

Artikel oor die EVO se Besigheidsontwikkelingstrategie

Vorberei deur dr Sazi Kunene

Direkteur: EVO Besigheidsontwikkeling

11 Maart 2019

Agtergrond en rasionaal vir die besigheidsuitbreidingstrategie

Die direktief van die Raad op Hoër Onderwys (RHO) vereis van alle openbare universiteite om die bestuur en administrasie van die ontwikkeling en aflewering van hul voortgesetteonderwys-produkte en -dienste op die institusionele vlak te sentraliseer. Gevolglik is die Noordwes-Universiteit (NWU) se Eenheid vir Voortgesette Onderwys (EVO) as 'n gesentraliseerde eenheid gevestig. Vantevore was die bestuur en administrasie van die ontwikkeling en aflewering van voortgesetteonderwys-produkte en -dienste in verskillende fakulteite geleë. Elke fakulteit het sy eie fakulteitspesifieke besigheidsontwikkeling-bestuursbenadering, beleidsimplementeringspraktyke, institusionele reëlings en mensehulpbronskapiteitsondersteuning gehad. Die motivering vir die direktief van die RHO was 'n strewe na verbeterde en toepaslike regulatoriese voldoening en gehalteversekering van voortgesetteonderwys-aanbiedinge deur universiteite.

Op sistemiese vlak moes die Raad regulatoriese voldoening verseker om die Reguleerder se vertroue te wen ten einde die NWU se bedryfslisensie te beskerm. 'n Goeie reputasie as 'n instansie wat groot waarde heg aan regulatoriese voldoening help baie met die totstandbrenging van 'n soliede verhouding met die Reguleerders. Hierdie verhouding is gebaseer op vertroue en ontmoedig potensiële oorywerigheid en inmenging. Dit was dus nodig om die sentraliseringsproses van die EVO te bespoedig as gevolg van 'n toepaslike regulatoriese voldoening-imperatief en 'n strategiese besigheidsbesluit. As 'n meganisme vir die generering van derdegeldstroominkomste is dit ontwerp om die gevolge van die steeds dalende staatsubsidies teen te werk.

Die ou Kortleerprogrambeleid wat sedertdien vervang is deur die Voortgesette Onderwys-beleid (VO-beleid), met inbegrip van die Strategiese Plan en tersaaklike JPP's KRA's, SPA's en teikens, was die enigste integrerende beleid en besigheidstrategie wat vir alle fakulteite gegeld het. Die RHO-direktief het aan die NWU-Raad 'n geleentheid gegee om sake in heroorweging te neem. Die direktief was dat 'n hersiene, gemeenskaplike en oorkoepelende benadering en besigheidstrategie gekonseptualiseer en geïmplementeer moes word om die EVO uit te bou tot 'n suksesvolle besigheidseenheid deur die bereiking van volhoubare winsgewendheid. Soos reeds hierbo genoem, was deel van die Raad se besluit om 'n verbeterde, gemoderniseerde en winsgewende EVO te gebruik om die verlies aan inkomste weens die steeds dalende staatsubsidies aan universiteite teen te werk.

Die eerste oogmerk van die Raad was om 'n gesentraliseerde institusionele struktuur tot stand te bring om gedeelde dienste te verskaf, om tegniese koördineringsdienste aan fakulteite te verskaf en om die groei van die voortgesetteonderwys-besigheid te dryf om 'n volhoubare en winsgewende besigheid te word. Dit behels die daarstel van 'n toepaslike EVO-organiseringslogika en die aanstel van behoorlik gekwalifiseerde en talentvolle personeel vir die lewering van relevante en gedeelde dienste aan die universiteitswye fakulteitsgemeenskap. Die tweede oogmerk was dat gemeenskaplike en hele-instansie-gebaseerde beleidondersteuningskapasiteit en die nodige institusionele reëlings gedefinieer en geartikuleer word met die oog op instansiewye voortgesetteonderwys-bedrywighede. Die Raad se verbintenis tot sukses en uitnemendheid het goed geresoneer met die institusionele strewe na die herposisionering van die EVO vir verbeterde groei en winsgewendheid.

Konseptuele premis vir die Intensiewe Groeistrategie vir die veeldoelige EVO

Die sleutel- en grondliggende beleidsondersteuningskapasiteit-instrument wat ontwikkel moes word, was die EVO-besigheids-groeistrategie. Die doel van die besigheidsontwikkelingstrategie is om 'n goed gedefinieerde en geartikuleerde besigheidsuitbreidings- en groeistrategie, strategiese pilare en besigheidsmodelkeuses vir die voortgesetteonderwys-besigheid van die Universiteit te dokumenteer. Hierdie taak is opgedra aan die EVO as implementeringsagentskap. Die besigheidsontwikkelingstrategie sal 'n padkaart verskaf met 'n uiteensetting van wat gedoen moet word en hoe om die produkaanbod te verhoog, nuwe dienste bekend te stel, uit te brei na nuwe addisionele markte en verkope te verhoog. Dit is ontwerp om 'n formele besluitnemingshulpmiddel te skep wat fokus op die uitbreiding van die voortgesetteonderwys-besigheid deur die verhoging van inkomstegenereringsvlakke ten einde winsgewendheid en fiskale volhoubaarheid te bereik. Dit poog om 'n goed gedefinieerde en geartikuleerde groeistrategie te ontwikkel en te implementeer wat ontwerp is om die weg te baan vir besigheidsuitbreiding. Dit sal die EVO op 'n pad van groei plaas wat hervorming en herposisionering van die EVO in die hand sal werk.

Die EVO se besigheidsontwikkelingstrategie is intern ontwikkel deur die EVO se Besigheidsontwikkelingsdirekteur. Daarna is dit onder die Universiteit se belanghebberegemeenskap gesirkuleer vir kommentaar en voorstelle vir verbetering. Dit is by tersaaklike korporatiewebestuurstrukture ter tafel gelê vir verdere verfyning voordat die Senaat dit aanbeveel het vir goedkeuring deur die Raad. Die AVK: Onderrig en Leer (O&L), waarbinne die EVO geleë is, is geweldig trots op die feit dat die EVO-besigheidsontwikkelingstrategie deur NWU-personeel ontwikkel is. Dit het vir die EVO-personeel 'n geleentheid geskep om interne kapasiteit vir beleidontwikkeling te ontwikkel in ooreenstemming met die beleidleerteorie, en dit ontmoedig beleidoorname.

Die oogmerk was om 'n tipe besigheidsuitbreidingstrategie te ontwikkel en te implementeer wat pas by die konteks en wat die institusionele kultuur en opset van die NWU weerspieël. Dit is gedoen ter erkenning van die feit dat enige verkeerde belyning tussen die institusionele kultuur en aspirasies en die besigheids-groeistrategie implementering ondoeltreffend kon maak en kon aanleiding gee tot die ineenstorting van die EVO se groeiprojek. Dus, eerder as om 'n ekstern ontwikkelde besigheidsuitbreidingstrategie op die NWU af te dwing, het ons gekies om die pad van beleidleer (in teenstelling met beleidoorname) te volg.

Met die ontwikkeling van die besigheidsontwikkelingstrategie wat positief sou reageer op die Raad se besluit om die NWU se voortgesetteonderwys-besigheid uit te brei, moes die EVO se Besigheidsontwikkeling-subeenheid hulself twee vrae afvra: Wat is die doel van die EVO en hoe wil ons dit gebruik? Die beskikbare navorsing dui daarop dat die besigheidsontwikkelingstrategie pasgemaak moet word (Quartz et al., 2015: 23). Dit moet ontwikkel kan word en moet oor die kapasiteit beskik om aan die EVO se doel te beantwoord. Die EVO is tans 'n enkeldoelige eenheid met 'n enkele produklyn (d.w.s. universiteitsgoedgekeurde en geregistreerde kortkursusse). Hierdie enkele produklyn word aangebied via 'n enkele leerafleeringsmodaliteit wat aangesig-tot-aangesig is. Die EVO moes 'n gedaanteverwisseling ondergaan om toepaslik te kan reageer op die uitgebreide mandaat van die NWU deur gediversifiseerde produkte en dienste af te lewer, deur gebruikmaking van gediversifiseerde leerafleeringsmetodologieë, aan 'n uiteenlopende teikenmark en in 'n groter geografiese area. Die hersiene en breë doelwit van die EVO herdefinieer dit dus as 'n veeldoelige eenheid. Daar word voorsien dat 'n veeldoelige EVO verhoogde inkomstegenerering sal teweegbring ten einde fiskale volhoubaarheid te bereik.

Die volgende vraag waarvoor ons te staan gekom het, was: watter tipe besigheidstrategie en besigheidsmodel sou dit vir ons moontlik maak om die EVO uit te brei? Navorsing het bewys dat verskillende besigheidsontwikkelingstrategieë al ontwikkel is om met die doelwitte van 'n bepaalde organisasie te belyn (Quartz et al., 2015: 23-24; Dahl, 2018: 1-4). Die verskillende opsies is dus deeglik oorweeg wat betref besigheidsontwikkelingstrategieë wat aan die behoeftes van die EVO kan voldoen.

Die besigheidstrategie moet aan 'n spesifieke doel beantwoord. Dit moet die breë ontwikkelingsagenda van die land weerspieël. Dit moet die herposisionering en transformasie van die EVO kan dryf om 'n organisatoriese skuif te bewerkstellig – weg van 'n tradisionele en verouderde benadering wat gefokus het op kortkursusse as die enigste produklyn. Die besigheidstrategie moet die EVO kan moderniseer en transformeer sodat dit 'n veeldoelige sentrum en 'n organisasie van skaal kan word.

Die besigheidstrategie wat lyk of dit geskik is om die EVO na die volgende vlak van organisatoriese sukses en volwassenheid te neem, is die Intensiewe Groeistrategie. Hierdie tipe behels verskeie intervensies wat belyn met die beoogde veeldoelige aard van die EVO.

Beginnissels van die EVO se Intensiewe Groeistrategie

- Die Intensiewe Groeistrategie maak voorsiening vir 'n groot verskeidenheid produkte en dienste wat aangebied word aan 'n groot geografiese mark en met gebruikmaking van gedifferensieerde leerafleeringsmetodologieë om skaalbesparings te bewerkstellig, wat besigheidsin maak vir die NWU.
- Die beoogde Intensiewe Groeistrategie het 'n breë fokus wat sal verseker dat alle voortgesetteonderwys-intervensies van die EVO die aspirasies van die sosio-ekonomiese agenda van die land sal weerspieël.
- Die Strategie sal 'n breë en moderne visie vir voortgesette onderwys moontlik maak, gebaseer op 'n buigsame en veeldoelige benadering wat die uitgebreide ontwikkelingsperiferie van die NWU kan ondervang.
- Die Strategie sal vir uiteenlopende behoeftes van deelnemers voorsiening maak, met inbegrip van diegene wat met 'n nuwe loopbaan wil begin, dié wat verder wil studeer of van loopbaan wil verander, en dié dalk afgedank is of wat die formele arbeidsmark vir verskeie redes verlaat het en dit weer wil betree.
- Die gonswoorde vir die Intensiewe Groeistrategie vir suksesvolle besigheid soos vereis deur die huidige en toekomstige sosio-ekonomiese omstandighede van die land en die finansiële gesondheid van universiteite is 'diversifisering' en 'buigsamheid' wat betref variasie in produkte en dienste, leerafleeringsmetodologieë, teikenmark en teikendeelnemers en -leerders.

Strategiese doelwitte vir Besigheidsuitbreiding

Die strategiese doelwitte vir besigheidsuitbreiding is:

- Om die EVO se organisatoriese logika uit te bou en deurlopend te hersien met die oog op verbetering.
- Om toepaslike institusionele reëlins daar te stel en deurlopend te verbeter ter ondersteuning van die werk van die EVO.
- Om die gehalte en mark vir gedifferensieerde kortkursusprodukte te ontwikkel, te handhaaf en deurlopend te verbeter wat werk maak van die lewenslangeleer-behoeftes van die industrie, die arbeidsmark en die algemene gemeenskappe.
- Om 'n stel toepaslike dienste te inisieer in lyn met die beoogde veeldoelige mandaat van die EVO.
- Om bande te smee met relevante belanghebbers ten einde bestaande kliënte te behou en nuwe kliënte te werf.
- Om gedifferensieerde leerafleeringsmetodologieë voortdurend te hersien om hoëgehalteleer aan te bied wat voorsiening maak vir die leervooreure van uiteenlopende teikendeelnemers/-leerders.
- Om 'n sterk navorsingskultuur te verseker in alle EVO-werk, ondersteun deur geloofwaardige navorsingsuitkomst.
- Om inkomstegenerering te verhoog om gelyk te breek en voldoende finansiële reserwes op te bou om fiskale volhoubaarheid te bereik.

Die EVO se besigheidsmodelkeuses

Die EVO se besigheidsmodelkeuses wat dit mededingend sal maak in die mark sal berus op 'n beleid van diversifisering en hoë volumes, en wel soos volg:

- Veelvoudige hoëgehalteprodukte en -dienste en hoë volumes om die kliëntebasis uit te brei;
- Brei die kliëntepoel uit, wat sal lei tot groot geldstroom;
- Grootskaalse bemerking m.b.t. handelsmerk, produk en diens;
- Goeie insentiewe vir akademici om inkoop en ondersteuning te verseker; en
- Talentvolle personeel en voortdurende verbetering van personeel se vermoëns.



12 Maart 2019