Uddannelses- og Forskningsministeriet

Prækvalifikation af videregående uddannelser - Forretningsudvikling

Udskrevet 13. november 2026

Master - Forretningsudvikling - Copenhagen Business School - Handelshøjskolen

Institutionsnavn: Copenhagen Business School - Handelshøjskolen
Indsendt: 30/09-2016 12:03
Ansøgningsrunde: 2016-2
Status på ansøgning: Godkendt
Afgørelsesbilag
Samlet godkendelsesbrev
Download den samlede ansøgning
Læs hele ansøgningen

Ansøgningstype
Ny uddannelse

Udbudssted
Copenhagen Business School

Kontaktperson for ansøgningen på uddannelsesinstitutionen
Karin Tovborg Jensen ktj.edu@cbs.dk 38 15 33 02

Er institutionen institutionsakkrediteret?
Ja

Er der tidligere søgt om godkendelse af uddannelsen eller udbuddet?
Nej

Uddannelsestype
Master

Uddannelsens fagbetegnelse på dansk fx. kemi
Forretningsudvikling

Uddannelsens fagbetegnelse på engelsk fx. chemistry
Business development

Den uddannedes titel på dansk
Master i forretningsudvikling

Den uddannedes titel på engelsk
Master of Business Development

Hvilket hovedområde hører uddannelsen under?

Samfundsvidenskab

Hvilke adgangskrav gælder til uddannelsen?

For at kunne optages på masteruddannelsen i forretningsudvikling skal den studerende have gennemført en relevant samfundsvidenskabelig bachelor-, professionsbachelor- eller diplomuddannelse. Tilsvarende uddannelser inden for andre hovedområder kan efter en konkret vurdering også være adgangsgivende. Den studerende skal minimum have 2 års relevant erhvervserfaring. Relevant erhvervserfaring omfatter arbejde med ledelsesmæssige opgaver af både faglig- og linjeledelsesmæssig karakter eller erfaring med at arbejde inden for de erhvervsøkonomiske discipliner som f.eks. salg, marketing, økonomistyring, finansiering, logistik eller HR. Endvidere skal den studerende have sproglige færdigheder i engelsk svarende til gymnasialt B-niveau.

Er det et internationalt uddannelsessamarbejde?

Nej

Hvis ja, hvilket samarbejde?

Hvilket sprog udbydes uddannelsen på?

Dansk

Er uddannelsen primært baseret på e-læring?

Nej

ECTS-omfang

60

Beskrivelse af uddannelsen

Formål:

Formålet med den nye fleksible masteruddannelse er at tilbyde dansk erhvervsliv et fleksibelt og tilpasningsdygtigt uddannelsestilbud på masterniveau. Et uddannelsestilbud, der løbende matcher kompetencebehovet hos erfarne medarbejdere, som enten i nuværende eller kommende funktioner skal medvirke til forretningsudvikling og kunne integrere egen faglighed i virksomhedens værdikæde. Medarbejdere, som samtidig ønsker at styrke egen faglige erhvervsøkonomiske specialisering.

Uddannelsen skal:

1. Øge deltagerens praktiske, analytiske og kritisk refleksive kompetence til at integrere egen faglig specialisering i udviklingen og driften af virksomheden samt i løsningen af tværgående organisatoriske problemstillinger.

2. I kombination med pkt. 1 at tilbyde en yderligere analytisk og kritisk refleksiv fordybelse i egen faglige erhvervsøkonomiske specialisering.

Målgruppen

Uddannelsen henvender sig til ansatte i den private sektor, der har behov for at kunne forstå og udvikle egne ansvars- eller funktionsområder i relation til virksomhedens samlede forretning. Ansatte, som både skal kunne optimere, effektivisere og dokumentere virksomhedens drift og processer og samtidig medvirke til virksomhedens forretningsudvikling ved at kunne indgå i tværorganisatoriske processer og gennemføre lokale forandringer i overensstemmelse med virksomhedens samlede forretning.

Uddannelsen henvender sig til personer, der ønsker et individuelt tilpasset masteruddannelsesforløb, og som gennem en høj grad af fleksibilitet oplever, at deres kompetenceudvikling på masterniveauet bliver gjort relevant og overskuelig i forhold til fagligt indhold, tid og økonomi.

Nedenfor gives eksempler på personprofiler, som uddannelsen henvender sig til.

Eksempel 1: Teamlederen, der har sit første linjelederjob med ansvar for 6 – 8 medarbejdere. De centrale opgaver omfatter ledelse og fordeling af opgaver, at kunne yde faglig sparring, at afrapportere resultater og sikre samarbejde på tværs af virksomhedens funktioner. Lederen oplever et behov for kompetencer til at kunne forstå hele virksomhedens værdikæde og skabe en løbende udvikling af egen afdeling, der understøtter virksomhedens overordnede strategi. Lederen indgår i et lederteam og oplever her at have behov for at kunne skabe sig en større faglig legitimitet i forhold til sine ledelseskolleger. Den nye fleksible masteruddannelse vil blandt andet kunne styrke teamlederens forståelse både af den samlede værdikæde og af andre funktioner, fx økonomi eller marketing, også med henblik på at tage skridtet videre til næste ledelsesniveau.

Eksempel 2: Program- eller projektlederen, som skal sikre styring af projekter og programmer og interessevaretagelse på tværs af organisationen, men som oplever at mangle viden om, hvordan videnmedarbejdere ledes og motiveres. Samtidig oplever projektlederen at mangle teoretisk viden til at kunne udfordre, effektivisere og rammesætte projektledelse og arbejde strategisk op imod projektets styregruppe. Konkret har projektlederen desuden et behov for at forstå, hvordan digitale ydelser positioneres og prissættes på globale markeder karakteriseret ved innovation og radikale forandringer. Den nye fleksible masteruddannelse giver program- og projektlederen bedre forudsætning for at udvikle driften samt mulighed for at gå ind i linjeledelse. Uddannelsen giver samtidig program- og projektlederen kompetencerne til at kunne løfte tungere strategiske projekter i samspil med kolleger på samme niveau og kolleger længere oppe i organisationen.

Eksempel 3: Business Developer, der løbende skal bidrage til udviklingen af nye forretningskoncepter i samarbejde med kunderne, initiere go-to-market aktiviteter samt implementere og styre forretningsudviklingsprojekter. Business developeren oplever at skulle kunne balancere hensynet mellem at optimere nuværende drift og samtidig udvikle nye processer og produkter. Det skaber et behov for ny viden inden for forretningsudvikling i kombination med en løbende opdatering af udviklerens egen faglige erhvervsøkonomiske specialisering inden for finansiering og supply chain. Den nye fleksible masteruddannelse hjælper primært til indsigt i konkrete faglige udfordringer og interesser. Den kan over tid bruges til også at vække en interesse for andre stillinger i organisationen, herunder linjeledelse.

Uddannelsens kompetenceprofil

Den studerende skal på kvalifikationsramme trin 7 opnå:

Viden

- Om den nyeste forskning inden for forretningsudvikling, organisation og ledelse og på baggrund heraf kunne reflektere kritisk over egen praksis på et videnskabeligt grundlag.

- Om den nyeste forskning inden for øvrige relevante erhvervsøkonomiske discipliner.

Færdigheder

- Til på et avanceret niveau at kunne identificere og analysere centrale tværgående problemstillinger i virksomheden samt vælge mellem relevante analytiske perspektiver, metoder og modeller til løsning af komplekse problemstillinger, der knytter sig til forretningsudvikling.

- Til på et videregående niveau at kunne analysere relevante problemstillinger inden for egen fagspecialisering og designe nye fagspecifikke løsninger.

- Til at kunne designe nye løsninger, der integrerer egen fagspecialisering med en organisatorisk og ledelsesmæssig forståelse.

Kompetencer

- Til at integrere sin fagspecifikke viden og færdigheder på tværs af virksomhedens funktioner og aktører med henblik på at udtænke og designe nye løsningsmodeller for egen opgaveløsning i eget ansvarsområde.

- Til at fortsætte egen faglige læring og udvikling.

- Til at navigere i en kompleks og uforudsigelig organisatorisk kontekst.

Uddannelsens fleksibilitet

Et centralt element i den nye masteruddannelse er fleksibiliteten. Fleksibiliteten udmøntes i muligheden for selv at kunne tilrettelægge, hvilke og hvor mange moduler den enkelte studerende ønsker at følge pr. semester og rækkefølgen, hvori de enkelte moduler følges. Alle moduler afsluttes med en selvstændig prøve.

For at opnå den fulde mastergrad på 60 ECTS-point skal uddannelsens grundforløb, obligatoriske moduler samt valgfrie moduler være gennemført inden mastermodulet påbegyndes.

Betaling sker pr. modul og den konkrete pris pr. modul afhænger af modulets omfang målt i ECTS-point.

Uddannelsens konstituerende faglige elementer

Uddannelsen består af følgende elementer:

1. Et grundforløb i forretnings- og organisationsudvikling, som udvikler deltagerens evne til at medvirke til forretningsudvikling og forandringer i organisationen ved at skabe nye forbindelser i virksomheden både internt og eksternt i forhold til virksomhedens kunder og omverden. Her styrkes deltagerens evne til at udvikle og forandre organisationens processer, forretningsmodeller, produkter og markedspositioner.

Udbudte moduler:

- Forretningsudvikling
- Organisation og forandring.

2. Obligatoriske ledelses- og procesfaglige moduler, der udvikler deltagerens evne til at optimere og effektivisere virksomhedens drift samt til at lede og integrere egen faglighed i virksomhedens værdikæde. Den studerende skal vælge 4 moduler ud af 6 mulige.

Udbudte moduler:

- Creativity and Innovation
- Performance Management
- Managing People
- Operations og Supply Chains
- Strategisk kommunikation
- Strategic Practices and Execution

3. Valgfrie moduler, der giver den studerende mulighed for at tilpasse sin uddannelse yderligere til egne konkrete kompetencebehov. De valgfrie moduler vil løbende blive udviklet i takt med erhvervslivets behov og afspejle de aktuelle forskningsindsatser på tværs af CBS' institutter. De valgfrie moduler er inddelt i hhv.:

a. Trends in … : Gruppen indeholder moduler, hvis formål er at opdatere den studerendes egen faglige erhvervsøkonomiske specialisering ved at give viden om nyere forskningstemaer og tendenser, fx inden for salg og marketing, finansiering, regnskab, HRM eller program- og projektledelse.

b. Challenges: Gruppen indeholder moduler, hvis formål er yderligere at udfolde tværorganisatoriske og ledelsesmæssige problemstillinger, fx strategisk brug af Big Data eller Pricing.

c. Perspectives: Gruppen indeholder moduler, hvis formål er at give den studerende mulighed for at tilegne sig nye perspektiver på ledelse, fx filosofiske, psykologiske og etiske, eller på sit eget personlige lederskab.

Eksempler på moduler, der kan udbydes:

Trends in …

- Trends in Service Management
- Trends in Sales and Marketing
- Trends in Corporate Finance
- Trends in Strategic HRM
- Trends in IT Management
- Trends in program- og projektledelse.

Challenges

- Pricing
- Bæredygtige forretningsmodeller
- Disruptive Supply Chains
- Strategisk brug af Big Data
- Sourcing og distanceledelse.

Perspectives

- Ledelsesfilosofi og etik

- Learning and Unlearning

- Personligt udviklingsprojekt.

4. Et mastermodul, der afslutter uddannelsen. Mastermodulet træner den studerende i at beskrive, analysere, bearbejde og afrapportere en eller flere komplekse forretningsudviklingsmæssige problemstillinger i egen organisation på et højt fagligt niveau og reflektere over egen udvikling i relation til masteren.

Med henblik på at sikre, at uddannelsen tilrettelægges hensigtsmæssigt i forhold til den enkelte studerendes viden- og kompetencebehov samt krav til faglige udbytte, tilbydes alle studerende en eller flere studievejledende samtaler i løbet af deres uddannelse.

Se bilag 9 for nærmere beskrivelser af de enkelte moduler.

Begrundet forslag til taxameterindplacering

Master i forretningsudvikling indstilles indplaceret til deltidstakst 1 (15.700 kroner i 2017), idet uddannelsen er en samfundsvidenskabelig efteruddannelse.

Forslag til censorkorps

Uddannelsen ønskes i lighed med CBS' øvrige efteruddannelser tilknyttet det Erhvervsøkonomiske censorkorps med evt. inddragelse af andre relevante censorkorps.

Dokumentation af efterspørgsel på uddannelsesprofil - Upload PDF-fil på max 30 sider. Der kan kun uploades én fil.

Samlet bilag til prækvalifikationsansøgning endelig.pdf

Kort redegørelse for behovet for den nye uddannelse

Den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling tilbyder dansk erhvervsliv adgang til konkrete og efterspurgte erhvervsøkonomiske efteruddannelseskompetencer på masterniveau inden for forretningsudvikling. Kompetencer, som ifølge aftagerne er centrale for at styrke deres løbende produktivitet og positionering i markedet. Samtidig opnår virksomhederne en bred adgang til CBS' forskningsviden gennem moduler, som tilbyder opdatering af erfarne medarbejderes faglige erhvervsøkonomiske specialisering.

På baggrund af en række forskellige undersøgelser har vi identificeret et konkret behov hos aftagerne for erfarne medarbejdere, som har kompetencer til at kunne forstå virksomhedens forretning, kunne optimere driften og parallelt initiere tværorganisatoriske processer og -samarbejder samt udvikle deres eget ansvarsområde i relation til virksomhedens samlede værdikæde. Se videre bilag 3- 8 for yderligere dokumentation for det identificerede behov hos aftagerne samt bilag 2 for nærmere beskrivelse af metode og proces.

Antallet af medarbejdere med en videregående uddannelse på bachelor- eller kandidatniveau i den private sektor er generelt stigende og skaber alt andet lige et større behov for efteruddannelse af de højt uddannede på masterniveau. Virksomhederne har behov for at kunne fastholde dygtige medarbejdere, og efteruddannelse anvendes også som middel til fastholdelse. Samtidig strækker de højtudannede medarbejderes karrieforløb sig typisk over flere virksomheder. Denne øgede medarbejdermobilitet samt størrelsen på de konkrete uddannelsesbudgetter medvirker ofte i en tilbageholdenhed over for at finansiere hele masteruddannelser på én gang. Se bilag 1.

Den nye masteruddannelses fleksible design og indholdsmæssige bredde sikrer en attraktiv uddannelsesramme, som understøtter adgang til forskningsbaseret viden og kompetencer, som er relevante i forhold til den studerendes eget behov og karriereforløb. Samtidig understøtter uddannelsens fleksible struktur, at flere kan tage en masteruddannelse, fordi uddannelsesforløbet bliver gjort overskueligt både i forhold til tid og økonomi. Modulerne kan finansieres enkeltvis, hvilket gør det nemmere for virksomheden at matche med deres uddannelsesbudgetter.

Dermed opfylder den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling også virksomhedernes behov for at kunne tilbyde efteruddannelse på masterniveau med henblik på fastholdelse af medarbejdere. Vores analyser bekræfter et konkret behov for en masteruddannelse, der kombinerer et fagligt fokus på forretningsudvikling med fleksibel leverance- og prisstruktur. Se bilag 1 for yderligere dokumentation.

Uddannelsens fleksibilitet sænker også barrierne for de mindre virksomheders adgang til relevant forskningsviden inden for forretningsudvikling. Fleksibiliteten øger samtidig virksomhedernes mulighed for at kunne tilbyde sine medarbejdere efteruddannelse på masterniveau. De mindre virksomheder har gennemsnitligt set en lavere andel af medarbejdere med en lang videregående uddannelse og er oftere placeret uden for de store byer. Fleksibiliteten i den nye masteruddannelse vil blandt andet medvirke til, at virksomheden ikke behøver undvære sine medarbejdere over en længere periode. Medarbejderne vil nemt kunne rejse frem og tilbage i forbindelse med de afgrænsede og intensive undervisningsforløb også selvom virksomheden og medarbejdernes bopæl er placeret vest for Storebælt og eller uden for de store byer.

Den nye fleksible masteruddannelse er ikke en MBA-uddannelse, og der findes i dag ikke et tilsvarende efteruddannelsestilbud på masterniveau i Danmark. Masteruddannelsen henvender sig til en anden og bredere målgruppe blandt ansatte i den private sektor, som har behov for at kunne forstå og udvikle egne ansvars- eller funktionsområder i relation til virksomhedens samlede forretning. Hvor MBA-uddannelsen fokuserer på topledelse, fokuserer den nye masteruddannelse på ledelse i bred forstand med fokus på ledelseslagene i midten af virksomheden. Det vil sige den erfarne medarbejder, som både skal kunne optimere, effektivisere og dokumentere virksomhedens drift og samtidig medvirke til virksomhedens forretningsudvikling ved at kunne forstå forretningen og integrere egen faglighed i hele virksomhedens værdikæde.

De mange erhvervsøkonomiske dimittender med for eksempel en professionsbachelor, diplom eller kandidatgrad har i dag ikke nogen direkte og naturlig videreuddannelsesmulighed, som understøtter den livslang læring. Den nye fleksible masteruddannelse supplerer det nuværende efteruddannelsesudbud ved også at tilbyde denne gruppe af dimittender en naturlig og direkte videreuddannelsesmulighed.

Endelig har uddannelsens profil, indhold og struktur været løbende drøftet og kvalificeret af en række aftagere og aftagerorganisationer samt øvrige centrale interessenter i den private sektor med henblik på at sikre en stærk kobling til aftagernes konkrete behov for efteruddannelseskompetencer.

Underbygget skøn over det samlede behov for dimittender

Som en konsekvens af den generelle stigning i medarbejdere med en lang videregående uddannelse i den private sektor (som nævnt tidligere) forventes der fremover også en stigning i behovet for efteruddannelse på masterniveau. Kompetencer på masterniveau vil blive efterspurgt af en langt større og bredere målgruppe end tidligere blandt virksomhedernes medarbejdere. Se bilag 1 for yderligere analyse.

Vores undersøgelser af behovet blandt aftagerne viser, at uddannelsen dækker et behov for kompetenceudvikling hos 37 pct. af de ansatte i den private sektor med en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Alene øst for Storebælt svarer dette til ca. 34.000 personer. Samtidig peger vores analyser i retning af, at 1.600 personer inden for det næste år vil være interesseret i at starte på den nye fleksible masteruddannelse. Se bilag 4 for yderligere dokumentation.

Yderligere peger vores supplerende analyse blandt 43 virksomheder i retning af, at virksomhederne i gennemsnit kan se et behov for dimittender svarende til 2-3 medarbejdere pr. år afhængig af virksomhedsstørrelse. Se bilag 6 for yderligere dokumentation.

Hvilke aftagere/aftagerorganisationer har været inddraget i behovsundersøgelsen?

Undersøgelsen af behovet for en ny fleksibel masteruddannelse har i flere omgange involveret potentielle aftagere og aftagereorganisationer fra et bredt udsnit af virksomheder og brancher. Aftagerne omfatter i denne sammenhæng både virksomheder (arbejdsgiverperspektivet) og medarbejdere, der ønsker de efteruddannelseskompetencer, som uddannelsen tilbyder.

Forundersøgelse

Indledningsvis gennemførte vi en forundersøgelse i foråret 2016. Her blev 11 aftagere interviewet med henblik på at kvalificere ideen om en fleksibel masteruddannelse i forretningsudvikling. Sammensætningen af interviewpersoner fremgår af bilag 4.

Kvantitativ behovsafdækning

Med en positiv modtagelse af uddannelsesinitiativet fra denne gruppe af aftagere gennemførte analysefirmaet Inzights en kvantitativ behovsundersøgelse blandt 759 ansatte i den private sektor. Respondenterne blev blandt andet bedt om at forholde sig til hvilket efteruddannelsestilbud, der opfyldte deres behov for kompetence- og karriereudvikling. Se bilag 2 og 5 for yderligere beskrivelse og dokumentation.

37 pct., svarende til 180 personer, valgte den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling som den uddannelse, der opfyldte deres efteruddannelsesbehov. Respondenterne blev i undersøgelsen eksponeret for beslægtede efteruddannelsestilbud, herunder MBA-uddannelsen og andre masteruddannelser med fokus på organisation og ledelse. Også private kursusudbud og de erhvervsøkonomiske diplomuddannelser indgik i undersøgelsen. Undersøgelsen bekræftede, at der er et behov for kompetencer inden for forretningsudvikling og –forståelse, ledelse og organisationsudvikling.

På baggrund af de indledende undersøgelser blev uddannelsen videreudviklet og yderligere tilpasset det identificerede behov.

Supplerende behovsafdækning set fra et arbejdsgiverperspektiv

I august blev et supplerende spørgeskema sendt til 125 virksomheder med henblik på at kvalificere, i hvilken grad aftagerne oplevede, at uddannelsens kompetenceprofil og indhold matchede behovet for efteruddannelseskompetencer. 43 virksomheder svarede på undersøgelsen og 91 pct. (svarende til 41 respondenter) bekræftede, at den nye fleksible masteruddannelse dækker et behov for kompetenceudvikling enten på virksomheds- eller afdelingsniveau. Undersøgelsens resultater gengives i bilag 2 og 6.

Parallelt har centrale fagforeninger og interesseorganisationer været hørt i forhold til deres vurdering af behovet i forhold til deres medlemmer. Vi har modtaget tilbagemeldinger fra hhv. Dansk Erhverv, CA, Akademikerenes a-kasse, DJØF og Dansk Magisterforening. Tilbagemeldinger er vedlagt som bilag 7.

Kvalificerende aftagerworkshop

For yderligere at sikre en konkret kvalificering af uddannelsens kompetenceprofil og indhold afholdt vi i september en workshop med aftagere fra en række forskellige typer af aftagervirksomheder. Den konkrete sammensætning af deltagere på workshoppen ses i bilag 8. Blandt deltagerne var der en bred enighed om, at virksomhederne oplever et stigende behov for medarbejdere, som både har en forretningsforståelse og som kan integrere deres egen faglighed i virksomhedens værdikæde og tværorganisatoriske processer. Samtidig gav aftagerne klart udtryk for et behov for medarbejdere, der også løbende kompetenceudvikles til at kunne effektivisere virksomhedens drift.

Aftagerne betonede styrken ved uddannelsens fleksibilitet, idet fordelingen af betalinger sammen med et stort moduludbud gør uddannelsen attraktiv også set fra et arbejdsgiverperspektiv helt generelt og i forhold til fastholdelse af dygtige medarbejdere mere specifikt.

Input fra workshoppen udmøntede sig i en yderligere præcisering af uddannelsens profil og fokus på forretningsudvikling og tværorganisatoriske udfordringer, som aftagerne oplever i deres funktion eller ansvarsområde.

Fortsat aftagerdialog

Med henblik på forsat at sikre en løbende udvikling og tilpasning af uddannelsen og dens moduludbud ønsker vi at inddrage gruppen af aftagere igen, og vores forventning er, at uddannelsens aftagerpanel vil skulle etableres med udgangspunkt i de involverede aftagere, som har været involveret i udviklingsprocessen.

Hvordan er det sikret, at den nye uddannelse matcher det påviste behov?

Det har været centralt i udviklingsarbejdet med den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling, at dens indhold og struktur har været designet ud fra et konkret behov for kompetence- og karriereudvikling i dansk erhvervsliv.

Udviklingsprocessen har derfor inddraget mere end 20 aftagere direkte i kvalificeringen af den konkrete udformning af uddannelsen. Herudover har 43 virksomheder og 180 potentielle studerende givet konkrete input til de kompetencer og moduler, der indgår i uddannelsen.

For at sikre, at masteruddannelsen matcher det identificerede behov hos aftagerne, opstilles i bilag 10 en oversigt, som viser sammenhængen mellem det identificerede behov, uddannelsens kompetenceprofil og moduludbuddet. Således illustreres det, at uddannelsens kompetenceprofil og indhold imødekommer det påviste behov hos aftagerne.

Sammenhæng med eksisterende uddannelser

Den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling supplerer det nuværende udbud af videregående efteruddannelser ved:

- At tilbyde en efteruddannelsesmulighed inden for forretningsudvikling og øvrige erhvervsøkonomiske discipliner til en bred gruppe af ansatte i den private sektor, herunder muligheden for at styrke egen faglige, erhvervsøkonomiske specialisering.

- At tilbyde en høj grad af fleksibilitet, der gør det muligt for mange erfarne medarbejdere i den private sektor at tage en masteruddannelse, idet:

· Uddannelsens kan tilpasses både i forhold til tid og arbejdsbelastning så den skaber bedst mulig balance mellem arbejdsliv og familieliv.

· Uddannelsens moduler betales enkeltvis, og finansieringen af uddannelsen kan således fordeles over en længere periode. Det gør uddannelsen mere attraktiv set fra et arbejdsgiverperspektiv også for de mindre virksomheder, som ikke har en tradition for at købe offentlig efteruddannelse på masterniveau.

· Den studerende selv kan sammensætte sin masteruddannelse, så den indholdsmæssigt matcher den studerendes konkrete behov for kompetencer.

- At tilbyde en efteruddannelse, som bygger videre på den viden og de færdigheder og kompetencer, som de erhvervsøkonomiske dimittender har på tværs af de videregående uddannelsesinstitutioner.

Vi har i vores kvantitative undersøgelse af behovet for den nye masteruddannelse fra arbejdsgiverperspektivet undersøgt, i hvilken grad aftagerne vurderer, at de kompetencer, som den nye masteruddannelse i forretningsudvikling tilbyder, allerede vil kunne opnås gennem eksisterende efteruddannelsestilbud på tværs af de videregående uddannelsesinstitutioner. Her svarer 20 pct. (svarende til 9 respondenter), at den nye masteruddannelse kun i mindre grad overlapper med det eksisterende uddannelsesudbud, og 24 pct. angiver ved ikke.

56 pct. angiver imidlertid (svarende til 25 respondenter), at der er overlap mellem den nye masteruddannelse og det eksisterende uddannelsesudbud. En gennemgang af de enkelte svar viser dog, at respondenterne ofte sammenligner den nye fleksible masteruddannelse, med private eller udenlandske uddannelsestilbud, herunder kursusvirksomheden Probana og London Business School i England. Derudover nævnes uddannelsestilbud på kvalifikationsramme 5 og 6, herunder uddannelsesudbud ved erhvervsakademi CPH Business og Niels Brock. Endelig nævnes uspecificerede masteruddannelser ved andre universiteter og to konkrete masteruddannelser henholdsvis Master of Management Development og MBA-uddannelsen. For uddybende dokumentation se bilag 6.

I vores kvantitative behovsundersøgelse gennemført af analysefirmaet Inzights er respondenterne blandt andet blevet bedt om at forholde sig til følgende eksisterende efteruddannelsesudbud:

- MBA-uddannelsen (CBS, AAU, SDU, AU, DTU)

- Master i oplevelsesledelse (RUC)

- Master i projektledelse og proces (RUC).

I undersøgelse har 37 pct., svarende til 180 respondenter, tilkendegivet, at de ville vælge den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling. Det kan sandsynligt være et udtryk for, at den nye masteruddannelse tilbyder efteruddannelseskompetencer, som ikke på samme måde kan opfyldes af de beslægtede uddannelser angivet ovenfor. Se bilag 5 for yderligere dokumentation.

For at vise, hvordan den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling supplerer det eksisterende uddannelsesudbud har vi analyseret det aktuelle uddannelsesudbud på masterniveau. Vi har indledningsvis identificeret de masteruddannelser, som indeholder et eller flere sammenlignelige elementer. Dernæst har vi ud af denne gruppe af masteruddannelser identificeret fire beslægtede masteruddannelser, som vi har analyseret nærmere i forhold til indhold, profil og struktur. De fire masteruddannelser er henholdsvis:

- Master of Leadership and Innovation in Complex Systems (AU)
- Master of Management Development (CBS)
- Master of Business Administration (CBS, SDU, AAU, AU)
- Master of Management of Technology (DTU og AAU).

For tre af uddannelserne gælder det, at de i forhold til den nye fleksible masteruddannelse er bygget op omkring en ledelsesfaglig kerne og identitet med fokus på topledelse. Fx gør det sig gældende på MBA-uddannelsen at fokus er på Corporate Strategy og det at lede hele virksomheden. Den nye fleksible masteruddannelse har en forretningsudviklings- og organisationsfaglig kerne og fokusere på ledelse i midten af organisationen. Også derfor henvender den nye fleksible masteruddannelse sig til forskellige typer af medarbejdere i virksomheden og ikke kun linjeledere, der i deres karriere aspirerer til topledelsesposter.

I forhold til Master of Leadership and Innovation in Complex Systems (LAICS) deler den nye fleksible masteruddannelse delvis målgruppe, dog er LAICS indholdsmæssigt alene fokuseret på innovationsprocesser og knowledge management. Den nye fleksible masteruddannelse fokuserer på forretningsudvikling i kombination med andre erhvervsøkonomiske discipliner og har derfor et bredere fagligt fokus og henvender sig også til en anden målgruppe blandt virksomhedernes medarbejdere. Se bilag 11 for yderligere analyse.

Den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling vurderes derfor, at supplere det eksisterende uddannelsesudbud ved at tilbyde et fleksibelt efteruddannelsestilbud inden for forretningsudvikling og øvrige centrale erhvervsøkonomiske discipliner. Dermed tilbyder den nye masteruddannelse efteruddannelseskompetencer til en bred gruppe af ansatte i den private sektor, der også bygger videre på den viden, og de færdigheder og kompetencer, som de erhvervsøkonomiske dimittender har på tværs af de videregående uddannelsesinstitutioner.

Rekrutteringsgrundlag

Ifølge analysebureauet Inzights er der 152.000 personer i den private sektor, som har en mellemlang videregående uddannelse, og som er interesserede i efteruddannelse inden for de erhvervsøkonomiske discipliner. 85.000 af dem bor øst for Storebælt, og af dem er 34.000 potentielle aftagere af den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling.

Rekrutteringsgrundlaget for uddannelsen forventes at være størst blandt de store og mellemstore virksomheder på tværs af brancher og blandt medarbejdere med solid erhvervserfaring. Uddannelsens fleksibilitet vil imidlertid, som tidligere redegjort for, også gøre det attraktivt for de mindre virksomheder at kompetenceudvikle deres medarbejdere på masterniveau.

Se bilag 1 og 5 for yderligere dokumentation.

Forventet optag

Det forventes, at optaget på uddannelsen vil være stigende fra ca. 85 optagne de første år for herefter at stabilisere sig omkring 120 studerende pr. år. Vores forventning baserer sig på en beregning af, hvor stor en andel af rekrutteringsgrundlaget uddannelsen vil kunne tiltrække og vores erfaringer fra optaget på CBS' fleksible offentlige masteruddannelse, som henvender sig til offentlige ledere. Her har optaget efter de første 7 år stabiliseret sig på ca. 200 nye studerende pr. år.

Se bilag 12 for yderligere.

Hvis relevant: forventede praktikaftaler

Ikke relevant.

Hermed erklæres, at ansøgning om prækvalifikation er godkendt af institutionens rektor

Ja

Status på ansøgningen

Godkendt

Ansøgningsrunde

2016-2

Afgørelsesbilag - Upload PDF-fil

A2 - Godkendelse af ny uddannelse - MA i Forretningsudvikling - CBS.pdf

Samlet godkendelsesbrev

CBS - Godkendelse af ny uddannelse - MA i Forretningsudvikling.pdf

Bilagsoversigt

Bilag 1: Analyse af rammerne for behovet for en fleksibel masteruddannelse i forretningsudvikling 1
Bilag 2: Proces- og metodebeskrivelse 4
Bilag 3: Undersøgelse af behovet for efteruddannelseskompetencer blandt CBS' dimittender, 2014 10
Bilag 4: Forstudie af behovet for en fleksibel masteruddannelse, april 2016 12
Bilag 5: Kvantitativ behovsundersøgelse gennemført af analysefirmaet Inzights, maj 2016 15
Bilag 6: Kvalificerende kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af behovet set fra arbejdsgiverperspektivet, august 2016 19
Bilag 7: Tilbagemeldinger fra fagforeninger og interesseorganisationer 23
Bilag 8: Kvalificerende aftagerworkshop, september 2016 28
Bilag 9: Uddannelsens struktur og indhold 31
Bilag 10: Hvordan er det sikret, at den nye uddannelse matcher det påviste behov? 37
Bilag 11: Sammenhæng med eksisterende uddannelser 38
Bilag 12: Forventet optag 41

Bilag 1: Analyse af rammerne for behovet for en fleksibel masteruddannelse i forretningsudvikling

Både dansk og international litteratur[1] peger på, at virksomheder oplever et stigende behov for kompetencer, som sætter dem i stand til at takle udfordringer af stigende global karakter og kompetencer til at agere kreativt og innovativt. De danske virksomheder oplever ligesom resten af verden et stigende internationalt konkurrencepres og en stadig globaliseringen af informations-, kapital- og handelsstrømme. Den øgede internationale konkurrence øger kompleksiteten ved at drive forretning og den enkelte virksomhed må kontinuerligt håndtere denne kompleksitet, tænke nyt og omsætte egne ideer til produktivitetsforbedringer. Virksomhedernes organisering bliver løbende mere kompleks og flydende og moderne problemer kan sjældent afgrænses til en enkelt specifik funktion eller disciplin. Effektive løsninger kræver et integreret og holistisk perspektiv samt evne til at anlægge mange forskellige perspektiver og forene forskellige interesser og holdninger i opgaveløsning (Datar *et al*., 2010).

Danmark har brug for produktive og konkurrencedygtige virksomheder, som kan takle disse udfordringer, så vi løbende kan understøtte vedligeholdelsen og udviklingen af vores velfærdssamfund. I takt med at rammerne for de danske virksomheder naturligt ændrer sig, er der et løbende behov for at sikre, at også uddannelsestilbuddet hos forskningsinstitutioner, som CBS, løbende understøtter virksomhedernes kompetencebehov.

Politisk fokus på virksomhedernes produktivitet og konkurrenceevne
Virksomhedernes produktivitet og konkurrenceevne er omdrejningspunkt for Regeringens erhvervspolitik og fænomenerne proces-, og organisationsinnovation markerer sammen med produkt- og marketinginnovation centrale spor i den udlagte erhvervspolitiske strategi (Danmark i vækst, Regeringen, 2016). Også en række rapporter[2] peger på et uudnyttet milliard-potentiale hos de danske virksomheder ved at fokusere på områder som bedre forretningsudvikling, ledelse, optimering og effektivisering af processer samt nytænkning. Tilførsel af ny viden til virksomhederne og stærke medarbejderkvalifikationer til at kunne omsætte den nævnes som væsentlige faktorer (Produktivitetskommissionen, 2013). Den forskningsbaserede efteruddannelse vil generelt kunne bidrage til at skabe koblingen mellem ny viden og virksomheden gennem en styrkelse af medarbejdernes kvalifikationer.

En skæv fordeling af højt uddannede medarbejdere særligt i de mindre virksomheder
Danmark har relativt set få højtuddannede i den private sektor sammenlignet med andre lande. Kun 48 pct. af de højtuddannede arbejder i den private sektor, og det er markant færre end for eksempel i Sverige, Holland, Tyskland og USA. Her er andelen mellem hhv. 50 og 60 pct. (Produktivitetskommissionen, 2013). Dertil kommer, at fordelingen af personer med en lang videregående uddannelse fordeler sig skævt på tværs af virksomhedsstørrelser. Samlet set arbejder kun 17 pct[3]. af de ansatte i den private sektor med en lang videregående uddannelse i de små og mellemstore virksomheder, mens andelen i de store

[1] Datar el al (2010): Rethinking the MBA – Business Education at a Crossroads, Harvard Business Press, USA og Carlile *et al* (2016): Reimagining Business Education, Boston University, Questrom School of Business, USA samt Colby *et al* (2011): Rethinking Undergraduate Business Education, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, USA. Vækst og Erhvervsministeriet (2016): Redegørelse om vækst og konkurrenceevne samt Produktivitetskommissionen (2013): Analyserapport 4: Uddannelse og innovation.
[2] Undervisningsministeriet (2013): De skjulte helte http://ufm.dk/publikationer/2013/filer-2013/de-skjulte-helte-020913.pdf
CEVEA (2016): Danmarks erhvervspolitiske fremtid: http://cevea.dk/filer/dokumenter/analyser/del_1_danmarks_erhvervspolitiske_fremtid.pdf
Aarhus Universitet (2016): Danish manufacturing Wining the next decade
http://pure.au.dk/portal/files/98323703/Danish_Manufacturing_Full_Report.pdf
Tor Eriksson og Valdemar Smith (2014): God ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer, Aarhus Universitet
https://www.lederne.dk/~/media/lederne/filer/viden%20om%20ledelse/unders%C3%B8gelser/godledelseoggodperformanceidanskevirksomhederogorganisationer.ashx. Flemming Poulfelt (2015): Danske ledere har svært ved personale og innovation, CBS
http://www.danskhr.dk/pages/webside.asp?articleGuid=237925&menuGuid=42930&subMenuGuid=52167
[3] Produktivitetskommissionen (2013): Analyserapport 4: Uddannelse og innovation.

virksomheder er 26 pct. (Regeringen, 2016)[4]. Blandt årsagerne nævnes forskellige barrierer for de mindre virksomheder i at øge anvendelsen af højtuddannet arbejdskraft. Fx, at virksomheder som ikke har tradition for at ansætte højtuddannede mangler viden om, hvad flere højtuddannede kan bidrage med. Men også at det kan være vanskeligere at tiltrække akademisk arbejdskraft til de områder uden for de større byer, hvor de mindre virksomheder oftere er placeret (Produktivitetskommissionen, 2013). Også derfor har det længe været et politisk ønske at styrke udbredelsen af højtuddannede blandt de små og mellemstore virksomheder med henblik på at styrke disse virksomheders systematiske og strategiske arbejde med innovation (Regeringen, 2010).

Behovet for et efteruddannelsestilbud på et højere akademisk niveau med en indtænkt fleksibilitet
Tænketanken DEA's konkluderer i en rapport fra 2015[5] at vedligeholdelse af medarbejderkvalifikationer og opfyldelsen af konkrete ønsker til efteruddannelse fra den enkelte medarbejder er blandt de væsentligste årsager til virksomhedernes anvendelse af efteruddannelse.

I takt med at det generelle uddannelsesniveau i den private sektor stiger[6] må behovet for efteruddannelse på masterniveau også forventes at stige. Både fordi virksomhederne har behov for at kunne videreudvikle de højtuddannede medarbejdernes kvalifikationer, men også fordi medarbejderne har et personligt behov for at udvikle egne kompetencer med henblik på videre karrierefremme[7]. Vores analyse af behovet for en ny fleksibel masteruddannelse i forretningsudvikling indikerer, at op mod 37 pct. af ansatte i den private sektor med mellemlang- eller lang videregående uddannelse vil have en særlig præference for den nye masteruddannelse, fordi den kombinerer muligheden for relevante efteruddannelseskompetencer i en fleksibel leverancestruktur. 63 pct. af dem, som er interesseret i den nye masteruddannelse, er mellem 30 og 49 år og befinder sig sandsynligt i en periode af deres liv, hvor de i særlig grad har behov for at kunne balancere deres prioritering af tid og fokus mellem både karriere og familieliv. 81 pct.[8] angiver direkte, at fleksibiliteten i uddannelsen er en helt central parameter for deres valg af uddannelsen frem for andre tilsvarende efteruddannelsestilbud (Inzights, 2016). Se bilag 5 for en mere detaljeret udfoldelse af den kvantitative behovsundersøgelse.

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) undersøgte de danske masteruddannelser i 2013, og deres undersøgelse viste, at 65 pct. af deltagerne på masteruddannelser oplever, at det er svært eller overvejende svært at kombinere uddannelsesforløb med arbejds- og privatliv (EVA, 2013). Også Trepartsudvalget betonede i 2006 behovet for en øget fleksibilitet i forbindelse med livslang-læring og Produktivitetskommissionen anbefalede i sin rapport fra 2013, at det blev undersøgt nærmere, hvordan man kunnen øge fleksibiliteten yderligere på de videregående uddannelser. (Produktivitetskommissionen, 2013).

Undersøgelser[9] peger på, at tid og økonomi spiller en central rolle for virksomhedernes engagement i kompetenceudvikling generelt. Blandt andet konkluderer analysebureauet CEM Instituts årlige måling af kompetenceudviklingen i den private sektor, at den hyppigste årsag til, at virksomhederne ikke får opfyldt

[4] Vækst og Erhvervsministeriet (2016): Redegørelse om vækst og konkurrenceevne.
[5] Undersøgelse af virksomhedernes anvendelse af VEU, DEA 2015
[6] Vækst og Erhvervsministeriets Redegørelse om vækst og konkurrenceevne, 2016, s. 65 angives en stigning på 10 pct. fra 2004 – 2014 i andelen af de 25 – 34 årige, som har en videregående uddannelse. Tilsvarende viser rapporten Produktivitetseffekter af uddannelse og generelt uddannelsesløft i den private sektor lavet af CEBR i samarbejde med den faglige organisation DJØF, at andelen af medarbejdere med en lang videregående uddannelse i den private sektor samlet i perioden 2005 – 2010 er steget med 65 pct. Heraf er alene medarbejdere med en lang videregående samfundsvidenskabelig uddannelse steget med 26 pct.
[7] 61 pct. af de 599 interviewede virksomheder mener, at virksomhedens kompetenceniveau er større i dag end for et år siden. 69 pct. tilkendegiver, at de har haft en eller flere medarbejdergrupper på efteruddannelse i løbet af 2012 en stigning på 22 procentpoint fra 2011. 28 pct. forventer en yderligere stigning i 2014, CEM Institute (2013): Kompetenceudviklingen i den private sektor.
[8] Tallet stammer fra Inzights undersøgelse af behovet for den nye masteruddannelse i forretningsudvikling og er beregnet som andelen af de 180 respondenter, som tilkendegiver, at de har en særlig præference for den nye masteruddannelse.
[9] CEM Institute (2013): Det Danske Kursusmarked – Kompetenceudvikling i den private sektor. samt DEA (2015): Virksomhedernes efterspørgsel efter offentligt medfinansieret VEU.

deres behov for kompetenceudvikling er utilstrækkelige budgetter. 48 pct. af virksomhederne angiver utilstrækkelige budgetter som den væsentligste årsag. En tendens som genkendes fra tidligere år (CEM Institut, 2013). Den høje mobilitet blandt medarbejdere kan gøre det vanskeligt for virksomhederne at forudse en sikker gevinst ved efteruddannelse.[10] Virksomhederne peger dog samtidig på, at fastholdelse af dygtige medarbejder er blandt de centrale udfordringer de står over de næste 5 år.[11] [12]

Virksomhedernes behov for fastholdelse blev adresseret af de aftagere, som deltog i vores kvalificerende workshop. Aftagerne her bekræftede billedet af, at kombinationen af uddannelsens indhold og fleksibilitet gør uddannelsen attraktiv for virksomhederne også i forhold til at kunne tilbyde relevant efteruddannelse til deres medarbejdere med henblik på fastholdelse. Vores erfaring med at udbyde tilsvarende fleksible masteruddannelser henvendt til hhv. offentlige ledere og skattespecialister viser også, at fleksibilitet i form af individuel tilpasning af indhold, tid og økonomi er den vigtigste parameter for valg af uddannelse næst efter uddannelsens faglige relevans, kvalitet og niveau.[13]

Behov for et bedre match mellem udbuddet af masteruddannelser og virksomhedernes kompetencebehov

Tænketanken DEA undersøgte i 2015 de danske virksomheders anvendelse af voksen- og efteruddannelse (VEU). Undersøgelsen baserede sig på 1028 virksomheder og konkluderede blandt andet, at meget få virksomheder vurderer, at det nuværende udbud af diplom- eller masteruddannelser matcher virksomhedens behov. Hele 71 pct. svarede, at det nuværende udbud af diplom- og masteruddannelser ikke matchede deres behov. CBS' egne undersøgelser bekræfter dette billede, idet kun 23 pct. af CBS' erhvervsøkonomiske dimittender i tilstrækkelig grad oplever, at CBS har et relevant efteruddannelsestilbud til dem. Se bilag 3.

Den nye masteruddannelse i forretningsudvikling vil både kunne tilbyde de erhvervsøkonomiske dimittender fx (cand.merc.) og (HD) dimittender, både fra CBS og andre videregående uddannelsesinstitutioner, herunder erhvervsakademierne og professionshøjskolerne, en direkte og naturlig videreuddannelsesmulighed. Samtidig vil fleksibiliteten i uddannelsen sikre, at masteruddannelsen vil kunne tilpasses til den enkelte virksomhed og medarbejders behov også i forhold til tid og økonomi.

[10] Virksomhedernes efterspørgsel efter offentligt medfinansieret VEU, DEA, 2015
http://www.dea.nu/sites/dea.nu/files/virksomhedernes_efterspoergsel_efter_offentligt_finansieret_veu.pdf

[11] CBS (2016): Kvalificerende kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af behovet set fra arbejdsgiverperspektivet (Se nærmere bilag 6)

[12] Kvalificeret arbejdskraft fremtidens store udfordring for dansk erhvervsliv (KORA, 2016) og Madsen, (2001): Begær og kærlighed menneske og læring i New Telecom World, CBS. Undersøgelse af masteruddannelserne (EVA, 2013) samt Virksomhedernes anvendelse af VEU, (DEA, 2015).

[13] 41 pct. af de studerende på Master of Public Governance (MPG) tilkendegiver eksplicit, at fleksibiliteten har været en afgørende faktor for valget af uddannelsen. Beregningen bygger på en stikprøve på 216 studerende optaget i 2016.

Bilag 2: Proces- og metodebeskrivelse

I dette bilag beskriver vi den metode, vi har anvendt, til at afdække behovet for en ny fleksibel masteruddannelse i forretningsudvikling.

Ambitionen har fra starten af været at kunne tilbyde dansk erhvervsliv en fleksibel uddannelsesramme, som kunne give virksomhederne en fleksibel og tilpasset adgang til efteruddannelseskompetencer på masterniveau inden for CBS forskningskompetencer. Derfor har udviklingsprocessen også været båret af en iterativ proces, hvor behovsafdækningen er foretaget løbende parallelt med udviklingsarbejdet, og uddannelsen er løbende blevet tilpasset og justeret i takt med kortlægningen af det konkrete kompetencebehov i virksomhederne.

Periode	Fase	Eksterne aktører	Interne aktører
2014	Afdækning af behov for efteruddannelseskompetencer blandt CBS' dimittender	Dimittender	CBS efteruddannelse
Nov. 2015	Ideudvikling		Arbejdsgruppe, CBS efteruddannelse
Feb. 2016	Idemodning		CBS' direktion og projektgruppe
Apr. 2016	Forundersøgelse og ideafprøvning	Aftagere og aftagereorganisationer	CBS' direktion, følgegruppe[14], projektgruppe
Jun. 2016	Indledningsvis kvalificering af uddannelsens kompetenceprofil, struktur og indhold	Aftagere og aftagerorganisationer	CBS' direktion, følgegruppe og projektgruppe
Aug. 2016	Detaljeret kvalificering af uddannelsens konkrete kompetenceprofil, struktur og indhold.	Aftagere og aftagerorganisationer samt faglige organisationer	CBS' direktion, følgegruppe, Akademisk Råd og projektgruppe

Skema 1: Viser oversigten over udviklingsforløbet af den nye fleksible masteruddannelse.

Følgende processer og undersøgelser udgør de centrale metodiske elementer i afdækningen af behovet for en ny masteruddannelse i forretningsudvikling og vil blive udfoldet yderligere nedenfor:

- Undersøgelse af behovet for efteruddannelseskompetencer blandt CBS' dimittender
- Forstudie af behovet for en fleksibel masteruddannelse
- Kvantitativ behovsundersøgelse gennemført af analysefirmaet Inzights
- Kvalificerende kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af behovet set fra arbejdsgiverperspektivet
- Kvalificerende aftagerworkshop.

Undersøgelse af behovet for efteruddannelseskompetencer blandt CBS' dimittender

Formål

I 2014 gennemførte CBS en opfølgende undersøgelse blandt CBS' dimittender med henblik på at afdække deres behov for efteruddannelse. Undersøgelsen supplerede CBS' dimittendundersøgelse fra 2013, som også undersøgte behovet for efteruddannelseskompetence blandt dimittender fra perioden 2008 – 2012.

Dataindsamlingsmetode

Kvantitativt spørgeskema udsendt pr. mail.

[14] Den interne følgegruppe er sammensat af personer på tværs af hele CBS' efteruddannelsesområde og inkluderet både vice dekan, chefer og videnskabeligt personale på tværs af HD-, MMD- og MBA-uddannelserne. Gruppen har også inkluderet CBS' centrale kvalitetsmedarbejder med henblik på at sikre fuld overensstemmelse med institutionens procedurer for etableringen af nye uddannelser.

Respondenterne
Undersøgelsen omfatter 724 CBS dimittender.

Konklusioner
- 76 pct. enten overvejer eller er måske interesseret i efteruddannelse inden for de næste 1-2 år inden for et af CBS' fagområder.
- Kun 4 pct. er aktuelt i gang med efteruddannelse
- Den største interesse for efteruddannelse er inden for fagområderne ledelse, strategisk ledelse, projektledelse, økonomi og finansiering.

Hvad gav undersøgelsen anledning til?

Undersøgelsen bekræftede vores tese om, at det nuværende og aktuelle efteruddannelsesudbud inden for det erhvervsøkonomiske område ikke i tilstrækkelig grad opfylder de erhvervsøkonomiske dimittenders ønsker til efteruddannelse. Undersøgelsens resultater kan naturligt ikke overføres direkte til dimittender fra andre uddannelsesinstitutioner, men det er sandsynligt, at en tilsvarende interesse for efteruddannelse findes blandt dimittender inden for det samfundsvidenskabelige og erhvervsøkonomiske område på tværs af de videregående uddannelsesinstitutioner, herunder også erhvervsakademierne og professionshøjskolerne.

Der henvises til bilag 3 for nærmere detaljer om undersøgelsen.

Med henblik på at undersøge behovet blandt en bredere målgruppe og samtidig afprøve ideen om et konkret fleksibelt uddannelsestilbud på masterniveau med fokus på de erhvervsøkonomiske discipliner igangsatte vi et forstudie.

Forstudie af behovet for en fleksibel masteruddannelse

Formål
Målet med forstudiet var at lave en første kvalificering af ideen om et fleksibelt efteruddannelsestilbud på masterniveauet inden for de erhvervsøkonomiske kernediscipliner og at teste vores hypoteser samt indhente viden om det konkrete kompetencebehov blandt ansatte bredt i den private sektor.

Dataindsamlingsmetode
Telefon- og face-to-face interview på baggrund af en interviewguide.

Interviewpersoner
I alt blev 12 aftagere interviewet. Interviewpersonerne var tilfældigt udvalgt på tværs af virksomhedsstørrelser samt brancher og repræsenterede både medarbejder- og arbejdsgiver perspektivet.

Forstudierne blev foretaget i perioden 02.05.2016-13.05.2016

Konklusioner

- At aftagerne særligt efterspørger kompetencer inden for forretningsudvikling, strategi, ledelse og økonomi.
- At fleksibiliteten er afgørende både i forhold til at få et studie passet ind mellem arbejdsliv og familieliv. Det er også nemmere at få bevilliget enkelte moduler end en hel masteruddannelse på én gang.

- At det er vigtigt, at den viden, som tilegnes, skal kunne anvendes og skabe forandring i virksomheden.

Hvad gav undersøgelsen anledning til?

Forstudiet gav anledning til at igangsætte et design af en fleksibel masteruddannelse med et stærkt fokus på forretnings- og organisationsforståelse, som samtidig kan kombinere aftagernes behov for kompetencer inden for strategi, ledelse og økonomi. Udover input til uddannelsens strukturelle og indholdsmæssige elementer gav forstudiet også et vigtigt fokus på overførsel mellem de akademiske teorier og perspektiveringer og deltagerens egen praksis. Se bilag 4 for nærmere detaljer om undersøgelsen.

Med henblik på at undersøge behovet på tværs af hele den private sektor for en fleksibel masteruddannelse med fokus på forretningsudvikling og organisationsforståelse gennemførte analysebureauet Inzights en kvantitativ undersøgelse blandt 484 aftagere.

Kvantitativ behovsundersøgelse gennemført af analysefirmaet Inzights

Formål
Formålet med undersøgelsen var at undersøge behovet for en fleksibel masteruddannelse i forretningsudvikling på tværs af hele den private sektor i Danmark.

Dataindsamlingsmetode
Data til undersøgelsen er indsamlet i form af webbaserede spørgeskemainterview gennemført i et præ-rekrutteret web-panel. Både design, dataindsamling og analyse er foretaget af analysebureauet Inzights A/S (www.inzights.dk)

Undersøgelsen er baseret på en con-joint-baseret estimationsmodel i to trin:

1. Respondenter med interesse for efteruddannelse indenfor kommercielle discipliner identificeres.
2. Respondenterne præsenteres for 3 valgsituationer (scenarier). I hvert scenarie introduceres et udvalg af efteruddannelser. Respondenten skal i hvert scenarie angive, hvilken af efteruddannelserne, de reelt kan forestille sig at gå i gang med på et tidspunkt i løbet af deres erhvervskarriere.

Scenarie 1	MBA	HD 2. del	Kortere kurser i forretningsudvikling, strategi, ledelse og projektledelse	Masteruddannelser i ledelse/ organisations-udvikling	Ingen af disse	
Scenarie 2	MBA	HD 2. del	Kortere kurser i forretningsudvikling, strategi, ledelse og projektledelse	Masteruddannelser i ledelse/ organisations-udvikling	Fleksibel Master i Forretningsudvikling	Ingen af disse
Scenarie 3	MBA *Fleksibilitet i fokus*	HD 2. del *Fleksibilitet i fokus*	Kortere kurser i forretningsudvikling, strategi, ledelse og projektledelse *Fleksibilitet i fokus*	Masteruddannelser i ledelse/ organisations-udvikling *Fleksibilitet i fokus*	Fleksibel Master i Forretningsudvikling *Fleksibilitet i fokus*	Ingen af disse

På baggrund af respondenternes valg i de 3 scenarier kan deres præferencestrukturer kortlægges. Præferencestrukturerne kan direkte fortolkes som "laboratorie-estimater" af maksimale, ideelle markedsandele – dvs. markedsandele baseret på, at alle i målgruppen har fået formidlet samme viden om

alle uddannelser. De ideelle markedsandele kan ikke direkte omsættes til reelle markedsandele, men de anviser et potentiale. CBS' udnyttelse af potentialet afhænger især af to forhold:

1. Effektiv kommunikation (dvs. formidling af relevant kommunikation til hele målgruppen)
2. Konkurrenternes kommunikationsaktivitet (f.eks. vil stor konkurrentaktivitet typisk reducere effekten af CBS' indsatser).

Interviewpersoner

Undersøgelsen er gennemført blandt:

- Ansatte og selvstændige i den private sektor
- Som har gennemført en uddannelse på minimum bachelorniveau
- Som kan forestille sig at gennemføre en efteruddannelse indenfor kommercielle discipliner indenfor de næste 10 år.

Stikprøven er forhåndsscreenet på baggrund af ansættelsesforhold og uddannelsesmæssig baggrund. I alt er 759 personer screenet, og der er i alt gennemført 484 udfoldende interviews.

Konklusioner

- At der er et behov for en fleksibel masteruddannelse i forretningsudvikling.
- 37 pct. tilkendegiver, at uddannelsen opfylder deres konkrete behov for efteruddannelse.
- 34.000 ansatte i den private sektor med mellemlang- eller langvideregående uddannelse og med interesse for kommerciel deltidsuddannelse bosiddende øst for Storebælt tilkendegiver, at den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling netop imødekommer deres behov for efteruddannelse. 1600 af disse er interesseret i at påbegynde uddannelsen inden for et år.
- Det er særligt kompetencer inden for forretningsforståelse og forretningsudvikling, strategisk forståelse og ledelse samt organisationsudvikling og innovation aftagerne efterspørger.
- Drømmen om en master lever i høj grad, men forliser i det nuværende uddannelsesudbud (og erstattes af kurser), fordi en master er for krævende og/eller for svær at kombinere med arbejds- og familieliv. Den nye fleksible masteruddannelse rammer et uindfriet potentiale netop ved at muliggøre drømmen om en master.

Hvad gav undersøgelsen anledning til?

Undersøgelsen bekræftede et behov for en fleksibel masteruddannelse i forretningsudvikling blandt en bred målgruppe i den private sektor. På baggrund af undersøgelsen blev uddannelsens profil, identitet og moduler udviklet yderligere sådan, at uddannelsen også tydeligt supplerer det nuværende HD- og MBA udbud. Se bilag 5 for nærmere detaljer om undersøgelsen.

For også at afdække behovet for den nye fleksible masteruddannelse set fra et sponsor- eller arbejdsgiver synspunkt sendte vi et supplerende spørgeskema ud til 125 virksomhedsledere og HR-direktører.

Kvalificerende kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af behovet set fra arbejdsgiverperspektivet

Formål

Formålet med undersøgelsen var at afdække behovet for uddannelsen fra et arbejdsgiverperspektiv, samt undersøge i hvilket omfang virksomhederne oplever, at uddannelsens kompetencer helt eller delvist kan opnås via det eksisterende videregående efteruddannelsesudbud.

Dataindsamlingsmetode

Data til undersøgelsen er indsamlet i form af et webbaseret spørgeskema som er udsendt til 125 virksomheder på tværs af virksomhedsstørrelser og brancher. CBS har stået for udsendelsen af spørgeskemaet.

Interviewpersoner
Undersøgelsen er udsendt til HR-direktører, direktører eller til chefer eller ledere af større afdelinger.

I alt har 43 personer besvaret spørgeskemaet, heraf har 22 ønsket at være anonyme. Bilag 6 viser de personer og virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen.

Konklusioner
- 91 pct. af aftagerne angiver, at uddannelsen dækker et behov for kompetenceudvikling i deres virksomhed eller afdeling.
- Virksomhederne oplever særligt udfordringer med at få udviklet deres forretning og parallelt sikre en effektivisering af driften af virksomheden. Virksomhederne peger også på udfordringer med at få skabt bedre ledelse, tiltrække og fastholde kompetencer og tværgående organisationsudvikling samt kunne klæde organisationen på til at håndtere udfordringer, der blandt andet er knyttet til disruption.
- Det er kompetencer indenfor forretningsforståelse, værdikædeforståelse, forandringsledelse, innovation og ledelse, som virksomhederne vil prioritere at styrke hos mellemledere, projektledere og specialister.
- 93 pct. af aftagerne vægtede uddannelsens fokus på de forretnings- og organisationsfaglige kompetencer højt, og 70 pct. tilkendegav, at uddannelsens mulighed for også at kunne dygtiggøre sig inden for egen faglige specialisering var central for deres interesse i uddannelsen.

Hvad gav undersøgelsen anledning til?
Undersøgelsen bekræftede et behov, også set fra arbejdsgiverperspektivet, for kompetenceudvikling på masterniveau inden for forretningsudvikling, forretningsforståelse og tværfaglige organisationsprocesser på tværs af forskellige typer af medarbejdere i virksomheden (specialister, projektledere og linjeledere). Undersøgelsen bekræftede også vores tese om, at det er vigtigt for virksomhederne, at masteruddannelsen også giver mulighed for at opdatere medarbejderens faglige specialisering. På baggrund af undersøgelsens resultater blev uddannelsens moduler præciseret yderligere, og muligheden for også at styrke egen erhvervsøkonomiske specialiseringskompetence blev tilføjet. Se bilag 6 for yderligere detaljer om undersøgelsen.

De forgående undersøgelser have haft fokus på at nå bredt ud blandt aftagere i den private sektor. For at komme mere i dybden med hvilke konkrete temaer aftagerne oplevede, der var behov for, og for at få aftagernes mere detaljerede tilbagemeldinger på uddannelsen generelt inviterede vi til en kvalificerende aftagerworkshop.

Kvalificerende aftagerworkshop

Formål
Formålet med workshoppen var som supplement til de tidligere kvantitative undersøgelser at få kvalificeret uddannelsens målgruppe, profil og indhold mere dybdegående.

Dataindsamlingsmetode
3 timers workshop med gruppearbejde og plenum afrapporteringer. Gruppearbejdet blev lydoptaget, og der blev produceret plancher m.m. Aftagerne havde på forhånd fået tilsendt en uddybende beskrivelse af uddannelsens profil, målgruppe, indhold og struktur. Med udgangspunkt i aftagernes strategiske

udfordringer og kompetencebehov blev uddannelsens målgruppe og indhold diskuteret. Diskussionen om uddannelsens målgruppe tog udgangspunkt i konkrete personprofiler, som aftagerne havde identificeret forud for deres diskussioner.

Interviewpersoner
Der deltog 10 aftagere i workshoppen ud af de i alt 30 personer, som havde modtaget en personlig invitation eller var blevet inviteret via de 90 invitationer udsendt blandt CBS' alumner.

Konklusioner
- At der er et kompetencebehov for en styrket forretningsmæssig, strategisk og tværorganisatorisk forståelse hos medarbejdere med ledelsesopgaver, samt et behov for en løbende understøttelse af medarbejdernes kompetencer til at optimere den eksisterende drift.
- At uddannelsen primært henvender sig til linjeledere, programledere samt senior- og chefspecialister, som i en eller anden grad arbejder med eller er involveret i ledelse.
- At uddannelsen bør indeholde et grundelement, der sikrer forretnings- og tværorganisatorisk forståelse, adresserer ledelse, herunder strategiforståelse og organisationskommunikation samt den personlige udvikling som leder.
- At der er et indbygget dilemma i uddannelsens ambition om at levere kompetenceudvikling på tværs af virksomhedernes forskellige typer af medarbejdere, men at der er en stor fællesmængde af medarbejdere i virksomhederne på tværs af funktioner og karrieremønstre, som skal kunne forstå forretningen og kundeperspektivet - være med til at opfange, oversætte og omsætte viden om kundernes behov ind i virksomheden og kunne afrapportere sin ledelse og performance.
- At fleksibiliteten gør uddannelsen attraktiv for virksomhederne, fordi den prismæssigt kan deles op, og på den måde matcher virksomhedernes kompetenceudviklingsbudget for den identificerede målgruppe. Fleksibiliteten sikrer også virksomhederne adgang til relevante kompetencer, som kan understøtte deres muligheder for at fastholde dygtige medarbejdere.

Hvad gav workshoppen anledning til?
At vi skærpede uddannelsens primære målgruppe således, at det blev tydeligt, hvem uddannelsen primært henvender sig til, nemlig medarbejdere med behov for at kunne forstå og udvikle egne ansvars- eller funktionsområder i relation til virksomhedens samlede forretning. Ansatte, som både skal kunne optimere, effektivisere og dokumentere virksomhedens drift og processer, og samtidig medvirke til virksomhedens forretningsudvikling ved at kunne indgå i tværorganisatoriske processer og samarbejde samt gennemføre lokale forandringer i overensstemmelse med virksomhedens samlede forretning. Yderligere blev adgangskravet tilpasset i overensstemmelse hermed.

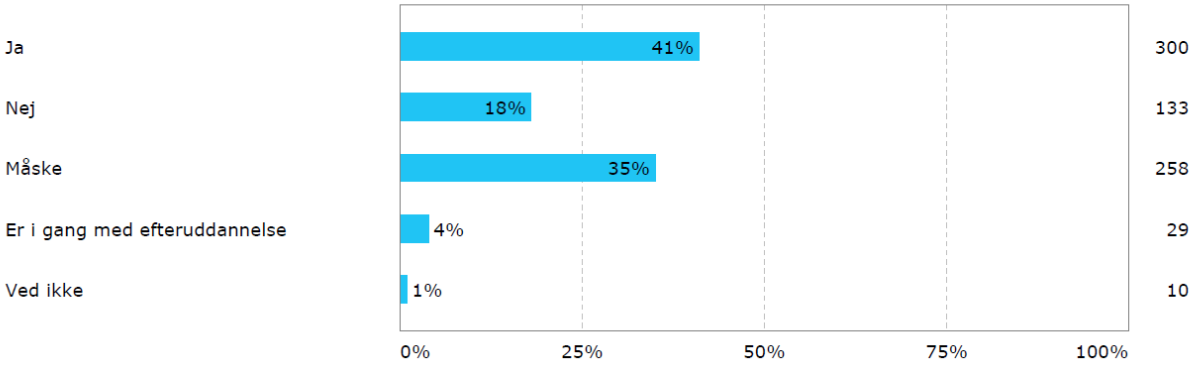
Samtidig justerede vi uddannelsens moduler i overensstemmelse med målgruppen blandt andet ved at inkludere et obligatorisk modul med fokus på strategi (Strategic Practices and executions), tilpasset modulet "Leadership" i retning af Managing People, inkludere et personligt ledelsesudviklingsprojekt under valgfagsgruppen og flytte de fagspecifikke opdateringselementer over i valgfagsgruppen. Samtidig har vi organiseret valgfagene i 3 "pakker". På sigt vil disse pakker kunne tilpasses og udvikles, så de følger forskellige medarbejders kompetence- og karriereudviklingsbehov. Se bilag 8 for yderligere detaljer om workshoppen.

Aftagerne har efterfølgende fået tilsendt opsummeringen af workshoppen angivet i bilag 8, og flere af dem har pr. mail givet udtryk for, at det endelige uddannelsesdesign tilrettet på baggrund af workshoppen understøtter det kompetencebehov, aftagerne har givet udtryk for i forbindelse med workshoppen.

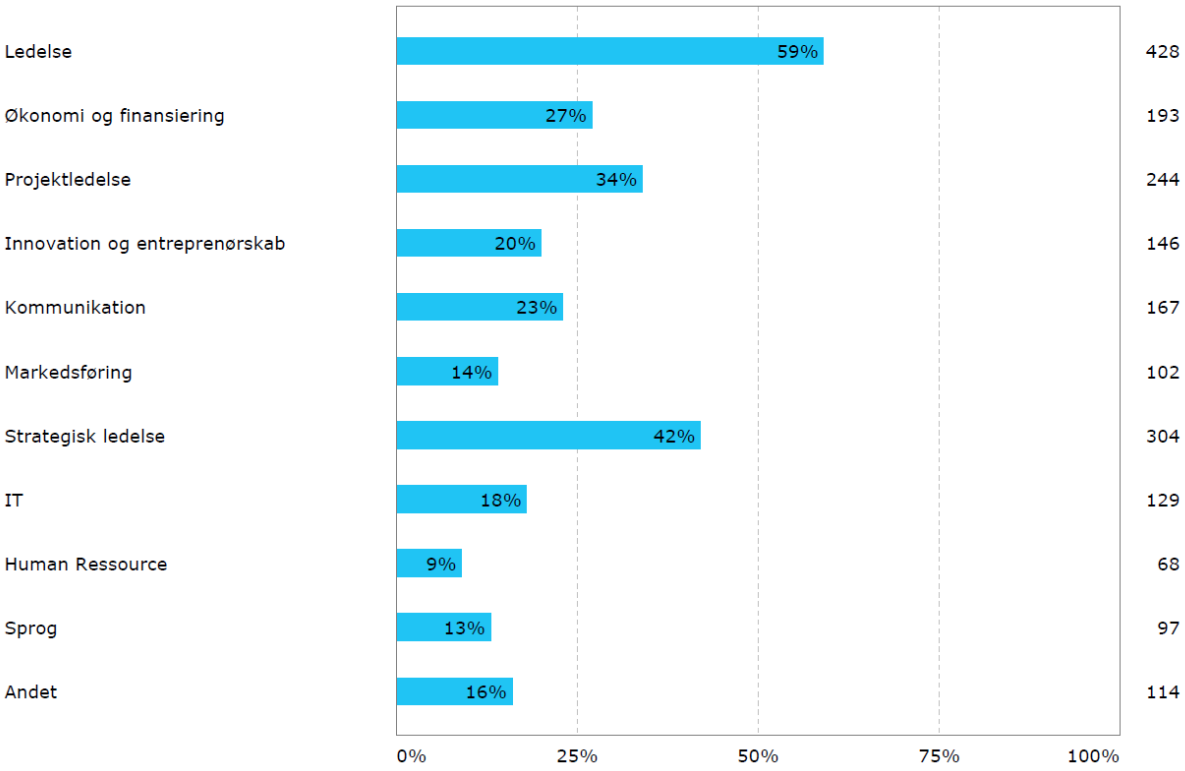
Bilag 3: Undersøgelse af behovet for efteruddannelseskompetencer blandt CBS' dimittender, 2014

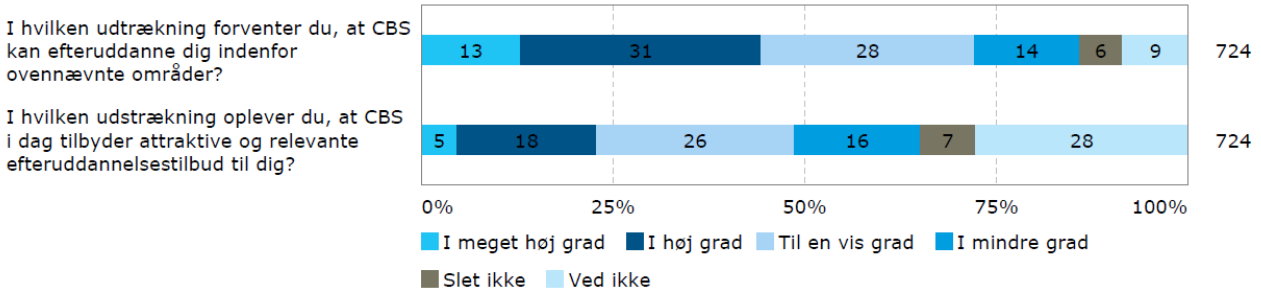
Nedenfor vises et uddrag af undersøgelsen.

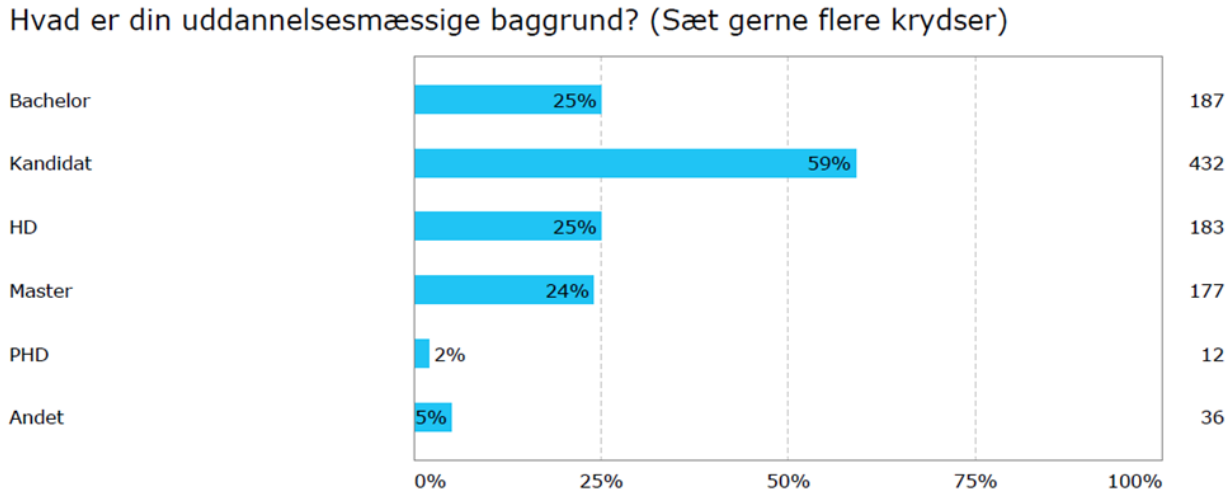
Overvejer du efter- eller videreuddannelse indenfor de næste 1-2 år?

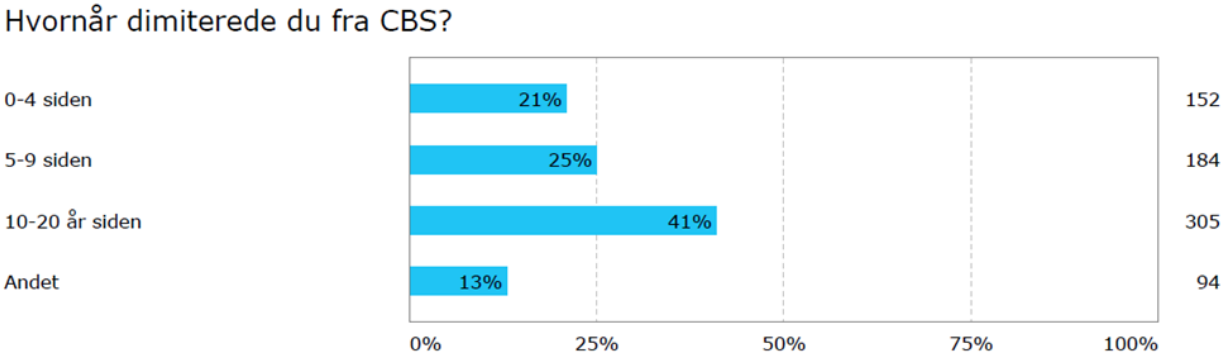


Hvilke efteruddannelsesområder er relevante for dig, hvis du overvejer/skulle overveje efteruddannelse? (Sæt gerne flere krydser)









Undersøgelsen viser, at hovedparten af CBS' dimittender er ansat i den private sektor og i overvejende grad har deltaget i efteruddannelsesaktiviteter enten som interne virksomhedsforløb eller enkeltestående kurser hos private kursusudbydere.

Det er mere end 5 år siden hovedparten af respondenterne dimitterede og 60 pct. af dem med en kandidatgrad. 85 pct. er mellem 31 og 60 år gamle. 71 pct. tilkendegiver, at de vil eller måske vil påbegynde efteruddannelse, mens kun 4 pct. Angiver, at de aktuelt deltager i efteruddannelse. 72 pct. har en forventning om, at CBS bør kunne tilbyde dem relevant efteruddannelse inden for fx ledelse, strategisk ledelse, projektledelse samt økonomi og finansiering. Kun 23 pct. tilkendegiver, at de i tilstrækkelig grad oplever, at CBS aktuelt tilbyder dem relevant efteruddannelse.

Bilag 4: Forstudie af behovet for en fleksibel masteruddannelse, april 2016

Skemaet nedenfor viser, hvilke aftagere der indgik i undersøgelsen og giver udvalgte citater fra interviewet.

Titel	**Navn**	**Virksomhed**
Business Manager	Mikael Greve	Toms Gruppen A/S

Udvalgte citater fra interview:

”Jeg har behov for systematisk at styrke mine kompetencer til at kunne eksekvere og binde tingene sammen på en ny måde. Som mellemledere skal vi opfinde ny operationelle løsninger for, hvordan vi får topledelsens strategi til at leve. Jeg skal hele tiden udvikle mit forretningsområde. Jeg skal kunne hæve mig op i helikopteren i forhold til driften og mine kunder – smide noget nyt ind og internt udvikle de folk der er omkring dig. Kunne forklare relevante interessenter for mit område, hvor vi skal hen og hvorfor - og få dem med. Jeg kan ikke løfte opgaven alene så jeg skal have andre med. Lede og samtidig klæde næste generation på. Det kræver styrket kompetencer i selvledelse og evne til at kigge ud af og få folk med.”

”Mest afgørende er forretningsudvikling, at kunne perspektivere vores forretning op mod markedet og lave planer for vores kunder, der skal løfte vores virksomhed op i markedet. Gøre kundeplanerne mere professionelle gennem nye perspektiver og tilgange”

”Uddannelsens fokus og indhold må ikke blive højt flyvende bare for at være højt flyvende. Man skal som deltager have mulighed for at kunne omsætte den tillærte viden med det samme og derigennem give virksomheden det tiltrængte kompetenceløft. Uddannelsen skal kunne flytte virksomheden og på hurtig og effektiv vis ligeledes flytte medarbejderen. Indholdet skal forankres i en eksamen og gerne inddrage cases fra virksomheden. Det er vigtigt at have fokus på, at kompetenceløftet skal kunne bruges med det samme.”

Vice President, R&D	Steen Lindby	Rockwool

Udvalgte citater fra interview:

”Forretningsudvikling er et meget relevant tema. Alle bokser med at forstå hvad det går ud på: branding, positionering, konkurrence, markedsføring, styre & facilitere kreativitet og skabe forandring.”

”Uddannelsen kan være relevant for medarbejdere der skal drive udvikling og kreativitet, men som ikke nødvendigvis er ledere i formelt/hierarkisk forstand. Dygtige fagledere som kan blive endnu bedre med denne. Der er brug for at sprede viden og opmærksomhed omkring forretningsudvikling til flere faggrupper/områder i virksomheden.”

”Virksomhederne har brug for at kunne tackle disruption. Der er brug for mere agilitet fra top til bund og mere løsrevet/uafhængigt af det formelle hierarki. Der er brug for disse kompetencer på mange niveauer/områder i virksomheden, for at det kan lykkes med agitiltet og overleve på markedet. Der er behov for grundlæggende værkstøjer og forståelse for hvad det at udvikle kreativitet og drive forretning er, hvad er barrierer og løsninger.”

”Hvis jeg skulle vælge: Helt klart en Master of Business Development som det, der er behov for – som er vigtigt og oppe i tiden. God ide at bryde prisen op i små bidder. Stærkt hvis uddannelsen kan spænde fra 2 til 5 år.”

HR-manager Scandinavia	Majbrit Borup	PPG

Udvalgt citat fra interview:

”Vore virksomhed har brug for den nyeste teori, Mange faggrupper har svært ved at se ud over egen faglighed og koble den til forretningsudvikling – fx fra HR partner til HR business partner. Det gælder også for økonomer i finansafdelingen når de skal agerer business controllere. Det ville fra vores perspektiv være interessant at få virksomhedernes faggrupper tættere på forretningsudvikling og forståelse af det.”

Tidligere Head of Global CTA Management	Marianne Myhre	Novo Nordisk

Udvalgt citat fra interview:

”Jeg ser et behov for at få både specialisten og den faglige leder bedre – til i fællesskab at forme virksomheden til fremtiden. Det er en fælles opgave – både at udvikle ny forretning og at ændre virksomheden. Vi ser et klart behov for en uddannelse, der kan bygge bro mellem strategi, forretningsudvikling som det centrale, ledelse. Ledelse handler om at påvirke andre mennesker. Det er ikke kun i det formelle ledelseshierarki, at det sker og at der er brug for det. Vi har brug for at sprede viden og opmærksomhed omkring forretningsudvikling til flere faggrupper/områder i virksomheden”.

Vice President, Corporate Strategy & Development	Caroline V. Rosenstand	Coloplast A/S

Udvalgte citater fra interview:

”Jo mere konkret og relevant det kan blive ift. praksis og de problemstillinger, som vi/deltagerne dealer med, jo bedre – altså praksis/teori balancen skal være på plads med primært fokus og praksis.”

”Vi har som virksomhed et behov for, at de medarbejdere, som har arbejdet sig op gennem organisationen fra en specialist rolle - i f.eks. salg, R&D eller lignende – til senere at varetage et bredt spektrum af opgaver med stort ledelsesansvar, udvikler kompetencer i at tænke strategisk – tænke i porteføljen, segmenter, virksomheden og koble sammen og sikre samspil til andre områder. Vores medarbejdere har mange forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, og det er ikke alle, som igennem deres uddannelse har erfaring med de mere kommercielle og forretningsudviklende værktøjer. Vi har en struktureret tilgang til lederudvikling og udvikler vores ledere internt, så lederudviklingsdelen vil ikke være interessant for os. Vi følger en årlig people development cycle med personlige udviklingsplaner herunder kurser og uddannelse. Uddannelsen eller dele af den kunne spille ind her, hvis vi kender mulighederne i tide.”

Ejer og direktør	Peter Juhl	Opland ApS

Udvalgte citater fra interview:

”Når man er ejer af en mindre virksomhed tænker man ikke så meget i eget CV – men er mere interesseret i at få bider af den sidste nye viden inden for organisationsudvikling, ledelse i kombination med en mere fagspecifik specialisering. Fx nye perspektiver på projektering og projektledelse.”

”Det er en løbende udfordring for en mindre virksomhed, at balancere prioriteringen af tid og fokus mellem forretningsudvikling og drift så særligt uddannelsens fokus på forretningsudvikling synes jeg er interessant. Uddannelsens fleksibilitet er en god måde at understøtte balancen mellem studie, arbejdsliv og familieliv. Jeg ville godt prioritere at tage et eller flere moduler og hvis jeg var kommet i gang ville jeg måske også forsætte og tage en hel mastergrad.”

Regnskabs- og administrationschef	Pia Lund Larsen	Nordic Food Partners

Udvalgt citat fra interview:

”Jeg har behov for flere perspektiver på ledelse så jeg kan udvikle mine medarbejdere og så har jeg som økonomiansvarlig i en mindre produktionsvirksomhed behov for at dygtiggøre mig inden for det økonomiske område fx nyeste viden inden for finansielle modeller m.m.”

Head of accounting and controlling, Scandinavia	Rasmus Asmussen	Q8 Scandinavia

Udvalgte citater fra interview:

”Jeg har behov for at mine ledere og specialister har en føling med, hvad vores interne og eksterne kunder vil have. Vi har behov for folk som kan sparre med os linjeledere om, hvad vores strategi skal være, hvordan vores strategiplan skal se, hvordan vi lykkes og hvilke konsekvenser ændringer i vores omverden har i forhold til vores enhed.”

”Uddannelsens fleksibilitet er interessant fordi arbejdspresset kan virke mindre uoverskueligt end et fuldt 2 årigt forløb. Det er attraktivt, hvis man kan tage det i små bidder.”

”Det er vigtigt, at alle skal være nogenlunde på samme niveau så man kan udveksle erfaringer. Uddannelsen bør ikke henvende sig til nyuddannede uden nogen erfaring. Det er en vigtig parameter, at de andre også er ledere eller i hvert fald har erfaring med ledelse. Det kan også godt være specialister inden for et område som man ønske at udvikle på, men også her gælder det, at vedkommende skal have en solid erfaring. Uddannelsen kunne godt være interessant for en seniorspecialist fx senior controller, projektleder eller programejer som fx medvirker i udviklingen af strategier for direktionen.”

Director of new product development	Signe Lagoni	Radiometer

Udvalgt citat fra interview:

”Uddannelsen kunne være interessant for mine mellemledere og seniorspecialister. Mine mellemlederne er linjeleder med personalelederansvar og har i deres arbejde behov for teoretisk inspiration og nye perspektiver til at kunne udvikle nye løsninger. Mine seniorspecialister skal både være dygtige inden for deres fagområde og kunne bidrage til strategien, kunne styre og koordinere og sætte retningen. Specialisterne oplever ofte at mangle forretningsforståelse og en større viden om økonomi. Endeligt kunne uddannelsen også være interessant for vores programledere, der har ansvaret for flere projektledere. Pris betyder rigtig meget fordi man på afdelingsniveauet har et relativt afgrænset uddannelsesbudget. En modulpris på 15 – 20.000 kroner vil gøre uddannelsen attraktiv at bevillige en medarbejder.”

Senior Vice President	Rikke Rytter	Sysmex

Udvalgte citater fra interview:

”Vi har praktisk science viden, men mangler teori f.eks. inden for marketing og det finansielle fx udarbejdelse af forretningsplaner. Teori generelt om ledelse og organisation ville styrke hele vores organisation. Mange af vores specialiser har viden om science-området, men mangler viden om det organisatoriske og forretningsorienteret. De står helt af hvis de skal udarbejde en businesscase eller foretage en interessentanalyse.”

Administrerende direktør	Git Becker	Autocentro A/S

Udvalgte citater fra interview:

“Vi har i vores organisation brug for at tilegne os viden og blive styrket inden for forskellige fagområder f.eks. innovation, marketing og digitalisering. Personlig udvikling er altid vigtigt - noget der kontinuerligt skal bygges på og er til gavn for hele organisationen.”

”Vi har brug for at få nye input både teoretisk men også den der praksis dimension. Man bliver hurtigt subjektiv i sin tankegang, hvis man bevæger sig i egen branche, så det vil være godt at gå på tværs og udveksle erfaringer fra andre brancher.”

Note: Alle interviewpersoner har givet udtryk for en personlig vurdering, som bygger på erfaringen fra deres nuværende og tidligere stillinger. De citerede udsagn kan derfor ikke nødvendigvis aflæses som et udtryk for virksomhedens overordnede synspunkt eller holdning.

Bilag 5: Kvantitativ behovsundersøgelse gennemført af analysefirmaet Inzights, maj 2016

Nedenfor vises uddrag af Inzights analyserapport

Indfri potentialet, forstå profilen, design produktet

Potentiale:

- CBS's nye fleksible master rammer et hul i markedet. Der er stor interesse for en akkrediteret uddannelse på højt fagligt niveau med **stor grad af fleksibilitet**.
- Drømmen om en master lever i høj grad, men forliser i det nuværende uddannelsesudbud (og erstattes af kurser), fordi en master er for krævende og/eller for svært at kombinere med arbejds- og familieliv. Dermed har den nye fleksible master i høj grad en eksistensberettigelse – den rammer et uindfriet potentiale netop ved at muliggøre **drømmen om en master**.
- **37%** af ansatte i den private sektor med mellemlang/lang uddannelse og med interesse for kommerciel deltidsuddannelse har præference for CBS's nye fleksible master.
- Ud af totalt 238.000 ansatte i den private sektor med mellemlang/lang uddannelse estimeres det **maksimale ideelle potentiale*** til at udgøre 34.000 personer, hvoraf 5.500 forventer at påbegynde efteruddannelse i 2016/2017 og hvoraf 1.600 sigter efter at gennemføre en fuld master.

* Se slide 6 og 17 for forklaring

Profil:

Målgruppen for den nye masteruddannelse har følgende karakteristika:

- Kvinder i lige så høj grad som mænd
- **40-49 år**
- Fra hovedstaden
- **Lang videregående** uddannelse
- Ansat i mellemstore eller store virksomheder
- Fra produktion/industri, information/kommunikation eller rådgivnings-/konsulentbranchen
- Faglige specialister
- Mere end **20 års erhvervserfaring**

Produkt:

- Fleksibiliteten i et **modul-opbygget ikke-forpligtigende** uddannelsesforløb er helt essentiel.
- Undervisningen skal tilbydes både som korte, komprimerede forløb og som mere udstrakte forløb.
- Undervisningen skal tilrettelægges som **hele hverdage** eller som **online-undervisning** kombineret med begrænset fremmøde. Weekender skal ikke inddrages i undervisningen.
- Uddannelsen skal udvikles med skarpt fokus på **kvalitet/relevans** og afviklingsform.
- Især følgende faglighed efterspørges:
  - Strategisk ledelse
  - Personlig udvikling som leder
  - Forretningsudvikling
  - Strategi
  - Proces- og projektledelse
  - Personaleledelse
  - Organisation og organisationsudvikling

Inzights
Slide 8

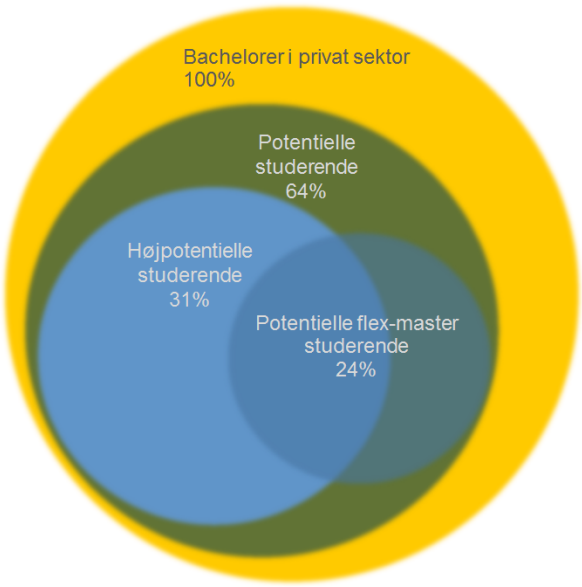
Undersøgelsens målgrupper

Bachelorer i privat sektor
Har som minimum en bacheloruddannelse og er ansat i privat sektor eller i interesseorganisation.
- 759 gennemførte interview

Potentielle studerende
Andel af bachelorer i privat sektor, som kan forestille sig at gennemføre en efteruddannelse mhp. at kvalificere sig indenfor kommercielle discipliner.
- 484 gennemførte interview

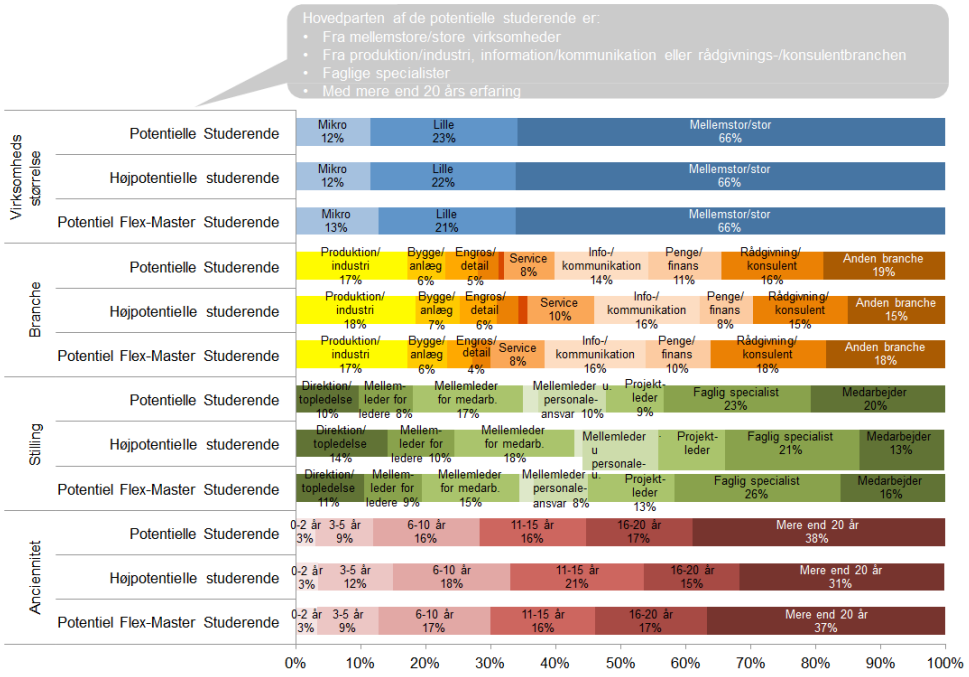
Højpotentielle studerende
Andel af potentielle studerende, som sandsynligvis eller helt sikkert vil gennemføre en uddannelse indenfor kommercielle discipliner
- 233 gennemførte interview

Potentielle flex-master-studerende
Andel af potentielle og højpotentielle studerende, som har præference for CBS's nye Fleksible Master i Forretningsudvikling.
- 180 gennemførte interview



Inzights
Slide 10

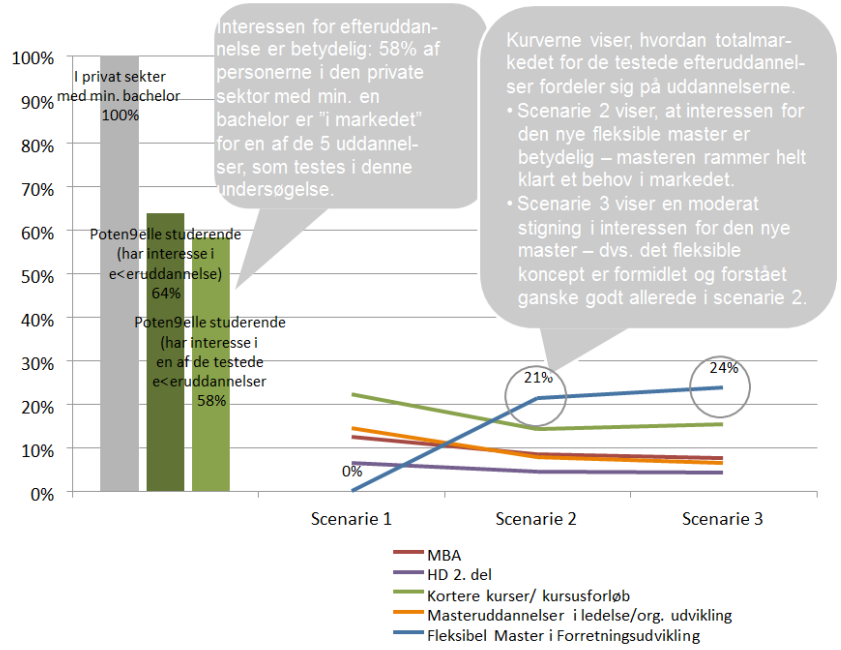
Målgruppernes jobprofil



Base: Potentielle studerende (484); Højpotentielle studerende(233), Potentiel Flex-Master Studerende (180)

Inzights
Slide 12

Præference for efteruddannelser
(≈ ideelle markedsandele)



Scenarie 1:
Valg mellem:
- de 4 eksisterende efteruddannelser

Scenarie 2:
Valg mellem:
- de 4 eksisterende efteruddannelser
- og Fleksibel Master i Forretningsudvikling

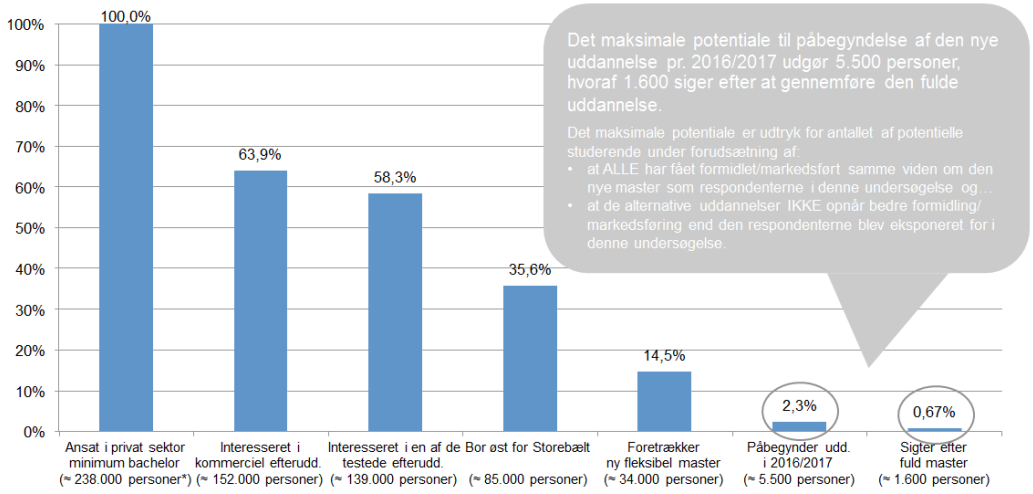
Scenarie 3:
Samme valg som i Scenarie 2, men med uddybning af uddannelsernes fleksibilitet

Base: Bruttomålgruppe før screening; dvs. min bachelor i privat sektor (759)

Inzights
Slide 15

Estimerede markedsandele omregnet til antal personer

Figuren viser en gennemregning af det maksimale potentiale for CBS's nye fleksible masteruddannelse inklusiv omregning til faktiske antal personer. Potentialet er betinget på, at interesserede studerende vest for Storebælt ikke kan tiltrækkes med udgangspunkt i, at der udelukkende gennemføres undervisning i København.



Det maksimale potentiale til påbegyndelse af den nye uddannelse pr. 2016/2017 udgør 5.500 personer, hvoraf 1.600 siger efter at gennemføre den fulde uddannelse.

Det maksimale potentiale er udtryk for antallet af potentielle studerende under forudsætning af:

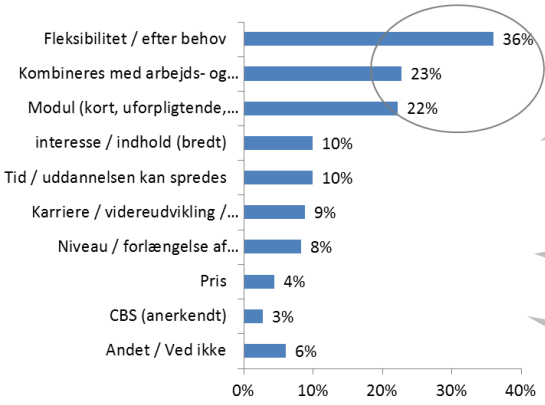
- at ALLE har fået formidlet/markedsført samme viden om den nye master som respondenterne i denne undersøgelse og…
- at de alternative uddannelser IKKE opnår bedre formidling/ markedsføring end den respondenterne blev eksponeret for i denne undersøgelse.

* Djøf; DeFakto; juni 2013
Base: Bruttomålgruppe før screening; dvs. min bachelor i privat sektor og interesse for efteruddannelse (759)

Inzights
Slide 17

Jeg vælger Fleksibel Master i Forretningsudvikling fordi…

Valgkriterier
Åbne besvarelser kategoriseret og listet efter betydning



Base: Potentielle Flex-Master studerende(180)

Det er fleksibiliteten i den nye master, som er det helt afgørende valgkriterie for de potentielle studerende. De tre vigtigste valgkriterier handler alle om forskellige positive fortolkninger af fleksibilitet.

Udpluk af citater

Arbejde, privatliv og andet kan påvirke ens situation så det kan blive svært at gennemføre på specifikt tidspunkt. Godt med fleksibilitet.
Kvinde, 43 år, Region Hovedstaden

Det vil være attraktivt selv at kunne vælge de mest relevante moduler. Målet er ikke nødvendigvis en fuld Master, men snarere at tage målrettet videreuddannelse på et højt fagligt niveau.
Mand, 51 år, Region Syddanmark

Jeg kan tage den over en længere periode og det faglige indhold har en større bredde end den traditionelle MBA.
Kvinde, 35 år, Region Hovedstaden

Den virker mest tiltrækkende i forhold til mit nuværende "niveau", de uddannelser jeg allerede har, og den tid jeg har til rådighed.
Mand, 46 år, Region Midtjylland

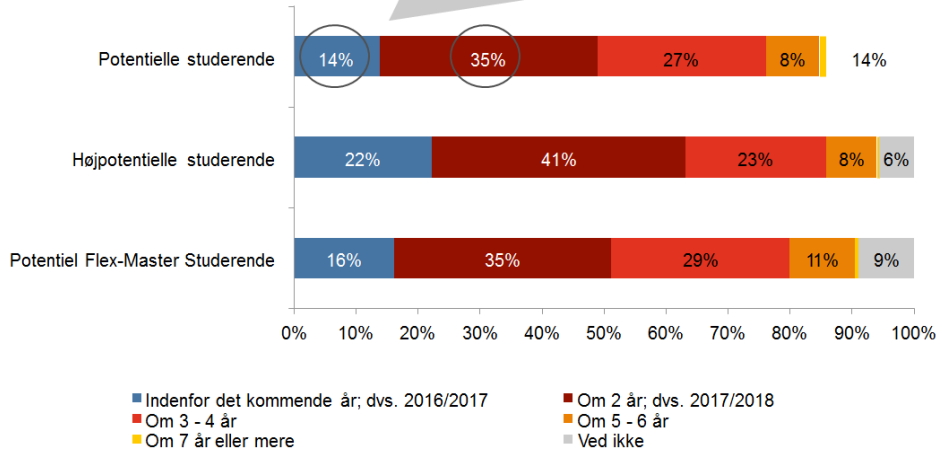
Sp.: Hvad er din begrundelse for, at du bedst kan forestille dig at gå i gang med **Fleksibel Master i Forretningsudvikling**?

Inzights
Slide 22

Forventet tidspunkt for påbegyndelse af efteruddannelse

Hvornår er det mest sandsynligt, at du påbegynder en efteruddannelse?

Næsten halvdelen af de potentielle studerende har ganske konkrete planer for påbegyndelse af en efteruddannelse:
- Over 1 ud af 10 forventer at starte nu.
- 5 ud af 10 forventer at starte indenfor de kommende 2 år (blandt de højpotentielle studerende er det over 6 ud af 10).



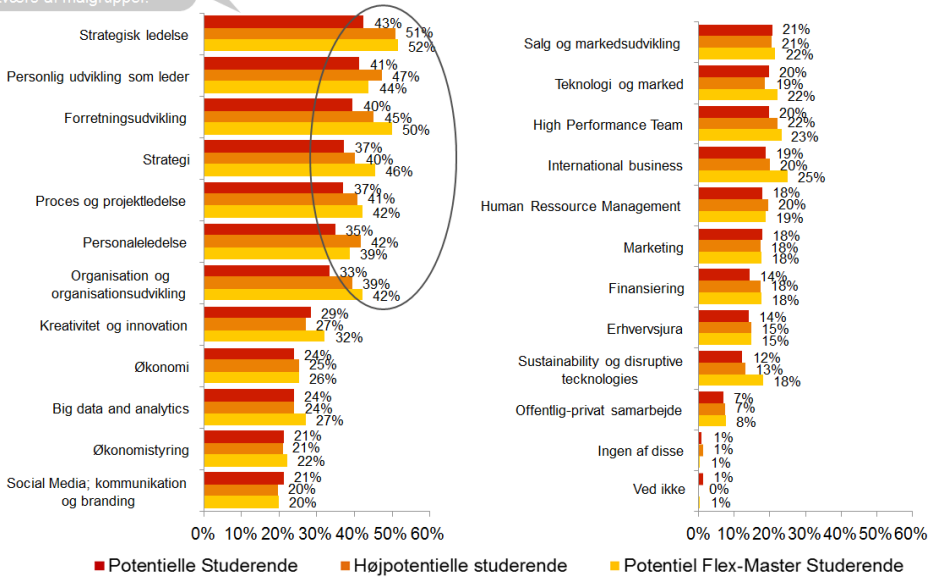
Base: Potentielle studerende (484); Højpotentielle studerende (233), Potentiel Flex-Master Studerende (180)

Inzights
Slide 28

Interesse for fagmoduler

Hvilke af nedenstående moduler vil især have din interesse?

Ledelse, strategi, og forretnings- og organistionsudvikling er de faglige topscorere på tværs af målgrupper.



Base: Potentielle studerende, der er interesserede i min. én af de testede efteruddannelser (442); Højpotentielle studerende (228), Potentiel Flex-Master Studerende (180)

Inzights
Slide 34

Bilag 6: Kvalificerende kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af behovet set fra arbejdsgiverperspektivet, august 2016

I alt har 43 ud af 125 aftagere og aftagerorganisationer svaret på undersøgelsen, heraf har 22 ønsket at være anonyme. Listen nedenfor viser de øvrige 21 aftagere.

Navn	Titel	Virksomhed
Allan Nelbom	Divisionschef	Fritz Schur Teknik A/S
Brita Stallknecht	Kundechef	Incita
Dennis Balslev	Administrerende direktør - DK	IKEA
Git Becker	Administrerende direktør	Autocentro A/S
Hans Buck	Administrerende direktør	ab METAL A/S
Hans Christian Gimbel	CEO	Republique
Henrik Andersen	Direktør, bestyrelsesformand	Højby Superbrugs, OK
Jan Thomsen	Økonomi- og HR chef	If group
Jette Madsen	HR-chef	Munck Gruppen
Johnny Hedemann Gregersen Ryser	Head of project and management consulting	Dansk Ingeniør Service A/S
Kim Brede Wagner	Sektionsleder	Arriva
Kristian W. Larsen	Partner	IT Minds
Lisa Henriksen	Regionschef	Akademikernes A-kasse
Lone Hass	Chief HR and Communications Officer	Elopak
Marianne La Cour	HR Partner	KMD A/S
Michala Svane	Kommunikationschef	TIVOLI
Morten Albin Olsen	Vice President, Logistics	Oticon a/s
Per Rindebæk	Senior Konsulent	QANT
Per Sjørup Christiansen	Head of Asset Finance	Nordea Finans Danmark A/S
Thomas Bagh	Head of Asset Finance	Danske Bank
Ulla Hellum	Branch Manager	Carlson Wagonlit Travel

Nedenfor fremhæves undersøgelsens væsentligste spørgsmål og resultater.

Følgende spørgsmål blev stillet i undersøgelsen: "***Nævn de 3 største udfordringer, som du oplever at din virksomhed/afdeling står over for de næste 5 år?***". Svarene er kategoriseret efter temaer i nedenstående tabel, med 2 illustrative eksempler:

Bedre ledelse	Tiltrække og fasholde kompetencer	Tværgående organisationsudvikling, agilitet, effektivisering og samarbejde med omverdenen	Forretningsudvikling og kundefokus	Digitalisering.
Strategieksekvering og forandringsledelse - inkl. at ledelsen forandrer sig hurtigt nok Ledelses kompetencer til håndtering af vækst	Fastholde og udvikle videns-medarbejdere i organisationen Kampen om talenter globalt	Gennemføre løbende forbedringer hurtigere end konkurrenterne "Installering" af et innovativt mindset - også i tilgangen til investeringer (den traditionelle business case er død)	Mulighed for at skabe vækst i et stadigt mere konkurrencepræget marked Forandring og udvikling i måden at møde sit marked og dermed differentiere sig fra konkurrenter	Teknisk fremdrift der sikrer lavere omkostninger. Det at kunne digitalisere sin forretningsmodel - og/eller firmaets produkter. Hvad kræves - og hvordan gøres det?

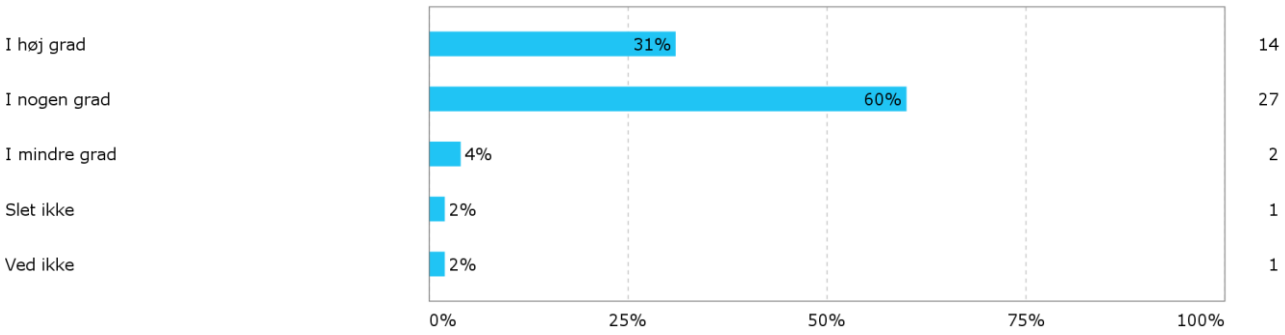
Følgende spørgsmål blev også stillet i undersøgelsen: ***"Hvilke kompetencer ville du prioritere at styrke gennem efteruddannelse af dig selv, dine mellemledere, projektledere eller specialister i din afdeling/virksomhed?"***.

Nedenfor vil de kompetencer som går på mellemlederne, projektlederne og specialisterne blive udfoldet.

Kompetencer der ønskes styrket hos mellemledere	Kompetencer der ønskes styrket hos projektledere	Kompetencer der ønskes styrket hos specialister
Generel ledelse (14) Forretningsforståelse og ledelse af tværgående processer (12) Forandringsledelse (8) Strategi (5) Personlig ledelsesudvikling (5) Innovation (3) Supply Chain Management (2) Distance ledelse (1) Økonomi og Performance Management (1) Digitalisering og it (1) Kommunikation (1)	Projektledelse (10) Forretningsforståelse og ledelse af tværgående processer (9) Generel ledelse (6) Innovation (5) Strategi (3) Personlig ledelsesudvikling (2) Kommunikation (2) Supply Chain Management (2) Forandringsledelse (1) Distanceledelse (1) Digitalisering og it (1)	Forretningsforståelse og kundeorientering (13) Faglig opdatering (13) Innovation (4) Ledelse generelt (4) Forandringsledelse (3) Digitalisering og it (3) Kommunikation (2) Strategi (1)

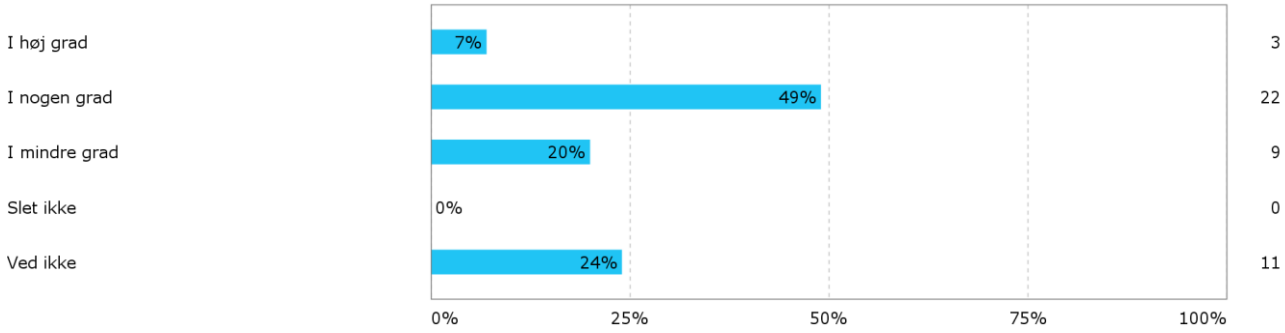
Tabellerne ovenfor viser, at kompetencer som forandringsledelse, innovation, ledelse og forretningsforståelse samt værdikædeforståelse går særligt igen hos de tre grupper og anses derfor som værende de væsentligste kompetencer som virksomhederne ønsker at styrke. Særligt for specialisterne gælder det at tilegne sig kompetencer, som øger deres faglighed, og projektledelseskompetencer går særligt igen for projektlederne.

Synes du, at den nye masteruddannelse dækker et behov for kompetenceudvikling i din afdeling/virksomhed?



Tallene ovenfor viser, at 91 pct. af aftagerene angiver, at de i høj grad eller nogen grad angiver at uddannelsen dækker et behov for kompetenceudvikling i deres virksomhed/afdeling. Det er derfor vores vurdering, at der på baggrund at vores undersøgelse i høj grad er behov for de kompetencer, som uddannelsen giver.

Oplever du, at uddannelsens profil allerede kan opnås på andre danske uddannelsesinstitutioner?



56 pct. af virksomhederne angiver, at uddannelsens kompetencer i nogen grad kan opnås på andre danske uddannelsesinstitutioner. Ser man på de uddybende svar, viser det sig imidlertid, at halvdelen angiver udenlandske universiteter, private kursusudbydere og uddannelser, som ligger under kvalifikationsrammens trin 7. Derudover angiver 8 personer universiteter generelt, men nævner ikke konkrete masteruddannelser. MMD-uddannelsen fra CBS og MBA-uddannelsen (udbyder nævnes ikke) er de eneste konkrete masteruddannelser, som aftagerne sammenligner den nye uddannelse med. Disse to uddannelser og øvrige beslægtede uddannelser er yderligere analyseret i bilag 11.

Langt de fleste af de nævnte uddannelser vil med andre ord ikke være at betragte som beslægtede uddannelser til den nye fleksible masteruddannelse.

Årsagen til at mange peger på, at uddannelsens kompetencer allerede findes på andre danske videregående uddannelsesinstitutioner, skal findes i den usikkerhed hvorpå spørgsmålet er blevet formuleret. Tabellen neden for viser fordelingen af deres svar:

Angivet*:	Antal:
Udenlandsk universitet	5
Privat kursusudbyder (lederne, dansk erhverv, Probana m.fl.)	6
Uddannelser som ligger under kvalifikationsrammens trin 7 (Niels Brock, Cph Business, HD)	7
Øvrige universiteter	8
MBA	5
MMD	2
CBS generelt	2

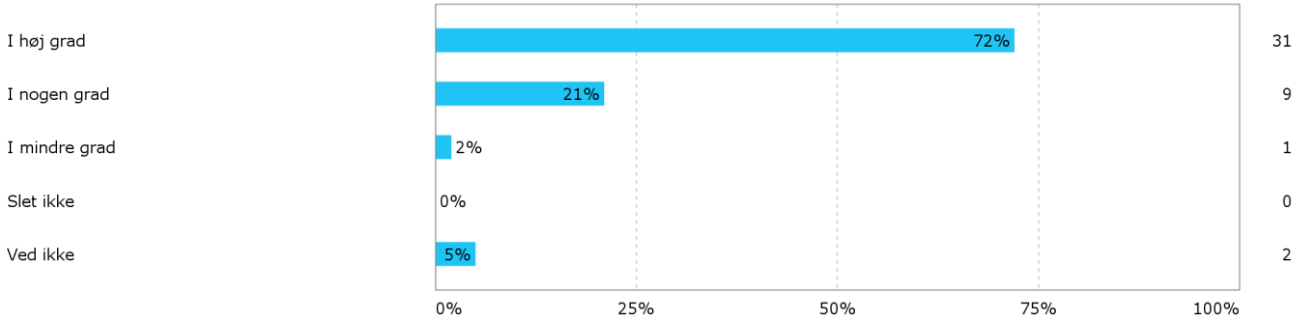
Note:*) Det har været muligt at nævne flere uddannelser.

Et modul kan købes for mellem 10.000 og 20.000 kr. (afhængig af modulets omfang), hvor mange medarbejdere kunne du forestille dig, at jeres virksomhed ville sende af sted om året?

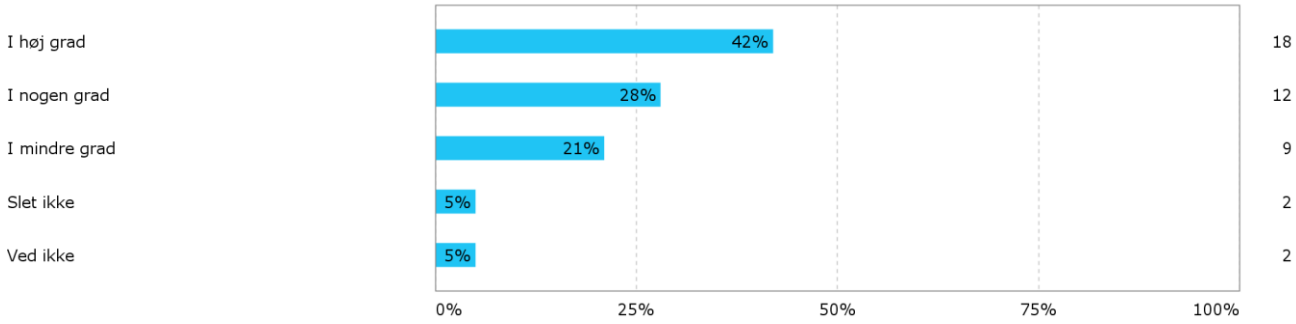
Opsummeret angives følgende svar:

- 30 personer svarende til 73 pct. angiver, at de vil sende mellem 0-20 medarbejdere om året. I gennemsnit svarer det til, at de vil sende 3-4 medarbejdere om året.
- 3 personer har ikke udfyldt dette felt.
- 6 personer angiver ”ved ikke”
- 5 personer svarende til 12 pct. tilkendegiver, at de ikke vil sende nogen medarbejdere.

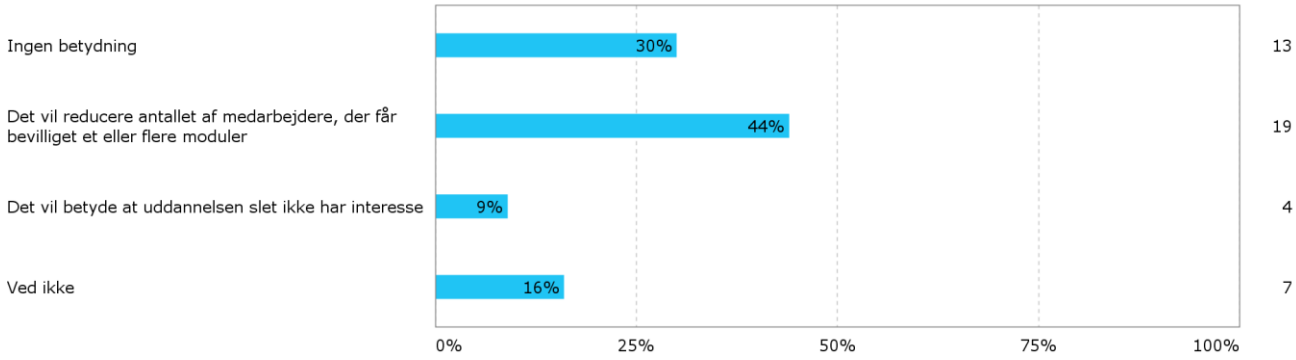
Vurdér følgende udsagn: er det vigtigt, at uddannelsen giver ledelses- og organisationsfaglige kompetencer?



Vurdér venligst følgende udsagn: er det vigtigt, at uddannelsen også giver mulighed for at dygtiggøre sig inden for egen faglige specialisering fx at kunne tage videregående moduler inden for finansiering, økonomi, regnskab eller salg og marketing



Hvis uddannelsen ikke giver mulighed for at styrke deltagerens egen faglige specialisering gennem videregående moduler i fx salg, marketing, finansiering og regnskab - hvilken betydning vil det så have for jeres afdelings/virksomhed interesse i uddannelsen?



Bilag 7: Tilbagemeldinger fra fagforeninger og interesseorganisationer

KARRIEREPARTNER OG A-KASSE
FOR HØJTUDDANNEDE I ERHVERVSLIVET

POSTADR. OG TEL.
Smakkedalen 2
2820 Gentofte
Tel. 3314 9045
ca@ca.dk
www.ca.dk

Direktør Adrian Tresoglavic
CBS Master Programs

Gentofte 20.9.2016

Tak for jeres forespørgsel om, hvordan vi forholder os til en kommende masteruddannelse på CBS i Ledelse og Organisation.

Det er nok korrekt, at vores medlemsgruppe er en primær målgruppe for uddannelsen. CA har 57.000 medlemmer som stort set alle er højtuddannede og som arbejder i private virksomheder.

Generelt må vi sige, at vores oplevelse er, at der er et stort behov for og ønske om efter- og videreuddannelse blandt vores medlemmer, men også at det ønske ikke altid kan dækkes af virksomhederne, der ofte arbejder med meget små budgetter for efter- og videreuddannelse.

Den efterspørgsel, vi kan konstatere i forhold vores eget kursusudbud, er primært fokuseret på kortere, redskabsorienterede inputs til en travl hverdag. I praksis er vores viden om efterspørgslen efter lange, akademiske forløb derfor begrænset.

Vi har dog følgende bemærkninger:

- Rent CV-mæssigt vil mange af vores medlemmer, der har været nogle år på arbejdsmarkedet, nok ofte primært ønske sig en Executive MBA - fra CBS eller fra en udenlandsk institution. Det er vel primært karrieremæssige hensyn, der står bag dette ønske. Man kan måske frygte, at en uddannelse med den meget brede titel "Ledelse og Organisation" ikke får "kant nok" til at differentiere sig klart fra MBA-uddannelserne, og det er nok vigtigt, hvis uddannelsen skal kunne tiltrække et tilstrækkeligt antal kvalificerede studerende.
- Man kunne måske med fordel præcisere uddannelsens "pay-off", altså præcist hvad det er, uddannelsen vil kunne bidrage med af værdi, for den studerende og for den (betalende) virksomhed.
- Der er i uddannelsen indtænkt en stor fleksibilitet således at uddannelsen kan afvikles i et tempo, der passer til et fuldtidsarbejde. Det forekommer rigtig klogt - og vil være et vigtigt "salgsargument" for uddannelsen

Med disse få bemærkninger vil jeg ønske held og lykke med prækvalifikationen.

Skulle I på et tidspunkt have lyst til at drøfte et yderligere samarbejde - f.eks. om kommunikationen af masteruddannelserne til CAs medlemmer - er I velkomne til at henvende jer.

Venlig hilsen

Christian Sørbye Friis
Direktør, CA

GENTOFTE
Smakkedalen 2
2820 Gentofte

ODENSE
Estatia
Dannebrogsgade 1
5000 Odense

AALBORG
City House
Jyllandsgade 20
9000 Aalborg C

AARHUS
Hans Hartvig Seedorffs
Stræde 6-8, 3. sal
8000 Aarhus C

AKADEMIKERNES
ambitiøse A-KASSE

Kære Sofie

Vi har grundet den korte og sparsomme tid inden jeres ansøgning skal sendes afsted ikke haft mulighed for at udarbejde en egentlig undersøgelse blandt vores medlemmer. Så her kommer vores vurdering baseret på vores erfaringer fra kontakt med vores medlemmer – primært de ledige – samt deltagelse i arrangementer mv.

Vores umiddelbare vurdering er, at I med jeres uddannelse rammer en målgruppe i forhold til en masteruddannelse, som er relevant. Enten er de nuværende masteruddannelser for "tunge" til mellemledere og diplomuddannelse i ledelse er ofte for lavt et niveau. Vores erfaring fra enkelte arrangementer, som vi har afholdt med uddannelsesinstitutioner, viser også, at fx MBA programmerne for mange mellemledere er for dyr og for tung.

Hvis det kunne være relevant på et tidspunkt, vil vi gerne tilbyde at holde et arrangement sammen med jer for vores medlemmer, evt. med en 50/50 fordeling mellem beskæftigede og ledige – hvor jeres forløb kan kvalificeres. I siger bare til, hvis dette kunne have interesse.

Venlig hilsen

Line Verbik Byriel
Sekretariatschef

Akademikernes A-kasse

København
Roskilde
Odense
Aarhus
Aalborg
Esbjerg
Vejle
Herning

T 3395 0395
aka.dk

DANSK ERHVERV
BØRSEN
DK-1217 KØBENHAVN K
WWW.DANSKERHVERV.DK

T. +45 3374 6000
–
–
INFO@DANSKERHVERV.DK

Copenhagen Business School
Att.: Sofie Marie Bremer
Assisterende projektleder

15. september 2016

NY FLEKSIBEL MASTERUDDANNELSE

Kære Sofie Marie Bremer

Dansk Erhverv takker for jeres henvendelse vedr. en ny fleksibel masteruddannelse inden for det erhvervsøkonomiske område.

Masteruddannelse i Management and Organisation har i sin uddannelsesprofil et bredt fokus på forretningsudvikling, som er kompetencer, der efterspørges hos Dansk Erhvervs medlemsvirksomheder. Dansk Erhverv finder det derfor også hensigtsmæssigt, at uddannelsen henvender sig til mellemlederniveau.

Virksomhederne er i stigende grad udsat for global konkurrence, hvilket i høj grad er på grund af den stigende digitalisering, samt de fordele og udfordringer der følger af det. Derfor er det positivt, at disruptive Supply Chain samt innovationsledelse er en del af de valgfrie moduler.

Virksomheder der formår at navigere i stigende internationale CSR lov- og kundekrav står godt konkurrencemæssigt også fordi de store globale udfordringer samtidig rummer store forretningsmuligheder. Det kræver medarbejdere, der kan navigere i ofte tværfaglige problematikker med sans for at skabe bæredygtige løsninger til gavn for forretningen såvel som samfundet. Derfor er det også meget brugbart, at uddannelsen giver mulighed for indsigt og ny viden inden for CSR og bæredygtige forretningsmodeller.

Med venlig hilsen
Mette Fjord Sørensen
Uddannelses- og forskningspolitisk chef

DANSK ERHVERV

MFS
mfs@danskerhverv.dk



Til
Assisterende projektleder Sofie Marie Bremer
Sendt pr. mail: smb.master@cbs.dk

Ref. WMQ-

29.09.2016

Kære Sofie Marie Bremer

På foranledning af AC kan Djøf fremsætte nedenstående kommentarer til CBS' forslag om etablering af en fleksibel masteruddannelse benævnt "Management and Organisation."

Djøf har 2402 medlemmer i den potentielle interessentgruppe. De er

- Privatansatte
- Kandidater fra 2011 eller tidligere
- Under 50 år
- Er ikke i topledelse/direktion
- Uddannet merc/erhvervsøkonomi (men uanset uddannelsessted)

Djøf organiserer ikke alle med denne profil, men et billede på det kan være, at Djøfs organiseringsprocent for kandidater fra erhvervsøkonomi og cand.merc. er på 28 pct. Hvis man ser bort fra uddannelsesretningen, men holder fast i de andre kriterier har Djøf 11.701 medlemmer med den relevante profil. Samlet organiserer Djøf 21.081 medlemmer i den private sektor, der ikke sidder i direktion/topledelse.

I undersøgelser af privatansatte medlemmer, der ikke er ledere (73 pct. af Djøfs privatansatte medlemmer), hvor de spørges om deres lederambitioner, giver 81 pct. udtryk for, at de gerne vil være ledere inden for overskuelig fremtid eller senere. Og ca. halvdelen kunne ikke eller i mindre grad tænke sig at fortsætte i et ikke-lederjob. Det tyder på, at der er stor lyst til ledelse.

Vi har også spurgt de erhvervsaktive medlemmer (både offentligt og private ansatte) om, hvilke aktiviteter inden for kompetenceudvikling, de vurderer som mest værdifulde. De rangerer længerevarende uddannelsesforløb (defineret som mere end tre dage) højst. Undersøgelser viser endvidere, at kommunikation, projektledelse og analyse/data er de kompetencer, medlemmerne med personaleledelse primært efterspørger hos deres medarbejdere nu eller inden for det nærmeste år. På den fremtidige bane angives kompliceret problemløsning, omstillingsparathed, kreativitet og koordinering med andre som de væsentlige kompetencer hos medarbejderne (NB: Valgt ud fra en lukket liste, hvor der kunne vælges tre kompetencer ud af ti angivne).

Djøfs medlemmers konkrete behov for den forslåede masteruddannelse beror dog på omfanget og kvaliteten af andre sammenlignelige udbud. Det vil også være nyttigt at vide, hvor efterspurgte eksisterende behov er. Forslaget synes at favne bredt, idet uddannelsen både kan rette sig mod ansatte med videre lederambitioner og ansatte, der øger en videre specialisering.

Samlet set byder Djøf nye uddannelsestiltag vedkomne. Djøf har en medlemsskare, der i høj grad ønsker at pleje og udvikle deres faglige og personlige interesser, det fremgår bl.a. af de klare lederambitioner, de tilkendegiver. Ved vurderingen af nye uddannelsesudbud vil det dog være afgørende at redegøre for ligheder med og forskelle til allerede eksisterende udbud for dermed at kunne underbygge argumentationen for et ny udbud af en fleksibel masteruddannelse.

Med venlig hilsen

Wenche Marit Quist
Forsknings- og Uddannelsespolitisk chef

Dansk Magisterforening

Kære Sofie

Jeg har talt med Karen Skytte, og jeg ved, at hun har sagt til dig, at hver akademiker-organisation svarer særskilt, så det gør DM også.

DM er meget glad for, at der nu er udviklet en ny fleksibel masteruddannelse i Busi-Business Development. DM er især glade for, at den henvender sig til privatansatte. DM har skønnet omkring 1000 medlemmer, der vil være i målgruppen for den nye uddannelse.

29. september 2016
Sag 14-01570
Side 1/1

DM vurderer umiddelbart uddannelsen relevant – uden at DM derved vurderer uddannelsens indhold i detaljer – hvor meget den vil blive søgt af vores medlemmer må nødvendigvis også afhænge af øvrige efteruddannelsestilbud på markedet.

Tag endelig fat i mig, hvis du har øvrige spørgsmål mv.

Lotte Spanggaard
Forhandlingsdirektør
Direkte +45 38 15 66 03
Mobil +45 30 69 26 03

LEDERNE

CBS har bedt Lederne vurdere behovet for en ny fleksibel Master of Business Development.
Lederne hilser et nyt fleksibelt efteruddannelsestilbud på masterniveau målrettet mellemledere og specialister i den private sektor velkomment.
Lederne gennemførte i 2014 en undersøgelse blandt medlemmerne om valg af kompetenceudvikling og lederuddannelse. Her svarer 2% af 8.177 respondenter, at de indenfor de seneste 2 år har gennemført en masteruddannelse med hovedvægt på ledelse.

Lederne har følgende bemærkninger til den fremsendte præsentation af uddannelsen:

- Generelt vurderer vi, at der kan være et behov for fleksibel efteruddannelse på masterniveau med fokus på forretningsudvikling i den private sektor. Særligt den høje grad af fleksibilitet på dette niveau kan møde et udækket behov i markedet.
- Adgangskravene er beskrevet som bachelor- eller professionsbachelor eller alternativt en diplomuddannelse indenfor det erhvervsøkonomiske område. Det vil være en barriere for Ledernes medlemmer, at diplomuddannelsen i ledelse ikke umiddelbart er adgangsgivende til uddannelsen.
- Uddannelsen synes i sin opbygning af have store ligheder med den fleksible master
- Det er – på det foreliggende grundlag – vanskeligt at se, hvordan den faglige linie og progression i uddannelsen sikres.

Venlig hilsen
Marianne Rasmussen
Chefkonsulent, Lederne

Tilbagemeldingerne fra fagforeningerne og interesseorganisationerne er generelt positive over for den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling og bekræfter, at uddannelsen vil kunne dække et behov for kompetenceudvikling blandt medlemmerne.

Lederne retter en særlig opmærksomhed mod diplomuddannelsen i ledelse og en tilstrækkelig sikring af progression. Det er i den sammenhæng vigtigt, at understrege, at diplomuddannelsen i ledelse vil være adgangsgivende til uddannelsen. Yderligere vil alle studerende med henblik på at sikre, at uddannelsen tilrettelægges hensigtsmæssigt i forhold til den enkeltes viden- og kompetencebehov samt krav til fagligt udbytte blive tilbudt en eller flere studievejledende samtaler i løbet af deres uddannelse.

Bilag 8: Kvalificerende aftagerworkshop, september 2016

Dette bilag gengiver input fra den kvalificerende workshop gennemført med aftagere den 13. september 2016. Formålet med workshoppen var at få uddannelsens indhold og profil yderligere kvalificeret.

Titel	Navn	Virksomhed
HR-Business Partner	Mette Worre Johansson	CODAN
HR-manager	Ulla Amtoft	Coor Service Management
Direktør	Per Sjørup Christiansen	Nordea Finans Danmark
Afdelingsdirektør HR	Kent Zaulich	BRF Kredit
Communication and Marketing Manager	Christoffer Bjørk Petersen	AMBU
Koncerndirektør	Mads Søndergaard	NIRAS
Manager	Silas Bjørch	Accenture
HR-direktør	Ewa Eskildsen	Nomeco
HR-manager Scandinavia	Majbrit Borup	PPG
Senior projektleder og konsulent	Anja Hilt	Selvstændig

Baggrund

Aftagerne havde på forhånd fået tilsendt en uddybende beskrivelse af uddannelsens profil, målgruppe, indhold og struktur. Med udgangspunkt i aftagervirksomhedernes udfordring blev uddannelsens målgruppe og indhold diskuteret. Diskussionen om uddannelsens målgruppe tog endvidere udgangspunkt konkrete personprofiler, som aftagerne identificerede forud for deres diskussioner.

Centrale input fra workshoppen

Nedenfor gengives de centrale pointer fra diskussionerne i grupperne:

- Aftagerne udtrykker et kompetencebehov for en styrket forretningsmæssig, strategisk og tværorganisatorisk forståelse hos medarbejdere med ledelsesopgaver samt et behov for en løbende understøttelse af medarbejdernes kompetencer til at optimere den eksisterende drift.

  [*"Jeg ser en udfordring i manglende tværfaglighed hos lederne. Hvis mellemlederen ikke formår at kigge til siderne, så skaber det en risiko for en uheldig silodannelse i vores organisation."]*

  [*"Der er behov for medarbejdere, der forstår tendenserne og disruptions og forstår, hvor virksomheden bevæger sig hen. Hvordan hjælper jeg fx vores kunder fra min funktion eller afdeling, som jeg er ansvarlig for og transformerer den viden videre ind i organisationen?."*]

  ["*Virksomhederne udfordres af disruptions og løbende transformation.*"]

  ["*Noget af det jeg ser rigtig meget er, at en ting er at skulle operere i en matrixorganisation, men det bliver mere og mere komplekse matrixorganisationer med en direkte ledere og flere og flere dottede linjer – og medarbejderne mangler værktøjer til, hvordan de kan håndtere det."*]

  [*"Som virksomhed oplever vi et øget krav til vores ledere og specialister om at kunne sikre, at vi operer i overensstemmelse med kravene fra vores omverden. Medarbejderne skal i stigende grad både være rigtig gode til at dokumentere vores drift og samtidig understøtte en høj virksomheds agilitet. De skal have forståelse og kompetencer til at være i det dilemma og finde nye løsninger."*]

- Uddannelsen henvender sig til:
  - 1. linjeledere og linjeledere på vej mod funktions- eller afdelingschefniveauet.

- Linjeledere som skal kunne bevæge sig på tværs af organisationen
- Program- og projektledere
- Senior og chefspecialister som enten ønsker at gå ledelsesvejen, ønsker at fordybe sig i det ledelsesmæssige eller skal sparre med linjeledere og indgå i ledergrupper.

Uddannelsens adgangskrav bør afspejle, at uddannelsen henvender sig til erfarne medarbejdere også i forhold til arbejdet med ledelsesopgaver.

[*"Som virksomhed står vi helt konkret med en udfordring, hvor specialisterne skal også skal evne at arbejde sammen med linjelederne. De skal evne en anden form for ledelse, som de skal kunne navigere i for at få deres ting igennem i organisationen. I forhold til den problemstilling kunne jeg godt se, at både vi som virksomhed og de konkrete specialister kunne få nye kompetencer med hjem fra denne uddannelse."*]

["*Nogle specialister arbejder med strategi og udvikling på højt niveau.*"]

[*"Uddannelsen henvender sig for mig at se til 1.linjeledere fx en salgsleder eller business unit manager, som sidder med nogle opgave, som har specialist karakter og har ledelsesopgaver - en typisk mellemleder. De udfordringer, de oplever, er at skulle kunne forstå hele værdikæden og se hvordan de påvirker den."*]

["*Uddannelsen bør henvende sig til ledere med minimum 5 års erfaring og fokusere indholdsmæssigt på leadership og change management. Ledere der er blevet ledere, fordi man er dygtig inden for sin faglige specialisering, men nu har man behov for at blive frigjort og få mindset og fokus på ledelse: Strategisk ledelse, forretningsforståelse, inspiration fra andre brancher og sektorer samt forandringsledelseselementet."*]

[*"Jeg kunne godt se for mig at målgruppen for uddannelsen kunne være en leder af et direktionssekretariat, som er tovholder på strategiprocesser og kommunikation og ledelse af sekretariatet. Udfordringen vil være dybdegående forretningskendskab og et kompetencebehov inden for fx salg, marketing og HR og selvindsigt i hans ledelsesopgave."*]

[*"Uddannelsen kunne også være relevant for jurister og ingeniører, som også oplever at mangle forståelse for forretningen på tværs, forandringsledelse og markedsforståelse."*]

[*"Uddannelsen henvender sig også til personer, som skal tage næste skridt i deres karriere op mod at blive funktionschef og lede ledere. Deres kompetencebehov er forretningsforståelse og forandringsledelse - hvordan får du folk med dig?"*]

- Uddannelsen bør ifølge aftagerne indeholde:
    - En kerne eller grundelement, der sikrer forretnings- og tværorganisatorisk forståelse
    - Ledelse og personlig udvikling som leder
    - Strategiforståelse
    - Organisationskommunikation
    - Innovation og ny tænkning
    - Supply chain og leverandørstyring.

[*"Jeg mangler at se, hvordan den personlige udvikling som leder indgår i uddannelsen. Jeg synes, at når man taler om management, så er det vigtigt, at man lærer at forholde sig til sig selv og sit lederskab."*]

[*Jeg oplever, at vores medarbejdere har behov for en indsigt i de strategiske valg, som virksomheden vælger eller linjeledere, hvis chef sidder i Dubai og beder om en strategi for de næste 3 år, og synes de mangler kompetencer hertil. Både linjeledere og specialister ønsker en større indsigt i strategi - både som strategiforståelse og i forhold til at kunne definere en forretningsstrategi*].

["*Kommunikation bliver alle mellemledere ramt af, hvad skal vi kommunikere og hvad er det for historiefortællinger vi laver? – det er organisationskommunikation, stakeholderanalyse m.v. , det er ikke kommunikation med fokus på marketing.*"]

- Uddannelsens valgfagsudbud bør suppleres med temaer som:
    - Market access
    - Sourcing og distanceledelse
    - Business models and Business cases.

Øvrige centrale opmærksomheder fra aftagerne
Aftagerne udtrykte en bekymring for dilemmaet mellem uddannelsens ambition om at levere kompetenceudvikling på tværs af virksomhedernes medarbejdere og pegede særligt på dilemmaet i at ville tilbyde både specialister en dybdegående teknisk kompetenceudvikling og lederne generelle forretningsforståelses og ledelsesmæssige kompetencer. Aftagerne pegede på, at dette potentielt i forhold til linjelederne kunne udgøre et dilemma for uddannelsen.

Aftagerene identificerede imidlertid også en fællesmængde af medarbejdere i virksomhederne på tværs af specialisterne, program- og projektlederne samt linjelederne – nemlig medarbejdere, som skal kunne forstå forretningen og kundeperspektivet, være med til at opfange, oversætte og omsætte viden om kundernes behov ind i virksomheden og kunne afrapportere sin ledelse og performance. Erfarne medarbejdere, som i sin nuværende funktion eller i kommende funktioner skal medvirke til forretningsudvikling og kunne integrere egen faglighed i virksomhedens værdikæde. Denne type af medarbejdere vil ifølge aftagerne ofte have opgaver, som i et vist omfang relaterer sig til ledelse. Se uddannelsens målgruppe ovenfor.

Aftagerne pegede på styrken ved uddannelsens fleksibilitet. Fleksibiliteten gør uddannelsen attraktiv, fordi den prismæssigt kan deles op, og på den måde matcher virksomhedernes kompetenceudviklingsbudget for den identificerede målgruppe. Store dele af årets kompetenceudviklingsbudget skal ikke afsættes til en person der tager en MBA. Fleksibiliteten sikrer også adgang til relevante kompetencer og kan understøtte virksomhederne mulighed for fastholdelse af dygtige medarbejdere. Dog blev der peget på muligheden for at etablere et slags grundforløb, der sikrede alle en grundlæggende forretnings- og organisationsmæssig forståelse.

> *"Det store udbud og skiftende udbud af valgfag gør, at vi som virksomhed hele tiden kan holde øje med, om der noget nyt,vi kan gøre brug af. Sandbox tanken i forhold til uddannelsens valgfag – er rigtig godt."*

Endeligt gav aftagerne udtryk for, at det er vigtigt, at uddannelsen giver de studerende nye perspektiver, teoretiske modeller, som kan forankres i hverdagen og i medarbejderens praksis. Overførsel af viden til egen praksis og organisation skal være tydelig og indarbejdes i fag. Aftagerne lagde stor vægt på den studerendes mulighed for dels at bringe inspiration med tilbage til virksomheden, som vil kunne udfoldes yderligere i virksomheden, og dels at opnå et netværk til viden på tværs af brancher og sektorer.

Bilag 9: Uddannelsens struktur og indhold

Uddannelsen består af følgende elementer:

- Et grundforløb i organisations- og forretningsforståelse (2 moduler á 5 ECTS – i alt 10 ECTS)
- Obligatoriske ledelses- og procesfaglige moduler (4 moduler á 5 ECTS – i alt 20 ECTS)
- Valgfrie moduler (3 eller 6 ECTS pr. modul – i alt 18 ECTS).
- Masterprojekt (12 ECTS).

Nedenfor beskrives uddannelsens obligatoriske fagelementer yderligere.

Grundforløb:

Forretningsudvikling (5 ECTS)

Modulet skal bl.a. dække følgende elementer: definition og analyse af forretningsmodeller, identifikation og transformationsprocesser for innovation af forretningsmodeler (herunder open innovation og disruption), analyse af kunder og kundernes position i forretningsmodeller, forståelse for markedsdynamik, herunder konkurrentanalyse og stakeholder perspektiv.

Viden: Modulet giver deltagerne indsigt i den nyeste forskningsbaserede viden omkring forretningsudvikling. Deltagerne lærer metoder og værktøjer for forretningsudvikling at kende, lige som disse underbygges af teorier om forretningsudvikling. Der vil også være fokus på, hvordan forretningsudvikling passer ind i virksomhedernes strategiarbejde samt den organisatoriske forankring af forretningsudvikling.

Færdigheder: Modulet sætter deltagerne i stand til at analysere forretningsmodeller med hensyn til intern konsistens og markedsmæssig konkurrencekraft. De studerende opnår indsigt i forretningsmæssige analyser af enkelte virksomheder, grupper af virksomheder og markeder. Baseret på denne viden er det muligt at udvikle strategier for forretningsudvikling, som også analyseres med afsæt i muligheder for at implementere forandring og innovation.

Kompetencer: Modulet fremmer en kritisk forståelse af begrebsapparatet vedrørende forretningsudvikling (”giver et sprog”), træner anvendelsen af værktøjerne (”giver erfaring”) og giver mulighed for at kunne argumentere for eksempler for forretningsudvikling i udvalgte virksomheder (”giver argumentationskraft”). Endvidere vil de studerende kunne integrere virksomhedens forretningsudvikling i organisationen.

Organisation og forandring (5 ECTS)

Organisationsforandring er for mange virksomheder et grundvilkår. Organisationer udfordres i stigende grad af et behov for at udvikle og forandre organisationen i multiple parallelle processer præget af usikkerhed samtidig med at et fokus på drift og effektivitet fastholdes. Organisatorisk forandring er derfor ofte præget af konflikter og dilemmaer. I dette fag analyseres disse dilemmaer, og løsningsmuligheder diskuteres i en vekselvirkning mellem casearbejde, applicering på egen praksis og dialogbaserede forelæsninger.

Viden: Modulet giver deltageren indsigt i klassiske og nye teorier omkring organisationsforandring samt forskellige tilgange til organisationsudviklings og interventionsmetoder. Der vil i kurset blive anlagt både en interventionsvinkel samt et analytisk perspektiv, som trækker på grundlæggende organisations-

psykologiske,- kulturelle og institutionelle perspektiver. Kurset fokuserer desuden på forskellige typer af forandring; downsizing, digitalisering, globale samarbejder, nye arbejdsformer osv.

Færdigheder: kurset sætter deltagerne i stand til at analysere og kritisk reflektere over forandringsprocesser samt til at designe og udvikle organisationsforandringsprocesser. De studerende trænes i at diagnosticere og udvikle løsninger på forandringsproblematikker på individ, gruppe og organisationsniveau.

Kompetencer: De studerende får både en værktøjskasse til at lave interventioner på individ-, gruppe- og organisationsniveau. Deltagerne vil blive trænet i at analysere egne organisationsudviklingsproblematikker og designe organisationsudviklingsprocesser for egen organisation.

Obligatoriske ledelses- og procesfaglige moduler:

Creativity and Innovation (5 ECTS)

Content: Innovation is considered a key driver of economic growth and competitiveness of firms. But where does innovation come from and what does it take to successfully innovate? The aim of this course is to address these questions and build analytical insight into relationships between knowledge, innovation and competitiveness, and their implications for the management of innovation. The course introduces theories, concepts, and methods for the analysis of innovations at the levels of projects, firms and industries and introduces a set of methods and tools related to innovation practices of firms. In this way, the course bridges and integrates the academic reflective analysis of innovations with the practical issues of their management. Addressing recent developments in innovation management, the course specifically looks at how innovation can be managed across organizational boundaries and emphasizes the role and value of Open Innovation principles and methods.

Knowledge: After this course, students shall have developed knowledge of:

- Key concepts and dimensions in innovation management
- The sources of innovation along different dimensions of knowledge dispersion, their characteristics and good-practice examples
- Individual vs. organizational creativity and their relation to generating and implementing innovation
- Basic innovation models, processes and methods
- Open vs. closed innovation approaches and practices

Skills: After this course, students shall have developed the following skills:

- Skills in innovation project management
- Skills in aligning innovation problems with (open) innovation methods/tools for creative problem solving
- Skills in accessing and leveraging innovation-related knowledge located in distributed sources of innovation and assessing their advantages, disadvantages and fields of application
- Skills in mastering core organizational challenges in innovation
- Skills in orderly, analytical thinking, analyzing innovation cases and effectively reporting results

Competences: After this course, students shall have developed the following competences:

- Explaining the relevance of innovation management and related antecedents and consequences
- Searching for knowledge inputs to innovation projects across widely distributed sources inside and outside the organization.
- Managing knowledge flows for generating innovation inside the organization and across organizational boundaries
- Assessing an organization's "fitness" for (open) innovation
- Aligning innovation activities with the needs of actual and potential customers

Performance Management (5 ECTS)

Modulet skal bl.a. dække følgende elementer: design og implementering af performance management systemer til at fremme motivation; skabe incitamenter og understøtte implementering af virksomhedens strategi. Herunder et særligt fokus på design af performance management systemer, som understøtter tværgående organisatoriske processer.

Viden: Modulet giver deltagerne indsigt i den nyeste forskningsbaserede viden omkring design og udvikling af performance management systemer, og hvordan incitamenter og motivation både kan forstærkes men også undergraves af performance management systemer Der vil også være fokus på, hvordan forskningen behandler den grundlæggende problemstilling at skabe stærke individuelle incitamenter og samtidig sikre koordination og styring af virksomhedens tværgående aktiviteter og processer.

Færdigheder: kurset sætter deltagerne i stand til at analysere performance management systemer ud fra økonomiske, psykologiske og sociologiske perspektiver, samt til at identificere problemer i relation til de centrale problemstillinger. De studerende vil både blive i stand til at identificere styringsproblemstillinger og desuden udvikle færdigheder til at komme med forslag til (re)design af performance management systemer til at håndtere disse problemer.

Kompetencer: modulet sætter de studerende i stand til at styre udviklingen af performance management systemer, håndtere motivationsproblemer og koordinere tværgående processer. Endvidere vil de studerende kunne integrere virksomhedens målsætninger i organisationens aktiviteter samt håndtere problemstillinger i relation til ukomplette målesystemer og dysfunktioner relateret til performance management systemer.

Managing People (5 ECTS)

I situationer af forandring såvel som i hverdagens drift, er evnen til at udvikle, motivere og påvirke medarbejdere og kollegaer vigtig. Lederskab bidrager til at skabe retning, koordinere, skabe mening og motivere organisationens medarbejdere. Dette modul dækker en sådan klassisk tilgang til lederskab men kurset fokuserer også på nyere teorier om ledelse med et særligt fokus på kontekstuelle og relationelle aspekter. I kurset forstås ledelse som en social proces, som kan udspilles såvel mellem hierarkiske positioner som i forhold mellem sidestillede eller i netværk. Modulet lægger stor vægt på evnen til at reflektere over egen situation og egen praktik for at finde konstruktive handlemuligheder.

Modulet skifter mellem arbejde med teorier (forelæsning, casearbejde, gruppediskussion mv), og arbejde med deltagernes egne lederskabsudfordringer, hvor teorier bliver brugt til at udforske og udfordre tidligere forståelse og handlerum.

Viden: Modulet giver deltagerne viden om teori og forskning om lederskab, med særligt vægt på udviklingen indenfor de sidste 20 år. Modulet giver viden om teorier om klassiske ledelsesforståelser, delt og distribueret lederskab, og om lederskab i komplekse og vidensorienterede organisationer. Dette inkluderer også viden om forskellige teoriers og forskningstraditioner udgangspunkter og forudsætninger.

Færdigheder: Modulet giver de studerende færdighed i at analysere ledelsesudfordringer, med særlig hensyn til kontekstuelle og relationelle forhold. Endvidere sætter modulet deltagerne i stand til at bruge teorier om lederskab til at konstruere nye og varierede handlemuligheder, med hensyn til organisationens strategiske udfordringer og de lokale forudsætninger. Modulet sætter også deltagerne i stand til at reflektere kritisk over teoriers anvendelighed og begrænsninger.

Kompetencer: Modulet udvikler deltagernes kompetence til at reflektere over sin egen praksis og evne til at påvirke medarbejdere og kollegaer. Evnen til selv og sammen med andre at reflektere, forandre, og skabe mening i det, der sker, udvikles gennem praktiske øvelser, med udgangspunkt i reelle lederskabsudfordringer

Operations og Supply Chains (5 ECTS)

Det at kunne styre operations og lede supply chains er helt afgørende kompetencer i moderne forretningsudvikling. Når services eller produkter innoveres, udvikles og produceres, er samarbejde på tværs af netværk, procestænkning, hastighed, fleksibilitet, effektivitet, produktivitet, performancemåling og omkostningsstyring alle centrale elementer i det moderne og proaktive ledelsesmæssige fokus. Med afsæt i moderne teori, nyere metoder og værktøjer til styring af operations og supply chains handler modulet om, hvordan man udvikler processer og forbedrer/måler performance internt i virksomhedens produktionsprocesser i strategiske relationer samt i lokale og globale forsyningsnetværk.

Viden: Modulet giver deltagerne viden om teori og forskning om operations- og supply chain management, med særlig vægt på udviklingen indenfor de seneste 15 år samt evne til at reflektere over teoriernes anvendelighed og udsagnskraft. Teorierne kobles sammen med deltagernes egne ledelsesmæssige erfaringer samt en række cases. Dermed får deltagerne både indsigt i den seneste viden omkring forretningsudvikling set i et operations- og supply chain management perspektiv, men også hvordan denne viden kan tænkes oversat til konkrete forbedringer i egen virksomhedskontekst (services eller produktion).

Færdigheder: Modulet sætter deltagerne i stand til at analysere operations- og supply chain management processer og ledelsestilgange med afsæt i nyere teori, metoder og værktøjer. De studerende vil således blive i stand til at identificere potentialer for udvikling i supply chains samt i de interne produktionsprocesser. De studerende vil også udvikle færdigheder i at komme med forslag til nye strategier, ledelsesbeslutninger, proces-designs, performance mål og systemer samt support-værktøjer for styring og udvikling af operations og supply chain management.

Kompetencer: Modulet fremmer forståelsen for nyere begreber, teori, metoder og værktøjer indenfor operations- og supply chain management, samt hvordan dette spiller sammen med egen kontekst og praksis. Modulet opbygger derfor deltagernes kompetencer til at reflektere over muligheder for udvikling af operations- og supply chain management inden for egen- eller medstuderendes virksomhedskontekst.

Strategisk kommunikation (5 ECTS)

I komplekse, foranderlige og undertiden fjendtlige omgivelser er det et must at arbejde professionelt med kommunikation. Stadig flere organisationer betragter og håndterer derfor kommunikation som et ***strategisk ledelsesanliggende***. Kommunikationsopgaver går som følge heraf i stigende grad på tværs af formelle organisationsgrænser og involverer mange forskellige faglige discipliner.

Viden: I kurset fremlægges og diskuteres de senere års ændringer på kommunikationsfeltet med afsæt i discipliner som strategi, organisationsteori, public relations, marketing og management. Sigtet er at bibringe de studerende en nøgtern og kritisk forståelse af, hvorledes organisationer arbejder strategisk med deres kommunikation, hvorledes de søger at kommunikere mere effektivt, hvorledes de vha. kommunikation søger at afværge konflikter og kriser samt hvorledes forskellige kommunikationsmåder præger vor tids organisationer og deres forhold til omverden.

Færdigheder: De studerende opnår indsigt i fagets teorier, modeller og metoder, således at de er i stand til at identificere, analysere og forstå såvel komplekse som konkrete og praktiske problemstillinger i forbindelse med en organisations kommunikation. Kurset er organiseret omkring følgende overordnede temaer, der bindes sammen til et sammenhængende syn på virksomhedens kommunikation: helhedstænkning i kommunikation, øget omverdenskompleksitet, stakeholder-perspektiv på virksomhedens kommunikation, virksomhedens kommunikative og strategiske ressourcer, samspillet mellem intern og ekstern kommunikation, kommunikationsstrategiens tilblivelse og formulering, issues management og krisekommunikation, omverdenskrav og strategiske svar, forholdet mellem tale og handling, samt åbenhed og gennemsigtighed.

Kompetencer: Kurset bibringer de studerende et kritisk, analytisk overblik over kommunikationens mange forskellige dimensioner i vor tids organisationer samt sætter dem i stand til at identificere mulige løsningsmodeller og dermed indgå i et kvalificeret med- og modspil til konsulenter og andre eksperter på området.

Strategic Practices and execution (5 ECTS)

Content: Strategy is key to the survival of organizations shaping and creating competitive advantages. Strategy is also a term often used without sufficient precision and often strategic plans fails to be properly executed. It seems that the gap from theory to practice is difficult to bridge when it comes to strategy.

This course aims to provide the students with the ability to work with strategic practice based on a solid theoretical foundation. One point of departure is a thorough introduction to the antecedents of strategic management and a broad overview of main streams of contemporary strategy that addresses the most recent developments in the field. Through this students will get exposed to numerous theories, tools and methodologies in order to create a nuanced picture of the field. We will address how the theories and tools can be implemented in practice -how to translate strategies from writing to action and how this is done across different organizational contexts. This will be achieved by classroom discussions and exercises where the potential and challenges in working with strategic practice are addressed.

Knowledge: After this course, students shall have developed the following knowledge:

- Central schools of thought the field of strategy including contemporary developments

- Translating strategic tools and models to the specific needs of the organization
- Challenges in linking strategic analysis and plans to execution
- The necessity of continuously thinking and acting strategically as a part of managing
- Linking strategy to other activities such as innovation, marketing and accounting

Skills: After this course, students shall have developed the following skills:

- Skills in working with strategy in a structured manner
- Skills in understanding the elements that constitutes strategic work in theory and practice
- Skills in conducting a precise and actionable strategy analysis
- Skills in implementing the planned strategy in a flexible manner to ensure maximum impact
- Skills in addressing and acting on strategic challenges in the organization

Competences: After this course, students shall have developed the following competences:

- The ability to think and act strategically in the context of their own company
- Identifying the relevant and necessary data needed to conduct a thorough analysis
- To relate local strategies the to the overall strategy of the organization
- The competence to choose the best suited analytical tools and adapt them to the specific situation

Bilag 10: Hvordan er det sikret, at den nye uddannelse matcher det påviste behov?

Skemaet nedenfor viser sammenhængen mellem det konkrete identificerede behov for kompetencer i virksomhederne, uddannelsens kompetenceprofil og indhold af konkrete fagelementer.

Konkret behov identificeret hos virksomhederne	Kompetenceprofilens svar på behovet	Obligatoriske moduler der understøtter kompetenceprofilen og det identificerede behov
Forandringsledelse Organisationsforståelse Ledelse af parallelle processer Distance ledelse, Matrix ledelse, Procesledelse, Ledelse gennem andre uden at have linjeansvar	Viden om den nyeste forskning inden for forretningsudvikling, organisation og ledelse og på baggrund heraf kunne reflektere kritisk over egen praksis på et videnskabeligt grundlag. Færdigheder til at kunne designe nye løsninger, der integrerer egen fagspecialisering med en organisatorisk og ledelsesmæssig forståelse.	Forretningsudvikling Managing People Organisation og Forandring Creativity and Innovation
Forretningsforståelse Operationelle "ude-fra-og-ind" betragtninger	Viden om den nyeste forskning inden for forretningsudvikling, organisation og ledelse og på baggrund heraf kunne reflektere kritisk over egen praksis på et videnskabeligt grundlag. Færdigheder til at kunne designe nye løsninger, der integrerer egen fagspecialisering med en organisatorisk og ledelsesmæssig forståelse.	Forretningsudvikling Performance Management Operations og Supply Chain Management
Strategisk ledelse og eksekvering Ledelse af netværk Navigere i skiftende strategier	Viden om den nyeste forskning inden for forretningsudvikling, organisation og ledelse og på baggrund heraf kunne reflektere kritisk over egen praksis på et videnskabeligt grundlag.	Organisation og forandring Forretningsudvikling Strategic Practices
Performance Management, Fokusering og cost- benefit, økonomi	Viden om den nyeste forskning inden for øvrige relevante erhvervsøkonomiske discipliner.	Performance Management Trends in corporate finance
Værdikædeforståelse og samarbejde Ledelse af tværgående processer	Færdigheder til på et avanceret niveau at kunne identificere og analysere centrale tværgående problemstillinger i virksomheden samt vælge mellem relevante analytiske perspektiver, metoder og modeller til løsning af komplekse problemstillinger, der knytter sig til forretningsudvikling.	Forretningsudvikling, Operations og Supply Chain Management
Forretningsagil virksomhedsledelse, herunder agile ledelsesprincipper	Viden om den nyeste forskning inden for forretningsudvikling, organisation og ledelse og på baggrund heraf kunne reflektere kritisk over egen praksis på et videnskabeligt grundlag.	Creativity and Innovation
Projektledelse og projektstyring Projektledelse med fokus på ledelse på tværs af linjeorganisationen	Viden om den nyeste forskning inden for øvrige relevante erhvervsøkonomiske discipliner. Færdigheder til på et avanceret niveau at kunne identificere og analysere centrale tværgående problemstillinger i virksomheden samt vælge mellem relevante analytiske perspektiver, metoder og modeller til løsning af komplekse problemstillinger, der knytter sig til forretningsudvikling.	Trends in Programme and Project Management, Operations og Supply Chain Management
Teknisk opgradering og opdatering af egen faglighed Løbende opdatering på deres specialistområde	Viden om den nyeste forskning inden for øvrige relevante erhvervsøkonomiske discipliner. Færdighed til på et videregående niveau at kunne analysere relevante problemstillinger inden for egen fagspecialisering og designe nye fagspecifikke løsninger. Kompetence til at fortsætte egen faglige læring og udvikling.	Trends in Sales and Marketing, Strategic HRM, Corporate Finance, IT management, Service Management, Programme and Project Management
Omstillingsparathed Innovationsmindset,beslutnings-og handlekraft	Kompetence til at navigere i en kompleks og uforudsigelig organisatorisk kontekst.	Personligt udviklings-projekt Creativity and Innovation Organisation og forandring.
Kundefokus	Viden om den nyeste forskning inden for forretningsudvikling, organisation og ledelse og på baggrund heraf kunne reflektere kritisk over egen praksis på et videnskabeligt grundlag.	Forretningsudvikling, Trends in Sales and Marketing

Note: Det bemærkes, at kolonnen yderst til venstre angiver de konkrete behov i virksomhederne, som CBS har udvalgt på baggrund af en vurdering af i, hvilket omfang behovet vil kunne adresseres med relevant forskning ved institutionen.

Bilag 11: Sammenhæng med eksisterende uddannelser

I bilaget redegøres der detaljeret for, hvordan den nye fleksible masteruddannelse supplerer det nuværende uddannelsesudbud. Der gives i det følgende en samlet oversigt over udbuddet af masteruddannelser på danske universiteter, som i et vist omfang deler elementer med den nye fleksible masteruddannelse, og som henvender sig til ansatte i den private sektor.

FOKUS / MASTERUDDANNELSE	Strategi	Ledelse	Innovation	Organisation	Økonomi	Kommunikation	Marketing	Fleksibilitet	Topledelse
Den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling, CBS	(X)	(X)	XXX	XXX	(X)	(X)	(X)	XXX	-
Leadership and innovation in complex system, AU	-	XXX	XXX	(X)	-	-	-	-	-
Management Development, CBS	(X)	XXX	-	(X)	-	-	-	-	XXX
Business administration, CBS, AU, SDU, AAU, DTU	XXX	XXX	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	-	XXX
Management of Technology, DTU, AAU	XXX	XXX	(X)	(X)	-	-	-	-	XXX
Cross Media Communication, KU	-	-	-	-	-	XXX	-	-	-
International virksomhedskommunikation, SDU	-	-	-	(X)	-	XXX	-	-	-
Professionel kommunikation, RUC	-	-	-	-	-	XXX	-	-	-
Corporate Communication, AU	-	(X)	-	-	-	XXX	-	-	-
Bæredygtig omstilling, AAU	(X)	-	-	(X)	(X)	-	-	-	-
Projektledelse og procesforbedring, RUC	-	XXX	-	(X)	-	(X)	-	-	-
Etik og værdier i organisationer, AU	-	(X)	-	XXX	-	(X)	-	-	-
Organisationspsykologi, RUC	-	-	-	XXX	-	-	-	-	-
Positiv psykologi	-	(X)	-	XXX	-	-	-	-	-
Organisatorisk coaching og læring, AAU	-	(X)	-	XXX	-	(X)	-	-	-
It ledelse, ITU	(X)	XXX	-	(X)	-	(X)	-	-	-

Tabel 1: Viser de aktive masteruddannelser, som deler et eller flere elementer med den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling.
Note: XXX) indikerer masteruddannelsens hovedfokus og (X) indikerer tema(er), som bliver behandlet på uddannelsen.
Kilde: De konkrete universiteters hjemmesider.

Den nye masteruddannelse i forretningsudvikling har fokus på det erhvervsøkonomiske fagområde herunder: Forretnings- og organisationsudvikling, strategi, ledelse, innovation, økonomi, kommunikation og marketing. Vi har i alt identificeret 15 aktive masteruddannelser, som i en eller anden grad indeholder elementer fra det erhvervsøkonomiske fagområde. Tabellen ovenfor giver et komparativt overblik og de identificerede uddannelser og den nye fleksible masteruddannelse.

For en række af masteruddannelserne gælder det, at der er tale om stærkt specialiserede masteruddannelser der i sin faglige profil fokuserer afgrænset emne fx bæredygtighed, projektledelse, retorik m.fl. Ydermere henvender en række af masteruddannelserne sig til en afgrænset målgruppe, som ikke er fælles med den nye masteruddannelse. Af de i alt 15 masteruddannelser gælder det, at 11 af dem kan karakteriseres som stærkt specialiserede uddannelser med fagligt afgrænset fokus på et særligt emne. Fire af dem fokuserer alene på virksomhedskommunikation og yderligere en uddannelse fokuser afgrænset på temaet bæredygtighed.

Fire af de 11 monofaglige uddannelser har i lighed med den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling også et organisationsfagligt omdrejningspunkt, men fokuser alene på de bløde værdier inden for organisationsfagområdet, herunder; coaching, positiv psykologi, etik og værdier samt organisationspsykologi. Emner som kan blive berørt på den nye uddannelse, men ikke er hovedfokus på uddannelsen. En uddannelse har hovedfokus på projektledelse. Den nye masteruddannelse vil udbyde et fleksibelt obligatorisk modul i projektledelse, der vil derfor være overlap mellem dette modul og masteruddannelsen på Roskilde Universitet. Dog vurderes det, at den nye masteruddannelse ikke vil være et alternativ for dem, som ønsker at tage en fuld masteruddannelse i projektledelse, da der på den nye masteruddannelse kun vil blive udbudt en modul på 5 ECTS-point, som har fokus på projektledelse.

For de sidste fire uddannelserne gælder det, at de i højere grad har elementer, som kan være fælles med den nye masteruddannelse. Nedenfor vil uddannelserne enkeltvis blive præsenteret.

Leadership and innovation in complex system
LAICS har som den nye master også fokus på innovation, ledelse og organisation. Dog med hovedfokus på innovation og ledelse. I følge LAICS' studieordning giver uddannelsen kompetencer til at f.eks.:

- At lede innovative processer i grupper, netværk og organisationer. Samt udvikle innovative løsningsmodeller på komplekse og svært gennemskuelige praksisser.
- Selvstændigt igangsætte og gennemføre innovative aktiviteter og kollaborative indsatser i et fagligt miljø samt arbejde med og evaluere teoretisk og faglig viden med henblik på at planlægge, forberede og implementere innovative praksisser.

Innovation går igen i samtlige af de kompetencer, som beskrives, med fokus på, hvordan man kan skabe og lede innovation i komplekse systemer. Innovation indgår også i den nye masteruddannelse, men med et klart fokus på forretningsudvikling. 50 pct. af deltagerne på LAICS kommer fra den offentlige sektor, hvor den nye masteruddannelse alene henvender sig til den private sektor.

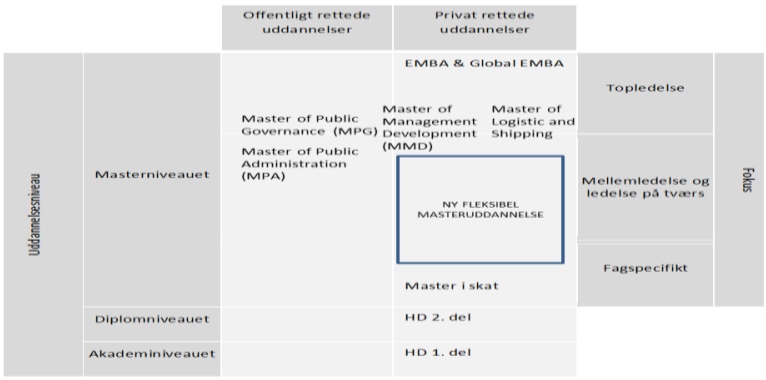
Master of Management Development
MMD-uddannelsen henvender sig til en målgruppe med hovedinteresse for leadership og egen personlig lederudvikling. For den nye masteruddannelse er fokus på management. MMD-uddannelse har temaer, der berører samme fokus som på den nye masteruddannelse. Men den nye masteruddannelse vil også have fokus på økonomi, marketing og kommunikation, emner som der er ikke er fokus på på MMD-uddannelsen. Ydermere optager MMD max 35 studerende hvert andet år og 50 pct. af de optagene kommer fra den offentlige sektor. Den nye masteruddannelses fleksibilitet betyder, at den tiltrækker en anden målgruppe end MMD-uddannelsen, der er et fast 2-årig tilrettelagt forløb.

Master of Business Administration
MBA-uddannelsen henvender sig typisk til direktør- og topledelsesaspiranter med henblik på at opbygge deres kompetencer til at kunne forstå og skabe overblik over hele virksomhedens værdikæde, samt kunne handle fra toppen af kæden. Den nye masteruddannelse vil i sin faglige kerne fokusere på at styrke den erfarne medarbejders kompetencer til at forstå sig selv som en del af virksomhedens værdikæde og kunne se nye perspektiver på, hvordan egen faglige specialisering kan integreres i forhold til virksomheden som en helhed og medvirke til nye løsninger i midten af organisationen. Hvor MBA-uddannelsen typisk anlægge et strategisk perspektiv fra oven på virksomhedens aktiviteter og henvender sig til toplederaspiranter med behov for at forstå, hvordan man leder hele virksomheden i samspil med sine omgivelser vil den nye fleksible masteruddannelse anskue et bottom-up og horisontalt blik på virksomheden og dens problemstillinger. Den nye fleksible masteruddannelse i forretningsudvikling henvender sig derfor også i modsætning til MBA-uddannelsen til ansatte i virksomhederne, herunder også specialister og projektledere i virksomhederne, som har behov for at integrere sin faglighed i virksomhedens værdikæde og forstå forretningen - ikke til personer, der skal kunne lede den samlede virksomhed. Fagligt lægges også større vægt på innovation og organisationsudvikling på den nye fleksible master.

Sammenlignet med MBA uddannelser på internationalt niveau vil prisen for den samlede uddannelse være ca. 50 pct. lavere, hvilket yderligere differentierer mellem MBA uddannelser og den fleksible masteruddannelses målgrupper samt illustrerer det udækkede behov der er i markedet. Der er også en større grad af fleksibilitet på den fleksible master idet MBA-uddannelsens fleksibilitet er kendetegnet ved, en mulighed for at tage hvert semester enkeltvis og dermed holde pause mellem hvert semester. På den fleksible master er der større fleksibilitet i valg af moduler, rækkefølgen hvor med moduler tages og antal af moduler, der tages på et semester.

Master in Management of Technology
MMT fokuserer på de ledelsesmæssige og organisatoriske rammer for udvikling og innovativ forandring, med fokus på forretningsskabelse, dette fokus deler MMT med den nye masteruddannelse. Dog adskiller uddannelserne sig fra hinanden ved, at MMT's tilgang er med et teknologisk fokus. Uddannelsen er derfor mere teknisk rettet, fokuserer i højere grad på produktet og den teknologiske udvikling. Temaer og emner som ikke er i fokus på den nye masteruddannelse. Uddannelsen henvender sig til personer inden for elektronikproduktion, udvikling af software, produktudvikling og produktionsledelse. På DTU gælder det, at 50 pct. af de studerende kommer med en adgangsgivende ingeniørbaggrund.

CBS' nuværende efteruddannelsesudbud tilbyder alene efteruddannelse til de faglige specialister på diplomniveauet i form af HD-uddannelserne og på masterniveauet i form af Master i Skat. De øvrige masteruddannelser har et centralt fokus på leadership og er målrettet medarbejdere øverst i virksomhedernes hierarki. Figuren nedenfor illustrer, hvordan den nye uddannelse supplerer CBS' nuværende samlede efteruddannelsesudbud.



Figur 1: Viser, hvordan den nye masteruddannelse placerer sig i CBS' nuværende efteruddannelsesudbud.

Bilag 12: Forventet optag

Uddannelsens forventede optag er beregnet dels ud fra en vurdering af, hvor stor sandsynligheden er for at de potentielt 34.000 medarbejdere i den private sektor øst for Storebælt, for hvem uddannelsen er relevant, faktisk også vælger at på begynde den fleksible masteruddannelse.

Nedenfor vises den forventede udvikling i optaget på den nye fleksible masteruddannelse.

	1 år	2 år	3 år	4 år	5 år	6 år	7 år
Forventede antal nye studerende i alt*)	85	85	135	170	135	120	120
Antal studerende som påbegynder uddannelsen medhenblik på at gennemføre inden for 4 år**)		25	50	90	140	155	165
I alt	85	110	185	260	275	275	250

Tabellen viser udviklingen i optaget af nye studerende og igangværende studerende i et scenarie, hvor uddannelsen opnår 2,5 pct. af det maksimale ideelle marked se bilag 5.

Note *)Beregningen af tilgangen af nye studerende bygger på en antagelse om, at optaget stiger eksponentielt indtil et vist punkt i takt med at effekten af markedsføringen og kendskabet til uddannelsen øges. Vi antager yderligere, at vores virkningsgrad når et toppunkt omkring det 4. år, herefter aftager væksten og optaget stabiliserer sig omkring et konstant niveau fra og med år 7. **)Beregningen af antallet af studerende, som påbegynder uddannelsen med henblik på at gennemføre den inden for en gennemsnitlig 4 årig periode baserer sig på data fra vores markedsanalyse. Her svarer 76 pct., at de forventer at påbegynder uddannelsen med henblik at opnå den fulde mastergrad. Det er imidlertid kun 30 pct. som angiver *helt sikkert* og derfor er de medtaget i beregningen med henblik på at lægge et konservativt skøn på udviklingen i optaget. Erfaringerne fra MPG viser, at de offentlige ledere i gennemsnit er 4 år om at gennemføre den fulde mastergrad.

Nedenfor vises den udvikling i optaget, som CBS' fleksible masteruddannelse rettet mod offentlige ledere har gennemløbet siden sin start i 2009. Når Master of Public Governance (MPG) udgør et benchmark for den nye fleksible masteruddannelse skyldes det alene, at den nye uddannelse bygger på samme fleksible leverancestruktur, som da den blev præsenteret i 2009 for den offentlige sektor viste sig, at tilbyde en nødvendig og attraktiv uddannelsesstruktur som gjorde masteruddannelsen overskuelig for mange, som ikke tidligere havde overvejet en mastergrad.

MPG Resultat	Efterår 2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Antal nye studerende *)	143	244	248	222	212	200	200

**) Tallet viser kun antal nye optagne studerende. Antallet af studerende på MPG er reelt større når igangværende studerende medtages.*

Ser vi på antallet af personer, der arbejder i den private sektor i forhold til den offentlige sektor, så viser tal fra Danmarks statistik, at der arbejder omkring 1,9 mio. i det private og 0,8 mio. i det offentlige. Dermed må der alt andet lige være tale om en langt større målgruppe som for denne uddannelse, samtidig med, at man i det private også arbejder med langt flere ledelseslag, og der derfor er flere mellemledere at finde i den private sektor i forhold til i den offentlige sektor. Det bør dog nævnes, at MPG-uddannelsen de første år var støttet af trepartsmidler og dermed også kraftige politiske intentioner om generelt at bidrage til at løfte kvaliteten af offentlig ledelse.

På MPG-uddannelsen er det ca. 80 pct. af optaget (svarende til 180 studerende pr. år), der sker med henblik på at opnå en fuld mastergrad.

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Copenhagen Business School
E-mail: cbs@cbs.dk

Afgørelse om godkendelse af ny uddannelse

12. december 2016

Styrelsen for Videregående Uddannelser

Bredgade 43
1260 København K
Tel. 7231 7800
Fax 7231 7801
Mail uds@uds.dk
Web www.ufm.dk

CVR-nr. 3404 2012

Ref.-nr. 16/044833-18

Uddannelses- og forskningsministeren har på baggrund af gennemført prækvalifikation af Copenhagen Business Schools – Handelshøjskolens (CBS) ansøgning om godkendelse af masteruddannelsen i forretningsudvikling truffet følgende afgørelse:

Godkendelse af masteruddannelse i forretningsudvikling

Afgørelsen er truffet i medfør af § 17 i bekendtgørelse nr. 852 af 3. juli 2015 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser.

Det er en forudsætning for godkendelsen, at uddannelsen og dennes studieordning opfylder uddannelsesreglerne, herunder bekendtgørelse nr. 1187 af 7. december 2009 om masteruddannelser ved universiteterne (masterbekendtgørelsen).

Da CBS er positivt institutionsakkrediteret gives godkendelsen til umiddelbar oprettelse af masteruddannelsen.

Styrelsen for Videregående Uddannelser kontakter snarest CBS med koder fra Danmarks Statistik.

Ansøgningen er blevet vurderet af Det rådgivende udvalg for vurdering af udbud af videregående uddannelser (RUVU). Vurderingen er vedlagt som bilag.

Uddannelsen er omfattet af reglerne i deltids- og masterbekendtgørelsen.

Hovedområde:
Uddannelsen hører under det samfundsvidenskabelige hovedområde.

Titel:
Efter reglerne i masterbekendtgørelsens § 5, stk. 1, fastlægges uddannelsens titel til:

Dansk: Master i forretningsudvikling
Engelsk: Master of Business Development

Udbudssted:
Uddannelsen udbydes i København.

Sprog:
Ministeriet har noteret sig, at uddannelsen udbydes på dansk.

Normeret studietid:
Efter reglerne i masterbekendtgørelsens § 6 fastlægges uddannelsens normering til 60 ECTS-point.

Takstindplacering:
Uddannelsen indplaceres til: deltidstakst 1.
Aktivitetsgruppekode: 5947.

Censorkorps:
Ministeriet har noteret sig, at uddannelsen tilknyttes censorkorpset for erhvervsøkonomi. Ministeriet bemærker, at det er muligt at supplere censorkorpset, således at det samlede korps bl.a. dækker alle de fag/fagelementer, der indgår i uddannelsen.

Styrelsen for Videregående Uddannelser

Maksimumramme:
Styrelsen har meddelt ministeriet, at styrelsen ikke ønsker at fastsætte en maksimumsramme for tilgangen til uddannelsen. Universitetet bestemmer derfor selv efter reglerne om frit optag, hvor mange studerende der optages på uddannelsen, jf. § 10 i masterbekendtgørelsen.

Adgangskrav:
Efter det oplyste er følgende uddannelser adgangsgivende til masteruddannelsen:

- HA Almen Erhvervsøkonomi
- HA(jur.) - Erhvervsøkonomi - erhvervsjura
- HA(it.) - Erhvervsøkonomi - informationsteknologi
- HA(mat.) - Erhvervsøkonomi - matematik
- HA pro. - Erhvervsøkonomi og projektledelse
- BSc in Business Administration and Service Management
- BSc in International Business
- BSc in International Shipping and Trade
- Cand.merc. – Erhvervsøkonomi
- Cand.oecon. i avanceret økonomi og finansiering
- MSc in Business, Language and Culture
- Cand.merc.aud. - Revisorkandidat
- Cand.merc.(jur.) - Erhvervsøkonomi og jura
- Cand.merc.(mat) - Erhvervsøkonomi og matematik
- Cand.merc.(kom) - Erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation
- Cand.soc. i service management
- MSc in Business Administration and Ebusiness
- MSc in Business Administration and Information Systems
- Cand.merc.(psyk) - Erhvervsøkonomi og psykologi
- MSc in Business Administration and Innovation in Health Care
- MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship
- Cand.ling.merc. - kandidatuddannelsen i erhvervssprog og
- international erhvervskommunikation

- Cand.soc. HRM - samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse i Human Resource Management
- Cand.soc. PKL - samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse i
- politisk kommunikation og ledelse
- Master of Science (MSc) in Social Sciences in Management of
- Creative Business Processes
- Master of Science (MSc) in Business Administration and Philosophy
- Master of Arts (MA) in International Business Communication
- Master of Science (MSc) in International Business and Politics
- Master of Science (MSc) of Social Sciences in Organizational Innovation and Entrepreneurship
- HD 2. del i Finansiering
- HD 2. del i Finansiel Rådgivning
- HD 2. del i International Business
- HD 2. del i Marketing Management
- HD 2. del i Organisation og Ledelse
- HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring
- HD 2. del i Supply Chain Management
- HD 2. del i Økonomistyring og Procesledelse
- HD 2. del i Innovation Management
- Master of Science (MSc) in Economics (cand.polit.)
- Cand.oecon.
- Cand.oecon.agro.
- Master of Science (MSc) in Mathematics-Economics
- (cand.scient.oecon)
- Master of Science (MSc) in Environmental and Natural Resource
- Economics (cand.scient.oecon)
- Kandidatuddannelse i Design og Innovation
- Kandidatuddannelse i planlægning, innovation og ledelse.
- Øvrige cand.polyt.-uddannelser for så vidt, at ansøgers konkrete
- uddannelse indeholder mindst 10 ECTS-point erhvervsøkonomiske
- fagelementer.
- Diplomingeniør i produktion
- Diplomingeniør, professionsbachelor i ingeniørvirksomhed (it og
- økonomi)
- Professionsbachelor i ingeniørvirksomhed (eksport og teknologi)
- Professionsbachelor i ingeniørvirksomhed (Kemiteknik og
- International Business)
- Professionsbachelor i ingeniørvirksomhed (proces og innovation)
- Professionsbachelor i Design & Business
- Bachelor of Value Chain Management
- Bachelor of Engineering in Global Business Engineering
- Professionsbachelor i økonomi og it
- Professionsbachelor i finans
- Professionsbachelor i innovation og entrepreneurship
- Professionsbachelor i international handel og markedsføring
- Professionsbachelor i sportsmanagement.
- Professionsbachelor i procesøkonomi og værdikædeledelse
- Professionsbachelor i Leisure Management
- Den merkantile diplomuddannelse
- Diplomuddannelsen i projektledelse

- Diplomuddannelse ingeniørernes lederuddannelse
- Diplomuddannelsen i ledelse

Ministeriet bemærker hertil, at det af hensyn til de studerendes retssikkerhed tydeligt skal fremgå af uddannelsens studieordning samt universitetets hjemmeside, såfremt der er andre uddannelser end de ovenfor nævnte, der anses som adgangsgivende til uddannelsen.

Desuden stilles krav om mindst to års relevant erhvervserfaring inden for f.eks.:

- Ledelsesmæssige opgaver af både faglig- og linjeledelsesmæssig karakter
- Salg
- Marketing
- Økonomistyring
- Finansiering
- Logistik
- HR

Herudover skal den studerende have sproglige færdigheder i engelsk svarende til gymnasialt B-niveau.

Ministeriet bemærker, at kravet om 2 års relevant erhvervserfaring ligger inden for rammerne af masterbekendtgørelsen § 9. Ministeriet bemærker herudover, at det af hensyn til de studerendes retssikkerhed skal fremgå tydeligt, hvad der anses som relevant erhvervserfaring.

Ministeriet bemærker i øvrigt, at kravene til ansøgernes erhvervserfaring og faglige forudsætninger forventes at fremgå af uddannelsens studieordning, jf. masterbekendtgørelsens § 13.

Med venlig hilsen

Jørgen Sørensen

Nr. A2 - Ny uddannelse – prækvalifikation (efterår 2016)			**Status på ansøgningen:** *Godkendt*	
Ansøger og udbudssted:	Copenhagen Business School (København)			
Uddannelsens type/navn (fagbetegnelse):	Masteruddannelse i forretningsudvikling			
Den uddannedes titler på hhv. da/eng:	- Master i forretningsudvikling - Master of business Development			
Hovedområde:	Samfundsvidenskab		**Genansøgning:** *(ja/nej)*	nej
Sprog:	Dansk	**Antal ECTS:**	60 ECTS	
Link til ansøgning på http://pkf.ufm.dk:	http://pkf.ufm.dk/flows/3704d145882a43052254cb3e2d11137d7			
Om uddannelsen: indhold og erhvervssigte	**Beskrivelse af den nye uddannelse, dens konstituerende elementer/struktur, erhvervssigte og adgangskrav**			
Beskrivelse af uddannelsen:	Uddannelsen skal styrke deltagernes evne til at udvikle og forandre organisationens processer, forretningsmodeller, produkter og markedspositioner, udvikle evner til at optimere og effektivisere virksomhedens drift samt til at lede og integrere egen faglighed i virksomhedens værdikæde. Desuden opdateres den studerendes egen faglige erhvervsøkonomiske specialisering, tværorganisatoriske og ledelsesmæssige problemstilling udfoldes og de studerende tilegner sig nye perspektiver på ledelse.			
Konstituerende faglige elementer/struktur:	1. Grundforløb i forretnings- og organisationsudvikling (to moduler) – i alt 10 ECTS 2. Obligatoriske ledelses- og procesfaglige moduler (den studerende skal vælge 4 ud af 6 mulige moduler inden for: Creativity and Innovation, Performance Management, Managing People, Operations og Supply Chains, Strategisk kommunikation, Strategic Practices and Execution) – i alt 20 ECTS 3. Valgfag: 18 ECTS (enten 3 ECTS eller & ECTS moduler) 4. Masterprojekt: 12 ECTS			
Erhvervssigte:	Uddannelsen sigter mod ansatte i den private sektor, der har behov for at kunne forstå og udvikle egne ansvars- eller funktionsområder i relation til virksomhedens samlede forretning. - At styrke medarbejderens mulighed for at tage skridtet til det næste ledelsesniveau - Give program-/projektlederen kompetencer til at kunne løfte tungere strategiske projekter i samspil med kolleger på samme niveauer og kolleger længere oppe i organisationen			
Forventet optag på uddannelsen:	Stigende fra 85 de første år til ca. 120 når optaget er stabiliseret.			
RUVU's vurdering på møde d. 3. november 2016:	RUVU vurderer, at ansøgningen opfylder kriterierne, som fastsat i bekendtgørelse nr. 852 af 3. juli 2015, bilag 4. RUVU har foretaget en samlet vurdering af uddannelsesansøgningen fra Copenhagen Business School. RUVU vurderer, at ansøger i tilstrækkelig grad har påvist behov for uddannelsen. RUVU noterer sig, at der er tale om en relativ bred uddannelse, som i et vist omfang sigter mod kompetencer, der også kan opnås på allerede eksisterende uddannelser. RUVU vurderer dog, at uddannelsen i sit hovedsigte i tilstrækkelig grad adskiller sig fra eksisterende uddannelser ved bl.a. primært at henvende sig til ledere i små og mellemstore virksomheder. RUVU har endvidere lagt vægt på, at der er tale om en efteruddannelse med deltagerbetaling.			

Styrelsen for Videregående