

BILAGSOVERSIGT

Indhold

KURSUSOVERSIGT	2
OVERBLIK OVER ARBEJDSMARKEDSBEHOV	7
AFTAGERUNDERSØGELSE	18

KURSUSOVERSIGT

Som nævnt trækker bacheloruddannelsen på tre fagområder med relevans for ledelse af digitale forandringer, nemlig 1) erhvervsøkonomi; 2) digitale teknologier og data; og 3) sociologiske og organisatoriske perspektiver. Hovedparten af kurserne trækker på flere fagområder for at styrke integrationen i uddannelsen og for at udvikle tværgående kompetencer hos de studerende. Det er ligeledes et bærende princip, at alle kurser tager udgangspunkt i digitalisering og skaber anknytninger på tværs af de tre fagblokke.

Følgende skema angiver uddannelsens kursustitler, ECTS-belastning, faglige fokusområder og pædagogiske tilgange og eksamensformer. Alle kurser undervises på engelsk.

BSc in Business Administration and Digital Management

1st semester (30 ECTS)	Course 1: Strategy and innovation in the digital economy (7.5 ECTS) - managing innovation and digital transformations in organizational settings - connecting digitalization, social media and business operations - designing and implementing digital and data-driven approaches - testing, co-creation, crowds and the management of innovation • <i>Lectures</i> • <i>Tutorials and supervision in smaller groups</i>	Course 2: Digital technologies and data-driven business (15 ECTS) - technological foundations – systems, software and databases - role of digital technologies and data in business strategy and processes - developing digital and data-driven solutions in business - extracting value from data • <i>Hands-on seminars and blended learning</i> • <i>Multiple assignments and presentations graded</i> • <i>Exam: Oral group exam based</i>
--	--	---

	• <i>Individual oral exam</i> Course 3: Globalization, outsourcing and virtual organizing (7.5 ECTS) - globalization and outsourcing - management of distributed teams and virtual organizations - challenges to organization and management - organizational culture and change management - professional, digital, and physical boundaries • <i>Tutorials and supervision in smaller groups</i> • <i>Group project paper</i>	<i>on written product</i>
2 nd semester (30 ECTS)	Course 4: Economics in the Digital Age (I) (15 ECTS) - micro and macro economics - managerial economics - commercial, corporate and market transformations in times of digitalization - historical perspectives on the evolution of digital technology in business • <i>Lectures</i> • <i>Workshops</i> • <i>Individual 4 hour sit-in exam</i>	Course 5: Managing communication, social media and data in organizations (15 ECTS) - integrating people and technologies - communicating via social media - peering into digital technologies, algorithms, AI, robots and data - using data in strategic communication and organizational development - historical and critical perspectives on media and technology in societys • <i>Lectures</i> • <i>Hands-on seminars and projects</i> • <i>Individual oral exam</i>
3 rd	Course 6: Economics in the Digital Age	Course 7: Business Data Analytics,

semester (30 ECTS)	(II) (7.5 ECTS) - advanced managerial economics, finance and accounting - digitalization and business and industry transformation - socio-economic impacts of digital transformations • <i>Lectures</i> • <i>Project work and supervision</i> • <i>Exam: Individual term paper</i> Course 8: Risk management, regulation, security and ethics (7.5 ECTS) - regulatory and legal issues, including privacy and data protection - technical and organizational approaches to risk management and cybersecurity - governance of and by internet companies and platforms - ethics, rights and responsibilities in a datafied world • <i>Lectures</i> • <i>Workshops and projects</i> • <i>Individual term paper</i>	Quantitative Methods and Visualization (15 ECTS) - production, analysis and visualization of digital resources - techniques and tools for business and data analytics - connecting data analytics to organizational operations - intersections of data, organization and people - user experiences and mindsets - questions about quantifications, visualization and knowledge • <i>Lectures</i> • <i>Hands-on seminars</i> • <i>Individual term paper presenting data analysis</i>
4 th semester (30 ECTS)	Course 9: Knowledge work, leadership and change management (7.5 ECTS) - competitiveness, agility and the management of digital transformations - knowledge work and innovation - human and organizational barriers to change - leadership, organizational	Course 10: Business models and value chains in the digital economy (7.5 ECTS) - transformations of value chains and business models - platform economies and challenges to existing corporations - business operations and organizational design

	complexity and change processes - logics and mindsets and the limits of transformations • <i>Hands-on seminars</i> • <i>Group term paper</i> Course 11: Digital Organizing (7.5 ECTS) - organizational forms and processes in the digital age - managing digitalized and datafied organizations - professions, identities and work processes - key themes in organization and management in light of digital transformations • <i>Lectures</i> • <i>Workshops with practitioners</i> • <i>Individual oral exam</i>	• <i>Lectures</i> • <i>Tutorials and supervision in smaller groups</i> • <i>Oral group exam based on written product</i> Course 12: Information and knowledge management in organizations (7.5 ECTS) - managing information and knowledge production across organizational boundaries - practices and key concepts in knowledge management - conventional and new ways of organizing information - organizing digitalization projects in the public and private sector - intersections of qualitative, quantitative and algorithmic forms of knowledge • <i>Case-based seminars</i> • <i>Individual term paper</i>
5 th semester* (30 ECTS)	Elective courses, study abroad, and/or internship (15 ECTS)	Elective courses, study abroad, and/or internship (15 ECTS)
6 th semester* (30 ECTS)	Research methods (online or blended course) (15 ECTS) - scientific methods - research design - data and sources	Bachelor project (15 ECTS)

*) Bemærk at 5. og 6. semester er designet så de giver mulighed for mere individualiserede forløb, og i vid udstrækning anvender blended learning for at gøre det muligt for studerende at tage på udvekslingsophold eller praktikforløb i Danmark eller udlandet.

OVERBLIK OVER ARBEJDSMARKEDSBEHOV

Dette bilag giver et overblik over de kilder, som vi har trukket på i udviklingen af uddannelsen og denne ansøgning, og samler en lang række argumenter for at arbejdsmarkedet får brug for den type dimittender, som uddannelsen i Erhvervsøkonomi og Digital Ledelse vil føre til. Det drejer sig om en række rapporter, statistiske beregninger og andre gennemgange af fremtidens arbejdsmarked, behovet for kandidater med stærke IT-kompetencer, og mulighederne for vækst via digitalisering.

Bilaget giver således nogle korte nedslag i de centrale diskussioner om fremtidens arbejdsmarked og behovet for medarbejdere med digitale kompetencer i stil med dem som den foreslåede uddannelse i Digital Ledelse fokuserer på.

Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2016-2020

Danmark har sat en ambitiøs dagsorden for hvordan digitalisering kan skabe nye muligheder for udvikling og vækst. Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi fokuserer primært på samarbejde mellem stat, regioner og kommuner i denne proces, men sætter også rammer og input til et uddannelsesinitiativ som den foreslåede uddannelse i Digital Ledelse.

Dels er udrulningen af strategien med til at skabe både det infrastrukturelle, tekniske og kommercielle fundament for et stigende behov for dimittender med digitale kompetencer, og dels vil ønsket om at skabe tryghed og tillid omkring digitalisering kræve at der er dygtige medarbejdere, der kan se helhedsorienteret på de muligheder og udfordringer, som digitalisering indebærer.

Link: <https://www.digst.dk/Strategier/Initiativer>

Regeringen – Redegørelse om Danmarks Digitale Vækst 2016

Samfundets velstand hænger sammen med, hvor produktive virksomhederne er. Regeringens rapport "Redegørelse om Danmarks Digitale Vækst 2016" beskriver, hvordan nye, digitale løsninger gemmer på store potentialer i dette henseende, men ligeledes udfordringer. Danmark har generelt brug for at øge produktiviteten blandt sine virksomheder, og lige nu bidrager ikke-IT-intensive virksomheder negativt til produktiviteten. I dag er ¼ af danske virksomheder enten ikke eller kun basalt digitaliserede. Ifølge rapporten vil øget digitalisering af disse virksomheder bidrage til at styrke deres produktivitet og dermed bidrage til det danske samfunds samlede velstand.

De digitale teknologiers udvikling betyder forandringer og nye muligheder på tværs af markeder og sektorer. Den danner ikke blot grundlag for at øge produktiviteten, men også for at udvikle nye og forbedre eksisterende produkter og dermed skabe potentiel merværdi langs forskellige produktkategorier.

Særligt udfordrede er dog danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er), som generelt ikke hamler op med de bedste, når det kommer til fx brug af Big Data og Internet og Things. Her går udviklingen generelt bedre i de nordeuropæiske lande, som vi som land normalt sammenligner os med. Danmark falder bagud på både indsamling og anvendelse af kundedata samt på anvendelse af sensorer (bl.a. Internet og Things) i produktionen. Danske virksomheder henter en lavere andel af deres omsætning fra e-handel end i fx Sverige, Norge og Storbritannien. Det er bemærkelsesværdigt, at danske virksomheder sælger for 10 mia. kr. mindre til udlandet via e-handel, end der købes for i Danmark, hvilket giver et betydeligt e-handelsunderskud.

Dette kan bl.a. skyldes manglen på kvalificeret arbejdskraft. I rapporten skønnes det, at *der i 2030 vil være en mangel på 19.000 IT-specialister*. Allerede nu forstærkes udfordringerne af en mangel på kvalificeret arbejdskraft, da Danmark har en relativt set lav andel af bl.a. IT-specialister i den samlede beskæftigelse.

Samtidig er danske virksomheders investeringer i IT løbende faldet siden finanskrisen i 2008. Virksomhederne forklarer selv dette som forårsaget af for dyre IT-løsninger samt manglen på kompetent arbejdskraft – herunder mangel på kompetencer hos både ledere og medarbejdere.

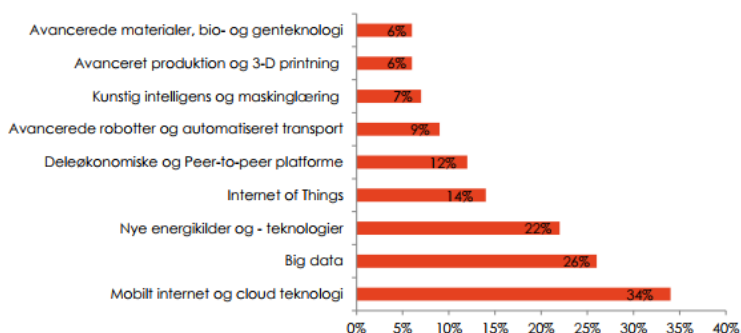
Som svar på disse udfordringer har den danske regering iværksat en række initiativer for at styrke digitaliseringen på tværs af dansk erhvervsliv. Uddannelsen BSc i Erhvervsøkonomi & Digital Ledelse vil kunne bidrage til denne udvikling ved at levere kandidater med både solid forretningsforståelse og avancerede IT-kompetencer.

Link: <http://em.dk/publikationer/2016/16-05-31-redegorelse-om-digital-vaekst>

CEVEA: Fremtidens Job (2016)

Ifølge et notat om 'Fremtidens Job' udarbejdet af Cevea på baggrund af data fra World Economic Forum, så vil arbejdsmarkedet forandre sig de kommende år grundet teknologiske og demografiske udviklinger. Mere fleksible arbejdsformer vil blive muliggjort af nye teknologier såsom big data-teknologi og -analyse, mobilt internet, mm.

FIGUR 2: TEKNOLOGISKE DRIVKRAFTER BAG ÆNDRINGER AF ARBEJDSMARKEDET FREM MOD 2020



Note: Andel af respondenter der har placeret drivkraften i top tre over hoveddrivkræfterne bag forandringer af arbejdsmarkedet frem mod 2020.
 Datagrundlag: World Economic Forum 2016 "The Future of Jobs".

Beskæftigelsesudviklingen frem mod 2020

På baggrund af disse 18 forskellige udviklingstendenser har HR-cheferne skulle give et bud på, hvilken betydning forandringerne har for beskæftigelsen i 2020. Dette varierer meget fra jobtype til jobtype, hvorfor respondenterne er blevet bedt om at give et procentmæssigt bud på beskæftigelsesudviklingen i ti forskellige jobtyper imellem 2015 og 2020. Resultatet af disse skøn

Cevea | Vesterbrogade 124B, 3. Sal t.v. | 1620 København V | Tlf. 33126800 | cevea@cevea.dk

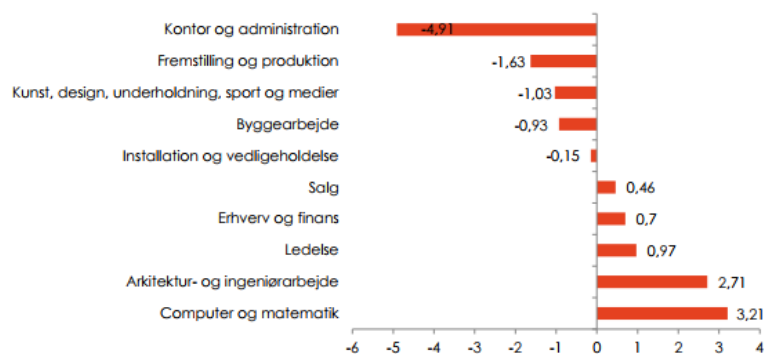


Som et resultat af disse udviklinger vil der også ske en voldsom stigning i behovet for medarbejdere med erhvervsrettede og digitale kompetencer. Notatet vurderer at der frem mod 2020 vil blive behov for over 2 millioner nye ansatte med kompetencer inden for *ledelse, erhverv, finans og computerteknologi*, mens der vil være et fald i behovet for administrative medarbejdere og folk, der arbejder med produktion.

ses i nedenstående figur 3, hvor WEF har udregnet den gennemsnitlige beskæftigelseseffekt for hver jobtype, såfremt HR-chefernes forventninger holder stik.

I figuren ses det, at antallet af personer, der arbejder med computer eller anden matematisk udregning forventes at stige med 3,21 pct. frem til 2020. Også antallet af beskæftigede inden for salg, finansverdenen, ledelse og arkitektur og ingeniørarbejde forventes at stige i de kommende år. Antallet af kontor- og administrationsansatte forventes dog at falde med næsten fem pct., ligesom at antallet af ansatte inden for produktion, medier, byggeri og installation også forventes mindsket.

FIGUR 3: PROCENTVIS BESKÆFTIGELSESUDBIKLING FORDELT PÅ UDVALGTE JOBTYPER, 2015-2020



Note: WEF har spurgt respondenterne om deres forventninger til den procentvise udvikling i antallet af beskæftigede inden for 10 forskellige overordnede jobtyper frem mod 2020. WEF har på baggrund af disse tal udregnet det gennemsnitlige vækst/fald i antal beskæftigede inden for hver jobtype.

Datagrundlag: World Economic Forum 2016 "The Future of Jobs".

Det er vigtigt at påpege, at disse procentsatser kun er skøn, hvorfor den reelle beskæftigelsesudvikling kan variere markant fra dette scenarie. Figuren kan dog alligevel give nogle indikationer på, hvilke jobtyper virksomhederne efterspørger i fremtiden og hvilke de forventer bliver overflødiggjort enten grundet mindsket behov for udførelsen af disse funktioner eller teknologiske muligheder for automatisering. Hermed synliggøres det, hvor der er behov for

Det forventes, at den mest signifikante stigning i antallet af jobs vil ske inden for ledelse, computerteknologi og erhverv/finans med hhv. 416.000, 405.000 og 492.000 flere beskæftigede. Denne udvikling vil sandsynligvis lade sig afspejle på det danske arbejdsmarked, hvor der vil ske en forskydning blandt jobtyper i denne retning. Denne ændring vil kræve nye typer af medarbejdere, der er i stand til at analysere og transformere nuværende forretningsmodeller, så de i højere grad bygger på digitale teknologier og muliggør potentielle synergieffekter ved innovation og transformation.

Uddannelsen i Digital Ledelse er sammensat med det formål at producere ansvarlige forandringsagenter, der nærer dyb forståelse for betydningen af og mulighederne i den nye teknologi. Det vil være nødvendigt løbende at tilpasse uddannelsen, så den fungerer som svar på ændringer på det danske arbejdsmarked og på tværs af erhvervslivet. Prognosen viser, at der er stort behov for højtuddannede, specialiserede medarbejdere, som er i stand til at følge og reagere på den udvikling, der finder sted på globalt plan.

Link: <https://cevea.dk/analyse/10-arbejdsmarked/1771-fremtidens-job>

Danmarks Statistik

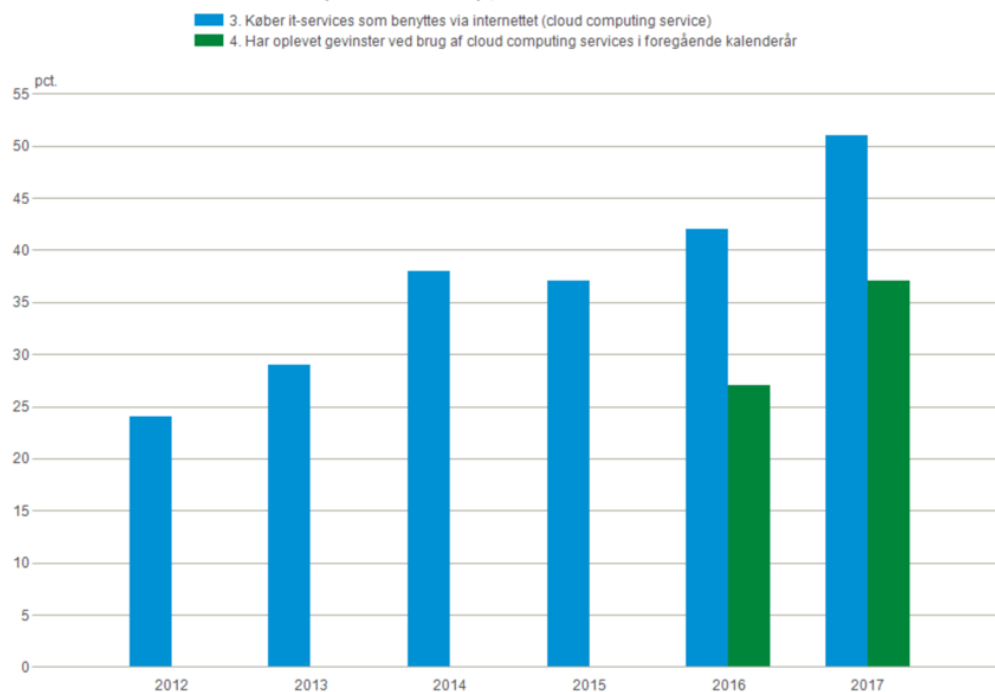
Ifølge Danmarks Statistik er andelen af danske virksomheder med over 10 ansatte, som tilkøber IT-services, der bruges via internettet (cloud-teknologi), steget stødt fra lidt under 25 % i 2012 til over 50 % i 2017 (og må således forventes fortsat at stige). Samtidig er andelen af virksomheder, som oplever gevinster ved brug af disse teknologier, ligeledes stigende – dog med blot 37 % i 2017 væsentlig lavere end andelen af virksomheder, der anvender teknologien. Denne uddannelse kan bidrage til at begrænse dette spænd ved at uddanne medarbejdere og ledere, der kan sikre en mere effektiv og effektiv implementering af digitale teknologier i virksomheden.

Udviklingen i antallet af virksomheder, der tilkøber cloud-teknologier, er ifølge modellen en gennemsnitlig årlig stigning på lige over 5 % pr. år. Der er således tale om en relativt hurtig udvikling, hvor en stor del af danske virksomheder (5 %) hvert år overgår til brug af denne nye teknologi. Hermed er behovet for specialiserede medarbejdere, der kan facilitere implementering samt den digitale transformation af virksomheden ligeledes stigende.

Virksomhedernes brug af digitale forretningsløsninger

Branche (DB07): Alle virksomheder (private, ikke-finansielle byerhverv) |

Virksomhedsstørrelse: Alle virksomheder (mindst 10 ansatte) | Emner:



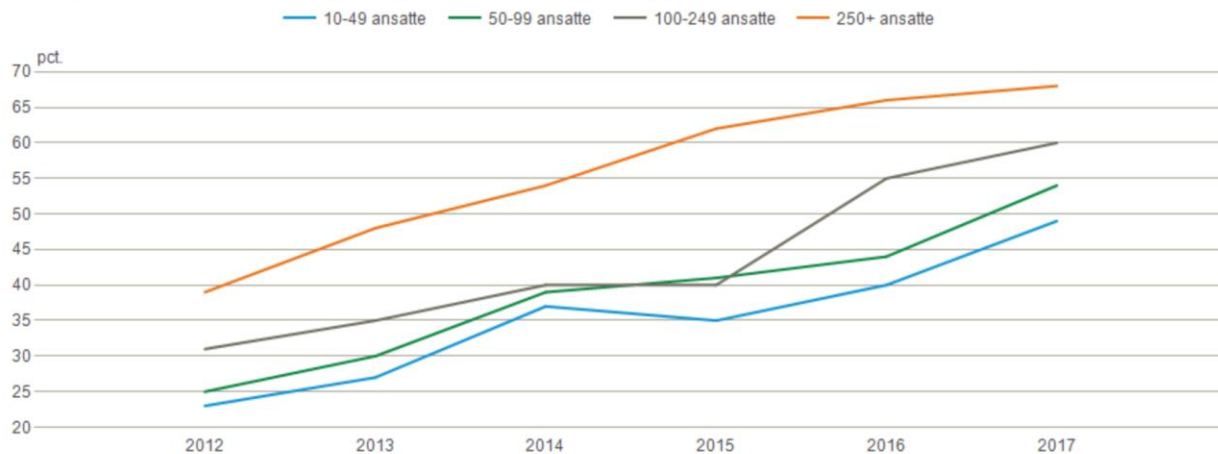
Kilde: Danmarks Statistik

De to modeller neden for viser, hvilke virksomhedstyper (fordelt på størrelse) og inden for hvilke brancher, der sker den største adoption af den nye teknologi. Antallet er stigende på tværs af brancher og virksomhedstyper, men det står klart, at det først og fremmest er store virksomheder (mere end 250 ansatte) inden for brancher som kommunikation og information, der først tilkøber og anvender den nye teknologi. Med en uddannelse, der sætter digitale teknologier i fokus, vil man få dimittender, som potentielt kan skabe bredere adoption af den nye teknologi på tværs af brancher og virksomhedstyper og således skabe grobund for øget vækst på tværs af dansk erhvervsliv.

Virksomhedernes brug af digitale forretningsløsninger

Emner: 3. Køber it-services som benyttes via internettet (cloud computing service) |

Branche (DB07): Alle virksomheder (private, ikke-finansielle byerhverv) | Virksomhedsstørrelse:

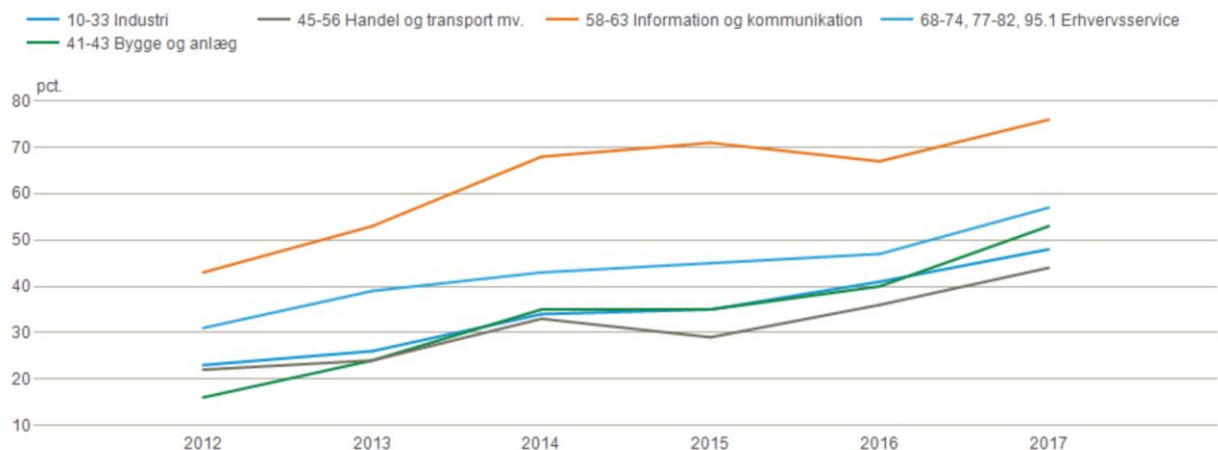


Kilde: Danmarks Statistik

Virksomhedernes brug af digitale forretningsløsninger

Emner: 3. Køber it-services som benyttes via internettet (cloud computing service) |

Virksomhedsstørrelse: Alle virksomheder (mindst 10 ansatte) | Branche (DB07):



Kilde: Danmarks Statistik

PWC studie: 2017 Digital IQ: How organizations can maximize and profit from technology investments

Price Waterhouse Coopers udgiver hvert år en rapport om 'digital IQ', og i 2017 viser deres undersøgelse af 2.216 ledende erhvervs- og teknologivirksomheder, at organisationer med en mere omfattende digital strategi også opnår bedre finansielle mål. Disse strategier bør række

ud over hensyntagen til den teknologiske udvikling og implementering af teknologi til at inkludere styring af forholdene mellem medarbejdere, kunder og det bredere, digitale landskab, som de deler. I en rapport om den oplevede "digitale IQ" af de undersøgte virksomheder understreger 82 % af de bedst præsterende virksomheder vigtigheden af den 'menneskelige oplevelse med digital teknologi'. Samtidig peger rapporten på at kun ca. halvdelen af virksomhederne føler at de har nok 'digital IQ' og er rustet til at håndtere og profitere fra digitale transformationer.

Dette er begge områder hvor den foreslåede uddannelse i Digital Ledelse kan bidrage.

Link: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/digital-iq.html>

World Economic Forum Report, 2017: Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Revolution.

Som mange andre peger WEF på at vi står på kanten af den fjerde industrielle revolution. Ifølge World Economic Forum vil over en tredjedel af færdigheder, der i dag regnes for vigtige for arbejdskraften, have ændret sig grundet robotteknologi, autonome transportmidler, kunstig intelligens, machine learning m.fl. På fremtidens arbejdsmarked vil kreativitet være en af de vigtigste færdigheder som følge af et væld af nye produkter, teknologier og arbejdsgange, hvor den optimale udnyttelse af disse vil kræve medarbejdere, der er i stand til at tænke kreativt.

Nogle industrier vil opleve mere markante forandringer end andre, hvilket vil kræve fornyede færdigheder. Heriblandt finans- og investeringssektoren forventes at ændre sig betydeligt. Visse teknologier som mobilt internet og cloud-teknologier har allerede betydelig indflydelse på vores måde at arbejde på. Kunstig intelligens, 3D-print og avancerede materialer er stadig i deres tidlige fase af implementering, men forandringen vil komme hurtigt. Hermed vil mennesker, der arbejder med bl.a. salg og produktfremstilling i fremtiden være nødt til at blive teknologisk kompetente.

Ifølge WEF vil mange jobs vil ændre sig. Ifølge rapporten er den mest betydelige driver af forandring ændringer i måden, vi arbejder på, som især muliggøres af nye digitale teknologier (herunder først og fremmest mobil- og cloud-teknologier, fremskridt i computerkraft og Big Data, Internet of Things m.fl.).

Det er disse digitale udviklinger og de muligheder for beskæftigelse og vækst, som den foreslåede uddannelse sigter på at adressere gennem opdyrkning af nye kombinationer af kompetencer.

Link: <https://www.weforum.org/whitepapers/realizing-human-potential-in-the-fourth-industrial-revolution>

Dansk Industris Digitaliseringsindsats – vind fremtiden (Digitaliseringspanelet)

Rapporten påpeger at digitale transformationer ikke i sig selv skaber vækst i et land som Danmark, men også kan true jobs på grund af automatisering, osv. Der er således behov for at skabe de rette vilkår og opdyrke de rette kompetencer, hvis digitalisering skal bidrage til vækst og beskæftigelse. Rapporten fremhæver især at det er vigtigt ”at man fortsat bygger videre på de vilkår og strukturer, der netop har gjort det danske samfund i stand til at tage den teknologiske udvikling til sig. Det gælder især forsknings-, uddannelses- og videreuddannelsesindsatsen”.

Den foreslåede uddannelse kan ses som en sådan investering i opbygningen af nye kompetencer i en tid hvor digitalisering og automatisering skaber nye vilkår på arbejdsmarkedet og i erhvervslivet.

Link:

<http://di.dk/Opinion/digitaliseringsindsats/Analyser/Documents/Automation,%20digitalisering%20og%20teknologisk%20arbejds%3%B8shed.pdf>

Boston Consulting Group: Digitizing Denmark – how Denmark can drive and benefit from an accelerated digitized economy in Europe

En rapport fra BCG og Google peger på at Danmark har en række muligheder for at skabe både vækst og flere jobs ved at investere i digitalisering og opbygning af relevante kompetencer. Som rapporten udtrykker det:

“The value at stake for Denmark of a full Danish embrace of emerging digital industries and a fully working DSM [Digital Single Market] translates into a potential 150,000 net full-time equivalent (FTE) positions and more than 200 billion DKK added to the GDP by 2020, an 83% increase in the GDP growth rate.”

Et område, som rapporten fremhæver som helt central er videregående uddannelser og universiteter, hvor der er behov for at integrere mere fokus på digital teknologier og tværfaglige uddannelser med fokus på at styrke digitale kompetencer:

“A central factor for managing unemployment and driving economic growth will be a nation’s ability to transform human capital in the face of fast technological development and build skills and talent for the future. To be able to successfully manage the next wave of structural transformation, the educational system should be rethought (...) there is often a need to differentiate and specialize in tertiary education, and introduce cross-disciplinary programs. Nationwide planning for the digital workforce is needed – looking at future demand both in the private and public sectors.”

Det er denne type behov den foreslåede uddannelse søger at dække via et tværfagligt fokus på teknologi og forretning, samt anvendelse af nye digitale læringsformer.

Link: [https://di.dk/SiteCollectionDocuments/DI%20Business/Google%20Denmark%20Report%2006%20\(1\).pdf](https://di.dk/SiteCollectionDocuments/DI%20Business/Google%20Denmark%20Report%2006%20(1).pdf)

AFTAGERUNDERSØGELSE

Denne undersøgelse redegør for en række aftageres vurderinger af behovet for en bacheloruddannelse med fokus på ledelse af digitale transformationer og sammenholder deres forslag til sammensætningen af en sådan uddannelse. Undersøgelsen dokumenterer således det aktuelle behov på arbejdsmarkedet og relevansen af det konkrete uddannelsesforslag, og har dannet grundlag for udformningen af uddannelsen. Undersøgelsen er baseret på input fra et panel bestående af ledende medarbejdere fra 12 relevante virksomheder, offentlige institutioner, og brancheorganisationer:

Accenture, Maersk, IBM, Lundbeck, RelationsPeople, Nextwork/Advice, Nodes, KL7, Tænk tanken Mandag Morgen, Politiet, Dansk IT og Danske Medier.

Aftagerne dækker til sammen både internationale og store danske virksomheder, mindre opstartsvirksomheder, offentlige institutioner, og de relevante brancheorganisationer.

Redegørelsen er organiseret omkring de centrale temaer, som aftagerpanelet fokuserede på i deres vurderinger af behovet for og relevansen af en bacheloruddannelse i Erhvervsøkonomi og Digital Ledelse udbudt af Copenhagen Business School.

Behovet for en uddannelse med integration af IT-kompetencer, forretningssans og forståelse for samfundsmæssige udviklinger

Et vigtigt formål med aftagerundersøgelsen har været at afdække virksomheder og brancheorganisationers vurderinger af behovet af en uddannelse som denne, der integrerer forretningsforståelse med forståelse for digitale teknologier og organisatoriske og samfundsmæssige sammenhænge.

Der var bred enighed om behovet for og relevansen af en uddannelse som denne. Som Lisbeth Knudsen, direktør for tænketanken Mandag Morgen, formulerede det:

"Er der mening med den og brug for den: JA. Er den tværgående sammensætning af business, teknologi-fokus og sociologiske temaer relevant: JA" (Lisbeth Knudsen, Mandag Morgen)

I tråd med dette pegede Jesper Højbjerg Christensen, som bl.a. er grundlægger af bureauet Advice og investeringsfirmaet Nextwork, på et stigende behov for uddannelser, der fokuserer på digitale transformationer af virksomheder og samfund og sigter på at give de studerende kompetencer til at lede organisationer ind i en digitaliseret tidsalder. Hans vurdering er at:

"Der er ekstremt brug for, at universiteterne udbyder den slags uddannelser (og nedlægger nogle andre), da kompetencebehovet er – og bliver skrigende. Jeg kan se det i mine egne virksomheder – og hos kunderne. Fx afleverede vi i fredags en rapport, hvor du kan læse, hvad radikal digitalisering vil gøre ved den danske pensions- og forsikringsbranche, og havde alle topcheferne til konference. Og de er helt bevidste om, hvor helt anderledes en medarbejdersammensætning de skal tilstræbe" (Jesper Højbjerg (Nextwork/Advice).

I den omtalte rapport understreger forfatterne, at digitaliseringsprocesser i pensions- og forsikringsbranchen - men også de fleste andre brancher - skaber behov for:

"en radikalt anden type intern innovationskultur og mange nye typer medarbejdere. I stedet for fx at sidde og regne risiko ud - hvilket robotterne gør og kommer til at gøre endnu mere – skal medarbejdere blandt andet arbejde med forretningsmodeller, services, fortolkninger og unikke tilpasninger. Der bliver øget behov for at arbejde med den digitale transformation i organisationen og de klassiske forandringsproblemstillinger, der følger med. Det kan f.eks. dreje sig om medarbejderes barrierer ift. det nye og deres håb om, at det "bare går over af sig selv". Der bliver i stigende omfang brug for at ansætte chefer, der ikke bare har IT- og forretningskompetencer, men kan hjælpe med hele den organisatoriske forandringsproces." (Due, Hennelund og Christensen, 2017).

Det er denne type medarbejdere med et innovationsorienteret mindset og et bredere sæt af kompetencer end blot IT eller forretningsforståelse, som denne bacheloruddannelse sigter på at udvikle. Selvom de studerende ikke vil gå direkte ud fra en treårig bacheloruddannelse og lede denne type radikal omstilling og digitalisering, så er pointen, at de vil være bedre rustet end andre kandidater til at forfølge denne type ambitioner og projekter.

Behovet for denne type kompetencer og medarbejdere, der kan skabe forbindelser mellem IT, forretning og mennesker og 'oversætte' på tværs af afdelinger og fagligheder, dukkede op i en række af diskussionerne med aftagere. For eksempel nævnte Andreas Rasmussen, direktør for Danmarks førende bureau for app-udvikling, at han ofte savner ansatte, der både besidder tekniske kompetencer og evnen til at omsætte og tydeliggøre mulighederne for andre dele af organisationen inklusiv ledelsen. Han sagde bl.a.:

"Den kæphest, jeg i hvert fald har, det er, at jeg synes (nu kommer jeg jo fra nogen, der laver IT hardcore, ikke, og laver software) og det, jeg synes, der tit mangler hos dem, der kommer ud, det er sådan set næsten, og det er uanset hvorfra [de er uddannet], det er at der udover denne her teoretiske tilgang til IT, den er uden tvivl god og nødvendig, mangler sådan noget hardcore IT-viden [...] Det er fordi, jeg ofte oplever ude hos vores kunder – Danske Bank er nok verdens bedste eksempel – at der sidder nogle rigtig dygtige mennesker. Men dem, der så har de her rigtig dybe IT-evner, de kan ikke finde ud af at tale til dem, som bestemmer, i sidste ende. Så jeg synes, der mangler det der bindeled ofte. Dem der godt kan se det, de kan måske ikke finde ud af at forklare det opad. Så jeg ville blive ked af, hvis det blev nogen, der kun kan tale herop til, de skal også kunne tale helt herved. Og ned skal ikke tages på den måde, men ned i systemerne, ned i infrastrukturen." (Andreas Rasmussen, Nodes)

Det er en central ambition med denne bacheloruddannelse at give de studerende kompetencer, der gør dem i stand til at indtage denne rolle som facilitator af digitale

forandringer, der tager afsæt i digitale tiltag, men gøres relevante og brugbare i andre dele af organisationen.

Men aftagerpanelet pegede ikke kun på det stigende behov for medarbejdere, der kan arbejde på tværs af afdelinger og fagligheder. Flere af dem understregede også, at der mangler folk, der kan være med til at drive og lede mere gennemgribende, digitale forandringsprocesser i private virksomheder og offentlige organisationer. For eksempel nævnte Christian Svanberg, som er med til at gennemføre en gennemgribende digital transformation i Politiet, at digitalisering indebærer nogle særlige udfordringer og kræver nogle nye typer kompetencer:

"Jeg mener bestemt, der er et behov for en sådan uddannelse (...). Jeg lægger i den forbindelse vægt på mine egne erfaringer fra den offentlige sektor og de meget store potentialer for digital transformation og udvikling, der findes hér. Og på de særlige udfordringer, som området indeholder, taler for en specialisering og fokusering fra uddannelsesinstitutionerne." (Christian Svanberg, Politiet)

Forretningsforståelse

Alle respondenterne så denne uddannelse som en oplagt mulighed for at anvende de forsknings- og undervisningsmæssige ressourcer, som CBS besidder til at skabe dimittender, der kan få teknologi-delen og forretningsdelen af virksomheden til at spille optimalt sammen.

Ifølge flere fra aftagerpanelet er problemet at mange virksomheder og organisationer ser det digitale som adskilt fra resten af forretningen. Murat Zubcevic, Global Head of Digital Interaction Management hos Lundbeck, formulerede det på denne måde:

"I stedet for at tale om forretningstransformation, taler erhvervsledere stadigvæk om en "digital" transformation – en samlet beskrivelse for digitale medier og teknologier samt deres brug i forretningen. Dette er desværre tegn på at vi fortsat har et blind spot ift. hvad "digital" er og tegn på at der fortsat er en tydelig adskillelse mellem det og forretningen. Det vi har brug for er kandidater som forstår at digital og forretning ikke kan adskilles. Vi har brug for dem, der kan

udfordre C-suite på præmissen, vi har brug for dem der kan sætte en dagsorden. Ikke en digital dagsorden – dér har vi været længe siden - men en dagsorden hvor digital og forretning er seamless. En BSc i Digital Management stiler så vidt jeg kan se efter præcist det." (Murat Zubcevic, Lundbeck)

Rikke Hvilshøj fra Dansk IT forklarede også hvor behovet for kandidater som disse ligger:

"(...) det er jo hele det her (...): Denne kobling til forretningen. Og som man jo hører mange steder, stadigvæk er rigtig svær." (Rikke Hvilshøj Dansk IT)

Også andre aftagere så det som en grundlæggende udfordring for moderne virksomheder at omstille sig til at se teknologi og digitale data som hele fundamentet for deres forretning, og ikke blot et værktøj i periferien af organisationen:

"[Der er behov for] en stor forståelse af, at teknologi, det er ikke noget, der ligger på siden, det er sådan set det, du er. En teknologi-virksomhed. Dem, der bliver sådan rigtig levende forretninger og kan tale om hyperpersonalisering og alle de her kundeoplevelser, det ligger jo i vækstdelen, kan du sige, og en innovationsagenda. Hele forudsætningen er jo teknologi" (Claus Wilkki, Accenture)

Denne udfordring ift. at skabe optimal synergi internt i moderne, teknologisk funderede virksomheder blev af en af respondenterne beskrevet som et problem ved silokulturer og en generel mangel på brobygning.

Ift. udfordringen at skabe sammenhæng og integrere det forretningsmæssige og det teknologiske var respondenterne generelt enige om, at netop dimittenderne fra denne uddannelse ville have forretningsforståelse som deres stærkeste kort og dermed kunne spille en vigtig rolle i forhold til at indtænke digitale potentialer og muligheder og udbygge samspillet mellem teknologi og forretning.

Generiske IT-kompetencer og nysgerrighed i forhold til teknologi

Et andet centralt emne, som de fleste aftagere berørte, var, hvilken type IT-kompetencer, de studerende skulle udrustes med. Der var bred enighed om, at formålet med uddannelsen ikke skal være at uddanne tekniske specialister, men derimod forandringsagenter med både udviklede tekniske evner samt betydelig forretningsforståelse, der er i stand til at bygge bro mellem fagligheder og derigennem lede digitale transformationer. Der var således stor enighed blandt respondenterne om at forståelsen for digitale teknologier skulle holdes på et generisk niveau med fokus på overordnede strukturer og principper frem for eksempelvis træning i kodning og programmering. Som Rikke Hvilshøj fra Dansk IT understregede:

"der er de her platforme og lige de her teknologier nu og her, [det bliver] meget hurtigt forældet. Så det er mere sådan en grundlæggende, generisk forståelse" (Rikke Hvilshøj, Dansk IT)

En anden respondent uddybede med konkrete idéer til elementerne, der kunne skabe denne generiske forståelse af teknologi og en grad af nysgerrighed:

"Sådan noget som datatransitioner; altså hvad er et API, hvad er et mellemlag, hvornår er det en database. Altså sådan en ABC. (...) Det skal ikke være kode, tror jeg. (...) Det er mere arkitektur" (Andreas Rasmussen, Nodes)

En anden i aftagerpanelet, Jan Voetmann fra Mærsk, pegede på at den primære kompetence hos de studerende ikke skal være en dyb, teknisk viden om IT, men nogle mere tværgående kompetencer, der kombinerer IT og forretningsforståelse med en sans for innovation og agilitet.

Som han formulerede det:

"Hvis vi tager en digital organisation, som vi har hos os og hos alle andre ... Dem vi tager ind, som er i den digitale afdeling hos os, er jo dybe i et af de her ben. Så de har brugt mindst 5 år på Computer Science og mindst 5-10 år bagefter ude i virkeligheden. Så der hvor man ville kunne komme ind med den her profil ville jo være på forretnings siden og relatere sig til det digitale. Så der behøver du ikke være så dyb, det er fint, der er meget mere mindsettet: At du

indstillingsmæssigt ikke – som nogle af de kolleger, jeg har derude, som måske er vokset op i Prince2 de sidste tyve år har lidt svært ved at forestille sig, at man godt kan arbejde markant anderledes og markant hurtigere med markant færre mennesker involveret i at tage en beslutning... Og dem har vi egentlig brug for flere af. For det er lidt de fremtidige ledere, som vi mangler i vores praksis. Vi mangler lidt nogen, der kommer ud med det mindset, som udfordrer os på, hvordan vi gør det i dag. Og dem kan vi godt bruge. Og de skal ikke være super dybe på alle de her områder, der skal nok bare vælges lidt, så det ikke er for shallow på dem alle sammen” (Jan Voetmann, Mærsk).

Denne deltager i panelet understregede også vigtigheden af, at de studerende kom dybt nok ned i de forskellige emner, og ikke bare fik ”to-ugers kurser om ting, de hurtigt glemmer igen”. Vigtigheden af fordybelse handlede dog ikke så meget om at have kurser om enkelte teknologier eller at gå meget langt ind i det tekniske arbejde, men snarere om at ruste de studerende til at forholde sig til og arbejde med nye teknologier på et lidt mere overordnet niveau. Som han formulerede det:

”Når det drejer sig om det der [typen af IT-kompetencer], så vil jeg hellere lære dem at fiske end at give dem fisk. Så jeg vil hellere lære dem en nysgerrighed om hele tiden, at de skal investere i deres egen vidensbank om, hvad der rør sig teknologisk. Og gøre det nemt for dem at se, hvorfor det er vigtigt. Så de simpelthen bare har tilegnet sig det som en måde, de lever på fremadrettet. For teknologien den bliver jo forældet nærmest efter 6-12 måneder. Så det der med at lære dem om blockchain ... ja, om fem år ikke? Eller tre ... ” (Jan Voetmann, Mærsk)

Andre aftagere var enige i behovet for langtidsholdbare, generiske kompetencer, men mente dog også at der kunne være værdi i at fokusere på konkrete teknologier og emner i den teknologi-orienterede del af kurserne. F.eks. foreslog Mikkel Holm Sørensen fra datavirksomheden KL7 at de studerende ”måske [skal have] noget med virtuelle valutaer, og i samme stil savner jeg blockchain teknologi, som vel ikke forsvinder som dagsorden foreløbig” (Mikkel Holm Sørensen, KL7).

Diskussionerne om hvilke kompetencer, der skal være centrale i en uddannelse som denne handlede også om forskellene mellem en IT-medarbejder og en mere (projekt)ledelsesorienteret medarbejder. I tråd med behovet for at de studerende bliver forandringsorienterede og i stand til at koble digitale udviklinger til resten af organisationen, argumenterede Jan Voetmann også for at de studerende skal kunne omsætte data til værdi og ikke blot arbejde teknisk med data:

”Så skulle man have fokus på, hvordan man analyserer data frem for at arbejde med og manipulere data. For det er nogle helt forskellige profiler, det vil tiltrække. Dem der arbejder med data, så er duovre i Computer Science-retningen. Men det der med at analysere og intelligent trække værdi fra data (mangler der fokus på)...”

I tråd med dette pegede Allan Sørensen fra Danske Medier også på at de vigtigste kompetencer at have på dette område er evnen til at kunne oversætte og udvikle organisationer via digitale transformationer:

”Det vigtigste er omstillingsparathed, kommunikation, og visualisering. Det er ikke nok med folk, der koder. IT-afdelinger forstår ikke kunder, investorer, og den omkringliggende virksomhedskultur. Der er derfor behov for moderne forretningsmand, som kan læse, lede, og motivere. Det handler om at omsætte vision til udrulning, omsætte det til noget konkret og operationelt. Ikke nok med buzzwords, omsætte til handling. Også arbejdet med afprøvning, markedsbehov, og eksterne relationer – alt dette vil denne type kandidater kunne løfte” (Allan Sørensen, Danske Medier).

De studerende skal ifølge respondenterne således være i stand til at *forstå* og *analysere* data og anvende det i ledelsessituationer som grundlag for nye tiltag, frem for at kunne *håndtere* og *manipulere* data i mere teknisk forstand.

Uddannelsens profil og fokus på at udklække folk, som kan være bindeled mellem teknologi, forretning og ledelse, gør også uddannelsen attraktiv for studerende, som ikke ønsker en teknisk uddannelse, men noget med business og ledelse af forandringer:

"Jeg kunne godt forestille mig nogle, som CBS kunne tiltrække, som ikke ville vælge jer nu, ved at der blev koblet noget teknologi på. Og så skal det så have en eller anden form, som så fører til nogle kompetencer på toppen. Som så altid vil – fordi de er funderet i CBS' tankegang og måde at undervise på – vil føre til, at man kan ende i den kommercielle verden. Men det der med kodning, I agree, men der er rigtig mange, som ikke ville gide at kode. Og dem, som tænder på at kode, vil sjældent vælge CBS naturligt. (Jan Voetmann, Mærsk)

Som allerede nævnt er det netop ambitionen med denne uddannelse at tiltrække en bredere studenterpopulation med interesse for digitale transformationer i erhvervsmæssige og organisatoriske sammenhænge og ikke primært de teknisk interesserede, som allerede har andre uddannelser at søge ind på, f.eks. på DTU eller ITU. Dette peger også på at en uddannelse som denne ville kunne give studerende med mere ledelses- eller business-orienterede interesser mulighed for at gå mere i dybden med digitale teknologier og transformationer. Som vores analyse af arbejdsmarkedet understreger, så bliver der i fremtiden brug for medarbejdere med digitale kompetencer, og denne uddannelse giver de studerende mulighed for at arbejde kommercielt og strategisk med digitale transformationer. Det er måske det vigtigste hul i det danske studielandskab, som denne uddannelse kan være med til at udfylde.

Andre aftagere pegede også på behovet for medarbejdere, der har teknologi som en central del af deres studiemæssige bagage. Som Allan Sørensen, digital chef i brancheorganisationen Danske Medier understregede, så ville det være en styrke at folk, der var startet tidligt på at orientere sig imod og forstå teknologiske transformationer:

"Ofte skal virksomhederne bruge 4-5 år på at oplære studerende i de konkrete systemer og måder at arbejde på, og her kunne det være en fordel hvis de ankom bedre rustet [...] Det ville

være en værdi at få studerende, der har haft fokus på digitale teknologier hele vejen igennem”
(Allan Sørensen, Danske Medier).

Som andre aftagere pegede han også på at selv om vi taler om de unge som ’digitale indfødte’, og bryster os af at være i front med teknologisk udvikling og ’meget digitale’ i Danmark, så er det ikke det samme som at de mere vidtrækkende og værdiskabende digitale transformationer sker af sig selv. Flere aftagere pegede på at det kræver ofte lang tid at udvikle talent på dette område.

Respondenterne var enige om at det på en uddannelse, der omhandler digitale teknologier, er umuligt at holde pensum opdateret i forhold til den teknologiske udvikling. Derfor var respondenterne af den opfattelse, at det gav bedre mening at træne de studerende i at være nysgerrige til selv løbende at opsøge viden om teknologi, data, infrastruktur mm. og således understrege vigtigheden af løbende at investere i ens personlige vidensbank på dette område.

En af respondenterne var selv tidligere studerende fra CBS. I dag ejer og driver han en succesfuld virksomhed, der beskæftiger sig med udvikling af mobile applikationer. Han understregede også hvor vigtigt det er at udvikle langtidsholdbare kompetencer og ikke blot arbejde med konkrete teknologier i meget praktisk forstand. Han nævnte at:

”Laughing stock, da jeg selv gik på CBS, det var jo, da vi blev undervist i at lave hjemmesider af lærerne. (...) spørgsmålet er, om man kan lave det her på en måde, hvor man (...) lære[r] dem at være nysgerrige og selv finde deres egen viden” (Andreas Rasmussen, Nodes)

Han understregede også vigtigheden af at opdyrke en generel og insisterende interesse for den teknologiske udvikling blandt de studerende og en vilje til konstant at opsøge ny viden og derved holde sig opdateret ift. udviklingen:

”Alle der ansætter hos os, de skal stille folk spørgsmål om, hvor de tilegner sig viden fra. For hvis de ikke har et svar lige off the back, eller svarer at de ser ”So Ein Ding ” på DR, så (...) er de simpelthen ikke med fremme. Men hvis de nævner en eller anden nørdet tek-blog eller Reddit

eller whatever it is, så har man en fornemmelse af at de virkelig interesserer sig for området”
(Andreas Rasmussen, Nodes).

Disse perspektiver giver relevante input til arbejdet med at præcisere og videreudvikle uddannelsens opbygning og kursusindhold.

Mennesker, organisation og samfund

Hovedparten af paneldeltagerne understregede behovet for, at de studerende får en dyb forståelse for, hvordan mennesker agerer, hvordan organisationer opererer, og hvordan samfundsmæssige udviklinger sætter rammer for teknologiske og forretningsmæssige transformationer. Lisbeth Knudsen pegede fx på, hvor der er behov for et solidt fokus:

”På den menneskelige side af den teknologiske udvikling. Kan vi styre maskinerne og AI eller bliver det omvendt? På at forstå forandringerne på fremtidens arbejdsmarked og på at arbejde med fremtidens kompetencebehov til en ny form for organisationer. På at have fokus på permanent innovation. Og fokus på en helt anden arbejdskultur og virksomhedskultur.” (Lisbeth Knudsen, Mandag Morgen)

Også andre i panelet fremhævede at digitale transformationer må forstås og udspille sig i krydsfeltet mellem teknologi, forretning og mennesker/samfund. Dette sociologiske ben i uddannelsen handler ikke blot om mennesker, men også om organisationsdynamikker, og samfundsmæssige kontekster.

Det er ikke nok for uddannelsens dimittender at have blik for organisationens *interne* transformation og at kunne forstå og løse komplekse problemstillinger associeret hermed.

Endnu en dimension kan tilføjes kompetenceprofilen i form af en forståelse for og indsigt i krav fra omverdenen – herunder måske især regulering og andre institutionelle strukturer, som har indflydelse på, hvordan virksomheden kan positionere og udvikle sig. Som aftageren fra Politiet udtrykt det:

”[D]e studerende skal trænes i at finde agile løsninger på de barrierer, der vil være. Det gælder såvel i forhold til change management, men også navnlig ift. de etiske, retlige og PR-mæssige aspekter. Hvis jeres studerende kan have bare en grundlæggende forståelse for, f.eks. hvordan man kan løse juridiske problemer ved at lave den rigtige praktiske løsning og styre processen korrekt fra start, vil de være kommet langt. Der er i min opfattelse en generel - og måske naturgiven – modsætning/forskel mellem folk, der er kreative og innovative og så dem, der har indsigt i de juridiske og andre mere formelle hindringer, der altid vil være i organisationer. I takt med at man nedbryder siloer for brugen af data, skal de personer, der arbejder hermed kunne favne og proaktivt adressere mange forskellige typer af problemstillinger. Der er således tale om en særlig type medarbejder – et digitalt renæssancemenneske – der kan realisere potentialet ved bedre Digital Management” (Christian Svanberg, Politiet).

Dette behov for at forstå og arbejde aktivt med de barrierer og muligheder, som politiske rammevilkår indebærer, blev også fremhævet af andre i panelet.

Som Mikkel Holm Sørensen fra KL7 formulerede det:

”Med den nye data-forordning er persondata f.eks. helt afgørende at kunne navigere i juraen. [...] Det handler ikke blot om license to operate og omverdenen (...) men strategisk risk management, og bøderne for brud er potentielt enorme. [...] ”Jeg savner digital sikkerhed (cyber security). På samme måde som et ret højt juridisk bundniveau som risk management, skal de have tilsvarende viden om cybertrusler og modsvar. Disse modsvar er nemlig ikke kun tekniske, men handler meget om kultur og adfærd, da det er medarbejdere der angribes, hvilket KL.7 i stigende grad nyder godt af. Efter de seneste sager i f.eks. Mærsk er det blevet klart, at relevant

beskyttelse og procedurer er en strategisk prioritet. Det er en kæmpe sårbarhed og konsekvenserne enorme” (Mikkel Holm Sørensen, KL7)

Fordi digitale teknologier og data bliver mere og mere grundlæggende for måden, man organiserer sig og driver forretning på, er der helt åbenlyst lovgivningsmæssige og samfundskulturelle rammer, der påvirker, hvordan virksomhedens digitale transformationer kan realiseres. Hovedparten af aftagerne understregede vigtigheden af, at de studerende får indblik i, hvordan man forholder sig til eksisterende regulering og andre forhold i omverdenen. Samtidig er der stigende pres på IT-virksomheder og digitale platforme, hvad angår ansvarlighed og bæredygtighed, og der er tydelige tegn på at datahåndtering i fremtiden vil blive et vigtigt konkurrenceparameter. For at kunne arbejde med disse kommercielle muligheder og stigende krav om ansvarlighed er det vigtigt, at de studerende har en forståelse for både hårdere og blødere standarder og reguleringstiltag.

Selv om alle i panelet så et behov for en uddannelse, der kombinerer erhvervsøkonomi, IT, organisation og samfundsperspektiver, så var der forskellige bud på, hvordan de forskellige elementer skulle vægtes. Som det fremgår af uddannelsens opbygning, så er det ambitionen at integrere indsigter fra de tre ben, som uddannelsen står på, og dette giver mulighed for at inddrage langt de fleste forslag fra aftagerpanelet.

Dette fører til en anden central diskussion i aftagerpanelet, nemlig behovet for medarbejdere med en grundlæggende forståelse af forandringer som konstante og centrale for virksomheder og andre organisationer. For stort set alle de adspurgte aftagere var dette et primært fokusområde og et sted, hvor de så at denne uddannelse kunne udruste de studerende med nye tilgange til organisatorisk udvikling.

Ledelse af transformationer

Respondenterne så i høj grad det digitale som noget grundlæggende for den måde moderne virksomheder fungerer og opererer på. I forhold til spørgsmålet om, hvor bachelorer fra den foreslåede uddannelse kunne vise sig særligt værdifulde, var der bred konsensus om, at de ville være værdifulde i en lang række forskellige funktioner og forskellige typer organisationer. For alle aftagerne var kompetencer til at lede digitale forandringer det allervigtigste argument for en uddannelse som denne. Aftagerne havde især fokus på, at de har behov for medarbejdere, som kan bidrage til og på sigt lede *selve transformationen* af virksomheden ind i den digitale virkelighed og fremtid. Det er således ikke kun IT-kompetencer og forretningsforståelse, der er behov for, men et fokus på at være med til at skabe forandringer og innovation.

Som direktør for kommunikationsbureauet RelationsPeople, Kristian Eiberg, understregede, så er *"det der transformative som helt klart er det, vi efterspørger. Og den der solide forretningsforståelse"*.

Claus Wilkki, som er nordisk kommunikations- og marketingdirektør i Accenture, gav en uddybende forklaring:

"Et eller andet sted, så er 'digital', det der var vigtigt sidste år. Det er et 'transformations-tankesæt', som i virkeligheden er det, vi taler med vores kunder om: Det er meget at udvikle processer og få lagt systemer i skyen og alt sådan noget. Der er sådan en vækst-agenda. Hvad handler den om? Jamen den handler om evnen til at innovere f.eks. er relevant. Og så kommer teknologidelen helt ind i maven eller i kernen af virksomheden her. Så det er ikke sådan for at uddanne det næste lag af ingeniører eller datamatikere eller ... men folk der forstår, at det er én og samme sag og har evnen til at tænke i det her iterative og agile mindset. Altså sådan er verden strikket sammen nu, kan du sige. Det ville have høj kurs hos os."

Respondenterne så i høj grad dimittenderne fra den foreslåede bachelor som de potentielle drivkræfter og ledere af denne transformation: Personer med et særligt mindset, overblik og

evne til at bygge bro mellem fagligheder, som ville kunne muliggøre effektiv implementering af ny teknologi og udvikling af nye, mere agile arbejdsmetoder. Dette vurderedes generelt som vigtige kompetencer grundet de centrale udfordringer, som mange virksomheder oplever i dag i kølvandet på den digitale udvikling.

Som en anden i aftagerpanelet, Rikke Hvilshøj, direktør for brancheorganisationen Dansk IT, formulerede det:

"Der hvor jeg hører og oplever, at det, der er sværest, det er i den transformation, som organisationen skal igennem. Som medarbejderne skal igennem. Og det er at lede den, altså det er med teknologiforståelsen at kunne få en organisation til at adoptere dem. Og det er, netop som du siger, at digitaliseringen ikke er et eller andet, vi klistrer på bagefter på de processer, vi altid har haft, og som vi synes kører udmærket. Mange af vores virksomheder, som har deres kultur og sådan noget. Det er meget – og det er der også flere, der har peget på – altså hvor vigtigt det er, at det er nogen, der forstår at håndtere den her kultur-ændring. Organisationstransformation. Til at få det her teknologitransformation, det digitale til at fungere."

Behovet for denne type af medarbejdere og potentielle ledere blev understreget af samtlige respondenter.

Følgende citat fra Claus Wilkki, Accenture indfanger dette behov:

"vi ansætter kun kandidater (...) mennesker, som har et tankesæt, der handler om at forstå transformationen, disruption og alt det, der knytter sig til omkring agilitet og design-thinking og alt det der med at være nysgerrig og eksplorativ i sin måde at arbejde på. (Claus Wilkki, Accenture).

Samme respondent beskrev, hvordan transformationen repræsenterede en yderst kompleks problemstilling, som ikke udelukkende handler om og kan løses ved hjælp af ny teknologi, men som snarere handler om ledelse, om forståelse for kulturelle og adfærdsmæssige dynamikker samt om opdyrkelsen af et bestemt mindset blandt medarbejdere, hvilket skal til for at opnå maksimal værdi ved teknologiens nye muligheder:

"Hvis vi bare tænker Accenture: Vi har 411.000 mennesker, vi er i gang med en kæmpe transformation af os selv. Det handler meget om mindset, det handler meget om kultur, det handler meget om adfærd. Altså, det er jo ikke så teknologibaseret, det er noget, der er mellem ørerne, kan du sige, og en måde at se verden på, som skal re-konfigureres."

Udfordringen for nutidens virksomheder handler altså lige så meget om organisatoriske processer og mennesker, som den handler om teknologi. Transformationen skaber således behov for en bestemt type af ledere, der kan identificere og overkomme komplekse problemstillinger, der går på tværs af områder og fagligheder, og som handler om at skabe tilknytning både til nye teknologier og til nye måder at arbejde på i fremtidens digitale organisation. Selv om en bacheloruddannelse ikke i sig selv kan udvikle alle disse kompetencer hos alle de studerende, så kan den rette kombination af fag og studieforløb skabe et solidt fundament for denne type medarbejdere.

Copenhagen Business School har en række stærke, internationale forskningsmiljøer, der kan bidrage til uddannelsen i form af forskningsbaseret undervisning inden for centrale områder som digitalisering, ledelse, erhvervsøkonomi, strategi, innovation, organisationsteori, kommunikation, regulering og sociologi. CBS er således et oplagt sted at udvikle en ny uddannelse, der kombinerer forretningsforståelse, ledelseskompetencer og solidt kendskab til digitale teknologier og data. Uddannelsen kan trække på de stærkeste kræfter fra CBS' faglige kerneområder i en internationalt orienteret uddannelse, der sætter digitale forandringer i centrum.

Aftagerpanelets sammensætning

Organisation	Stilling	Navn
Accenture	Nordisk kommunikations- og marketingdirektør	Claus Wilkki
IBM	Nordic Business Solutions executive, Business Analytics & Optimization	Lars Aksel Skibsted
Maersk	Director & Head of Analytics Engagement	Jan Voetmann
RelationsPeople	Adm. direktør og partner	Kristian Eiberg
Lundbeck	Global Head of Digital Interaction Management	Murat Zubcevic
Nextwork og Advice	Grundlægger og direktør	Jesper Højbjerg Christensen
KL 7	Grundlægger og direktør	Mikkel Holm Sørensen
Tænketanken Mandag Morgen	Direktør	Lisbeth Knudsen
Politiet	Chief Privacy Officer	Christian Wiese Svanberg
Nodes	Direktør	Andreas Rasmussen
Dansk IT	Direktør	Rikke Hvilshøj
Danske Medier	Digital chef	Allan Sørensen