taler for sig selv i forhold til regeringens mål om uddannelser i verdensklasse!

### **Mål nr. 3: Forskning i verdensklasse, som omsættes til nye teknologier, processer varer og tjenester**

CBS har i dag en forskningsproduktion som er omfattende, også målt med internationale alen. Selv om forskningstiden for den enkelte er forholdsvis begrænset sammenlignet med de bedste business schools, har vi på grund af vor størrelse og det forhold at alle videnskabelige medarbejdere har tid til forskning, en betydelig samlet produktion. Samtidig er det lykkedes at dreje forskningen fra en overvejende dansksproget produktion til i dag at være rettet mod den internationale forskerverden og blive publiceret i gode internationale tidsskrifter.

På et enkelt område er CBS allerede helt i front. Fagmiljøet inden for International Business på CBS blev for nylig ranket som det næststærkeste i verden, baseret på antal publicerede artikler i de mest anerkendte tidsskrifter inden for området international business. Resultatet findes i Chan, Fung and Leung (2006) "International Business Research: Trends in School Rankings", International Business Review, Vol. 15, 2006, pp317-338.

Trods denne positive udvikling har CBS dog stadig et stykke vej at gå før vi kan måle os med de bedste business schools i verden inden for mainstream områder som marketing, regnskab, organisation og strategi. Til gengæld har vi betydelige resultater inden for områder, som ikke normalt findes på en business school, og denne forskningsmæssige diversitet er med til at profilere CBS. Forskningskvalitet er naturligvis et område hvor CBS har stærk fokus, og der er taget en række initiativer for at nå de opstillede mål: Differentiering af forskningstid til fordel for de mest produktive og originale forskere, løntillæg for særlig fremragende resultater, lister over centrale kvalitetstidsskrifter og forlag, attraktive karriereveje for talentfulde forskere og særlig støtte til yngre talenter er incitamenter, som allerede har vist deres effekt. Samtidig er CBS meget selektiv

med hensyn til rekruttering af nye forskere, og der gøres en særlig indsats for at rekruttere forskere med en international baggrund.

Forskningen ved CBS retter sig ikke alene mod den internationale forskerverden, men i høj grad også mod det danske samfund og erhvervslivet. CBS' vigtigste middel til at komme i tæt dialog med erhvervslivet om forskning og udvikling er etablering af en række erhvervsforskningscentre hvis formål er gennem dialog og samarbejde med aftagerne af viden at omsætte teoretisk viden til praktiske resultater, og skabe ny viden på brugerens præmisser. CBS har haft betydelig succes med denne strategi og har i dag over 30 erhvervsforskningscentre, som på hver deres måde har omfattende kontakt med de dele af erhvervslivet som de er rettet imod.

Ud over erhvervsforskningscentrene vidner et betydeligt antal konkrete forskningsprojekter med deltagelse fra erhvervslivet om den oplevede relevans og nytte af samarbejdet med CBS. Et kontant mål herfor er de bevillinger, der er givet til forskning ved de forskellige centre og projekter.

Også gennem CBS Executive sker der en omfattende formidling af viden direkte til aktører i erhvervslivet. Tal for udviklingen i HHE summer school og deltagere på CBS executive programmer kan dokumentere dette.

Via CBS Executive sker der en direkte videnovertførsel, da deltagerne på disse programmer allerede arbejder i erhvervslivet, men da alle CBS' programmer er forskningsbaserede skal man ikke glemme den massive videnovertførsel, der sker til de mange fuldtids studerende, som efter endt uddannelse omsætter deres teoretiske viden til praksis. Med et stort antal studenter CBS uddanner, er denne indirekte videnovertførsel i virkeligheden den vigtigste kanal til omsætning af viden til praktisk forretning.

#### **Mål nr. 4: Udvikle faglige miljøer der tiltrækker og fastholder højt kvalificeret arbejdskraft og virksomheder i Danmark**

Dette vigtige mål knytter direkte an til Danmarks konkurrenceevne, men også til universiteternes evne til at tiltrække en større andel af midler til forskning fra eksterne kilder, i første række fra EU.

CBS har som nævnt gennem årene udviklet et omfattende netværk til virksomheder og brancher. En samlet oversigt bringes i notatet "Eksempler på CBS' erhvervsamarbejde m.v."

Det er imidlertid værd at fremhæve nogle enkelte centre, som på hver deres måde medvirker til at udvikle hvad man kan karakterisere som en viden "hub", som inden for et specifikt fagligt område er med til at tiltrække udenlandske investeringer og skabe arbejdspladser.

Research Centre on Biotech Business er etableret i tæt samarbejde med en række førende virksomheder og organisationer inden for biotek i Øresundsregionen, bl.a. Novo A/S, Bioteknologisk Institut, Bankinvest, Medicon Valley Academy og Risø National Laboratory. Fokus er at medvirke til at skabe viden om ledelse og organisering af biotek virksomheder, og på den måde øge udenlandske investorers og virksomheders opmærksomhed om Øresundsregionen som internationalt center for biotek forskning. At dette er lykkedes vidner det store antal biotek virksomheder i regionen om.

Imagine...Creative Industries Research er et eksempel på et center som er etableret med henblik på at placere Danmark og Hovedstadsregionen centralt i oplevelsesindustrien (kunst, kultur, film, mode, design). Dette fokus er bl.a. valgt for at understøtte Danmarks i forvejen stærke position inden for film, TV, computerspil, mode og design. Centret trækker på et advisory board fra 12 forskellige oplevelsesbrancher. Der er bl.a. etableret samarbejde med Hugo Boss og Copenhagen Fur, samt en række danske, svenske, italienske, indiske og amerikanske oplevelsesvirksomheder. I tilknytning til forskningen er der etableret en kandidatuddannelse der fokuserer på ledelse og udvikling af oplevelsesvirksomheder.

Centre for Corporate Values and Responsibility er etableret med henblik på at forstærke Danmarks i forvejen gode image som et nordisk velfærdssamfund, hvor virksomhedsetik, social ansvarlighed og omsorg med mennesker og for det omgivende samfund er et dominerende element. Ikke mindst en fornem donation fra Mads Øvlisen og Novo A/S gør det muligt at foretage en kortlægning af nordiske landes engagement i samfundsansvar, Corporate Social Responsibility. Centret har desuden samarbejde med et amerikansk og 8 europæiske forskningsinstitutioner samt den europæiske organisation på området, EABIS, European Academy of Business in Society.

International Centre for Business and Politics har på kort tid etableret sig med en række meget stærke danske forskere samt med et omfattende globalt netværk af forskere ved nogle af verdens bedste universiteter. På tilsvarende måde har centret skabt et omfattende netværk af politiske og samfundsmæssige aktører.

Centre for Strategic Management and Globalization, som omfatter nogle af CBS' stærkest publicerende forskere, har markeret sig stærkt i forhold til en række strategiske aspekter af globalisering som f.eks. risikoledeelse, knowledge governance og globale værdikæder, ligesom centret har formået at tiltrække betydelige eksterne forskningsressourcer.

Asia Research Centre giver CBS en unik position inden for Asienforskning, ikke mindst Kinaforskning, både i Skandinavien og i Europa, ligesom centret er et afgørende brohoved med henblik på at etablere partnerskaber med de bedste kinesiske universiteter. Som led i sin positionering udgiver centret Copenhagen Journal of Asian Studies.

På informatikområdet er CBS i samarbejde med Datalogisk Institut ved Københavns Universitet og Microsoft Business Solutions i gang med at udvikle 3. generations ERP (Enterprise Resource Planning) software til små og mellemstore virksomheder. Samarbejdet inkluderer desuden forskere ved business schools i en halv snes forskellige lande og har et samlet budget på 31 mio. kr. hvoraf Højteknologifonden bidrager med 12,9 mio.kr. De stærke fagmiljøer på dette område i Danmark kan meget vel have været medvirkende til at Microsoft Business Solutions har valgt at placere sit europæiske udviklingsselskab i Danmark. Ikke mindst det nyetablerede Center for Applied Information Communication Technology, som bl.a. samarbejder med virksomheder som Microsoft, IBM, SAP, ARLA, Heineken, United Paper Mill (Finland), Mahindra & Mahindra (India), Danmarks Radio, Dagbladet Børsen og det danske Forbrugerråd, rummer betydeligt potentiale.

## **CBS' fremtidige placering i forhold til Regeringens mål**

På baggrund af ovennævnte analyse tegner der sig en række klare mål for de kommende års udvikling:

Nøgleordene i forhold til Regeringens første mål er **Branding og Benchmarking**

Målet må her være at fastholde og styrke CBS som et stærkt internationalt brand ved systematisk markedsføring og kommunikation om

- CBS' netværk og strategiske partnere
- CBS' eliteforskningsmiljøer
- CBS' styrkeposition inden for uddannelse
- CBS' resultater inden for Akkreditering og Ranking
- CBS' fysiske faciliteter og geografiske placering i København

Nøgleordene i forhold til Regeringens andet mål er **Elite, Relevans og Kvalitet**

Målet må her være at

- Tilpasse uddannelsesporteføljen i forhold til efterspørgsel og arbejdsmarked
- Skabe uddannelsesmæssige elitemiljøer som tilbud til de bedste studerende
- Tilbyde uddannelsesmæssig fleksibilitet ved optag og under studiet
- Fokuserer på personlig udvikling og stærk praksisnærhed på alle studier
- Skabe størst mulig administrativ synergi inden for uddannelsesporteføljen
- Styrke uddannelsernes særlige CBS karakteristika

Nøgleordene i forhold til Regeringens tredje mål er **Verdensklasse og Samfundsværdi**

Indsatsen må her være koncentreret om følgende mål:

- Klarere forskningsprofil
- Styrkelse af forskeruddannelsen
- Synliggørelse af forskningens samfundsmæssige værdi
- Dokumentation af forskningens samfundsmæssige værdiskabelse

Nøgleordene i forhold til Regeringens fjerde mål er **Talent og Interaktion**

Målene her drejer sig om to ting:

- HR politik
- Samarbejdsmodeller med erhvervslivet

Analysen ovenfor har vist, at CBS på alle områder rummer betydeligt potentiale for videreudvikling af disse mål fra det stærke udgangspunkt der er etableret gennem de seneste to årtier.

## Styrker og svagheder, muligheder og trusler som grundlag for den fremtidige strategi

Som det vil være fremgået af den ovenstående analyse vil CBS som institution have gode muligheder for at klare sig godt også i fremtiden. Vore styrker og svagheder kan sammenfattes i nedenstående skema:

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En størrelse som gør det muligt at etablere attraktive forskningsmiljøer på en bred vifte af fagområder inden for samfundsvidenskab og humaniora</li> <li>• En af verdens største business schools målt på antal studenter og forskere</li> <li>• En uddannelsesprofil præget af både bredde og dybde, nok den bredeste faglige profil blandt business schools i verden</li> <li>• Stigende søgning til studierne, både fra Danmark, EU og den øvrige verden</li> <li>• Studenter med stor grad af initiativ og selvstændighed og innovationskraft</li> <li>• Tæt kontakt til erhvervslivet og samfundet gennem adjungerede professorer, eksterne undervisere, censorer, corporate partners, sponsoreret forskning, erhvervskonferencer og executive uddannelser</li> <li>• Etableret internationalt ”varemærke” – CBS – som er kendt blandt business schools over hele verden</li> <li>• Omfattende internationalt netværk af partneruniversiteter og medlemskab af prestigefyldte organisationer som PIM, CEMS, EFMD og AACSB</li> <li>• Anerkendelse gennem akkreditering og ranking som leverandør af uddannelse og forskning af høj kvalitet</li> <li>• En organisationskultur præget af stor innovationskraft hos ledelse og ansatte, ildsjæle på alle niveauer, stærkt fokus på læring og pædagogik og høj produktivitet i forhold til ressourcerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trods positiv udvikling endnu ikke tilstrækkelig mange udlændinge blandt faculty og studenter.</li> <li>• Trods høj generel produktivitet, stigende international kvalitet og identifikation af kernefelter, er forskningskvaliteten, specielt i form af artikler i internationale top journals, endnu ikke fuldt tilfredsstillende. Kernefelter er desuden pt. for upræcist defineret.</li> <li>• Ingen klar identitet og branding af CBS PhDere.</li> <li>• Trods kraftig vækst på området er det fulde potentiale inden for executive programmer, korte kurser og virksomhedsrettede tilbud endnu ikke udnyttet.</li> <li>• Utilstrækkelige økonomiske ressourcer i forhold til skolens potentiale og ambitioner</li> <li>• Utilstrækkelige administrative rutiner, data og værktøjer til at etablere relevant og pålidelig ledelsesinformation og et sikkert styringsgrundlag</li> </ul>

På tilsvarende måde kan CBS muligheder og trusler sammenfattes som vist nedenfor.

<b>Muligheder</b>	<b>Trusler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CBS har en størrelse som gør det muligt at etablere stærke forsknings- og uddannelsesmiljøer med kritisk masse både på mainstream og mere utraditionelle områder, dvs. bevare diversiteten som et brand.</li> <li>• Skolens størrelse gør det økonomisk rentabelt at udvikle professionelle systemer til kvalitetssikring og ledelsesinformation, som kan sætte dagsordenen for administrative universitetssystemer i Danmark.</li> <li>• Som en af verdens største udbydere af specialiserede master uddannelser er CBS i en position til at blive blandt verdens ledende skoler på dette stigende marked.</li> <li>• Størrelsen af CBS' faculty rummer potentiale til kraftigt at øge antallet af Ph.D. studerende og blive en af de største udbydere på et område med betydelig efterspørgsel og som samtidig er af strategisk betydning for udvikling af forskningsnetværk. FT's Ph.D. rank af CBS støtter denne mulighed.</li> <li>• Det omfattende internationale netværk af partneruniversiteter og medlemskab af prestigefyldte organisationer som PIM, CEMS, EFMD og AACSB gør det realistisk at CBS kan blive den bedst "networkede" business school i verden.</li> <li>• De mange års satsning på pædagogisk udvikling og praksisnær læring burde kunne udvikles til et brand for CBS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende mulighed for at rekruttere og fastholde de bedste forskere og undervisere pga. for svagt fagligt miljø og/eller dårlig social integration eller nationale barrierer (opholdstilladelse, skattetryk).</li> <li>• Risiko for, at udenlandske dimittender pga. danske regler om ophold og arbejde tvinges til at forlade landet efter endt uddannelse.</li> <li>• Skærpet konkurrence fra andre danske universiteter og derfor risiko for ikke at få tilstrækkelig andel i de øgede forskningsressourcer, der tilføres sektoren i de kommende år.</li> <li>• For lav taxameterbetaling uden mulighed for brugerbetaling eller anden finansiering.</li> <li>• Manglende integration mellem de to tidligere fakulteter med hensyn til forskning og uddannelse.</li> <li>• Manglende succes med at integrere executive området med øvrige aktiviteter på CBS.</li> <li>• Ikke at få HHE produkterne fuldt integreret i CBS.</li> </ul>