

Opleiding Bedrijfskunde

Leergang 2019-2020

MODULE STRATEGISCH MANAGEMENT

Docent

Erwin Wolthuis

e-mail: erwin.wolthuis@nhl.nl

Visie

Strategieontwikkeling is een fundamentele managementactiviteit. Een wijziging van strategie is nogal ingrijpend voor het bestaan en functioneren van de organisatie en raakt dan ook vrijwel iedere medewerker.

Strategiewijzigingen in de zin van de keuze voor een andere strategische positionering (andere type product of dienst voor een andere doelgroep) komen echter niet zo frequent voor. De realisatie van een strategisch concept is daarentegen iets waar men binnen de organisatie soms jarenlang elke dag mee bezig is. Daarom moet de organisatie wendbaar zijn. Het gaat erom uitgaande van de gekozen kansrijke positionering telkens nieuwe maatregelen te nemen op basis van de bereikte resultaten en informatie uit de omgeving. In de module wordt daarom onderscheid gemaakt tussen strategie-ontwerp, strategie-implementatie (in de zin van uitvoering gereed maken) en strategie realisatie.

Leerdoelen

Na het volgen van deze module van de Leergang Bedrijfskunde kent de student de belangrijkste theoretische concepten op het gebied van strategievorming, -implementatie en -realisatie. Deze algemene doelstelling wordt bereikt door middel van onderstaande leerdoelen:

- De student kan aangeven hoe een organisatie strategisch leert en wat het belang is van o.a. flexibiliteit en wendbaarheid bij de uitvoering.
- De student beschikt na de opleiding over de vaardigheden om met een groep een strategiehuisessie cq. een strategiekaartsessie uit te voeren. De resultaten van deze sessie kan de student voor de organisatie vertalen naar strategische doelstellingen en hij/zij kan deze technieken toepassen in de praktijk, bijvoorbeeld in de eigen werksituatie.
- De student is in staat om de huidige situatie (zowel intern als extern) te analyseren op een onderzoekstechnisch verantwoorde wijze
- De student is in staat om uit de vastgestelde doelstellingen kritische succesfactoren af te leiden. Als onderdeel van de strategie-implementatie kan hij/zij de succesfactoren vertalen naar Key Performance Indicators (KPI's) en zo zelf een management dashboard vormgeven.
- De student weet hoe een organisatie stap voor stap kan manoeuvreren naar de gestelde doelen (en bijbehorende KPI-scores) en welke rol de PDCA-cirkel hierbij speelt. Hierbij krijgt de interne samenwerking (teams) en het bouwen van een coöperatief systeem de nodige aandacht.

Er worden in de module Strategisch Management vier 'afzonderlijke' deelgebieden onderscheiden die met elkaar het strategische traject afdekken.

1: Kennis van de uitdagingen die het strategieproces aan de organisatie stelt.

Dit betekent o.m. dat de student de essentie kan bespreken van

- Strategische positionering vs. Resources Based View
- Belang om te beschikken over de juiste bedrijfsmiddelen en competenties voor de positionering
- Het onderhouden van en het werken met de strategische leercirkel
- Strategische wendbaarheid

2: Met een MT een strategie-ontwerpsessie kunnen uitvoeren.

De student moet -als toekomstig facilitator- de strategische kwaliteiten en potenties van een organisatie met het managementteam kunnen traceren. Met behulp van het strategiehuis en de strategiekaart (concept van Kaplan & Norton) moet hij deze kwaliteiten vormgeven in een totaal strategisch concept. Tijdens de leergang wordt zowel met het strategiehuis als de strategiekaart geoefend.

3: Kunnen operationaliseren van een strategie (onderdeel implementatie).

Het meetbaar maken van een strategie met KPI's (management dashboard). Dit betekent dat de student in staat is om de strategie tastbaar en meetbaar te maken door de strategische doelen te vertalen in kritieke succesfactoren (CSF) en prestatie-indicatoren (KPI). Tijdens de leergang wordt geoefend met het ontwikkelen van CSFs en KPIs ontwikkeld voor de eigen organisatie cq. een voorbeeld-bedrijf.

4: De hele organisatie betrekken bij de strategierealisatie

Dit leerdoel betreft gedrag en de zachte aspecten van het strategieproces. Door 'de brains die aan boord zijn' te gebruiken kan de organisatie sneller manoeuvreren. De focus hierbij is hoe medewerkers continu kunnen verbeteren nadat de strategie is gelanceerd. Zo komt de strategierealisatie steeds dichterbij. Om dit mogelijk te maken is het belangrijk het coöperatief systeem van de organisatie te ontwikkelen. Dit systeem focust op samenwerking in de organisatie en geeft teams en medewerkers structureel invloed op de strategierealisatie. Apart wordt ingezoomd op de mogelijkheden van de PDCA-cirkel. Het doorlopen van de cirkel biedt mogelijkheden om waarde toe te voegen en problemen op te lossen. Dat gebeurt steeds door teams van medewerkers. De PDCA-cirkel kan worden gebruikt op alle niveaus van de organisatie.

Onderwerpen

Het principe van het collegeprogramma is dat het zelf oefenen en kennis nemen van de praktijkaspecten vooral in de colleges aan de orde komen. De Opbouw van het collegeprogramma ziet er als volgt uit::

1. Introductie van de moduul-inhoud en aanpak. Introductie in het strategieproces. Bespreking van wijze van werken in de colleges. Vooral praktisch. Tot zich nemen van de theorie door zelf te bestuderen beschikbaar gestelde artikelen.
2. Oefenen met strategiehuis en strategiekaart. Uitgangspunt is dat de studenten de theorie op de eigen organisatie toepassen of hen bekende organisatie.
3. Onderzoek vaardigheden in relatie tot strategie-bepaling
4. Het vertalen van doelstellingen naar succesfactoren en KPI's
5. Toelichting op coöperatief systeem. Praktijk: Ontwerpen van een coöperatief systeem en werken met de PDCA-cirkel. Rol van de facilitator.
6. Defence. Kritische bespreking van door studenten opgestelde (concept) strategie-trajecten. Studenten worden 'ondervraagd' door docent en daarnaast is er aandacht voor interview.