

## HOOFSTUK 4

### DIE AARD VAN STRATEGIESE BESTUUR

“Without a strategy the organization is like a ship without a rudder.”

J. Ross & M. Kami

#### 4.1 INLEIDING

Indien die sukses van 'n boer in terme van winsgewendheid gemeet word, hang die boer se sukses nie af van sy tegniese kennis of die kennis wat hy van sy vee en grond het nie. Hierdie kennis is van groot waarde, maar dit is die vermoë van die boer om sy onderneming te bestuur wat sy sukses bepaal (Heene & Sanchez; 1997:37).

Ondernemings moet 'n pro-aktiewe benadering volg. Die onderneming streef daarna ten einde geleenthede te beïnvloed, te voorspel en die inisiatief te neem sodat geleenthede ontgin kan word. Die strategiese bestuursproses vergestalt hierdie benadering tot besluitneming. Dié proses verteenwoordig 'n logiese, sistematiese en objektiewe benadering ten einde die onderneming se toekomstige rigting te bepaal. Intuisie alleen kan nie gebruik word om besluite te neem wat 'n groot invloed kan hê op die onderneming nie. Suksesvolle strategiese bestuurders dink na oor die onderneming, bepaal wat die huidige stand van sake is en wat die toekoms vir die onderneming inhou. Programme en regulasies word geïmplementeer ten einde die onderneming aan te pas sodat daar binne die raamwerk van bestuur besluite geneem kan word (David; 1999:23).

'n Onderneming se strategie bepaal waarheen die onderneming op pad is. Die onderneming se totale interne hulpbronne en eksterne omgewing word geanaliseer en besluite word geneem rakende die geleenthede wat ontgin moet word. Die doel van die strategie kan gevolglik wees om uit te brei, te stabiliseer of die onderneming te verklein. 'n Strategie kan die onderneming ook heeltemal laat weg beweeg van sy huidige belang

van onderneming. Indien die onderneming nie rigtingloos rond gestoot wil word deur ekonomiese veranderinge nie moet dit 'n rigting hê. Die proses van strategiese analise kan op enige onderneming, hetsy in die kommersiële of nie-winsgewende sektor toegepas word. Ondernemings wat beplanning doen en die bedryf analiseer vaar gewoonlik beter as ander ondernemings (Levicki; 1999:8).

Aangesien strategiese bestuur die sentrale tema van hierdie ondersoek vorm, is dit belangrik om verder ondersoek in te stel na wat strategiese bestuur is. Hierdie hoofstuk noop die boer op die belangrike rol van strategiese bestuur ten einde by 'n veranderende omgewing aan te pas. Die doel met hierdie hoofstuk is om die strategiese bestuursproses te ontleed en vanuit die literatuur aan te toon wat strategiese bestuur behels.

#### **4.2 STRATEGIE EN STRATEGIESE BESTUUR: 'N OMSKRYWING**

Strategie volgens Peng (2000:2-3) word gedefinieer as die patroon of plan wat die onderneming se doelwitte, prosedures en optrede in 'n samehangende geheel integreer. Strategie stel die onderneming in staat om hulpbronne toe te ken, te kapitaliseer op sterkpunte, swakpunte te temper, verandering in die omgewing te voorspel en die optrede van mededinging teen te werk. Strategiese bestuur is 'n voortdurende, interaktiewe en funksionele proses, met die doel om die onderneming as geheel in harmonie met die omgewing te bring.

Bestuur moet 'n duidelike missie stel, die eksterne mededingende omgewing ken en die interne vaardighede van die onderneming identifiseer. 'n Doelgerigte strategie bepaal die aard van produk of diens wat gelewer word, hoe die produk of diens gelewer moet word, wie die produk sal koop, die finansiering en risiko wat nodig is en vervolgens kan die strategie geïmplementeer word (Kluger, Baker & Garval; 1998:29).

Strategiese bestuur word volgens Wheelen & Hunger (1998:3) gedefinieer as 'n besluit en handeling van bestuur wat die langtermynprestasie van die onderneming bepaal. Dit sluit omgewingsanalise, formulering en implementering van die strategie, evaluering en

beheer in. Die studie van strategiese bestuur monitor en evalueer die eksterne geleenthede en bedreigings in die lig van die onderneming se sterk- en swakpunte.

'n Strategie beskryf die doelwitte van die onderneming in die openbare of privaatsektor en stel 'n tydskedule vir die bereiking van daardie doelwitte daar. Uitsluitel word verkry rakende wat, deur wie en wanneer dit bereik moet word. Die proses van strategiese analise ondersoek die eksterne omgewing se geleenthede en bedreigings en ondersoek die interne omgewing van die onderneming se sterk- en swakpunte. Die data word gevolglik gebruik ten einde 'n doelwit te stel wat die onderneming se geleenthede sal maksimeer (Levicki; 1999:6).

Strategiese bestuur is die kuns of wetenskap wat die onderneming in staat stel om sy doelwitte te bereik deur die formulering, implementering en evaluering van besluite. Die definisie van David (1999:5) veronderstel dat strategiese bestuur, bemaking, rekeningkunde, produksie, bestuur, navorsing en ontwikkeling asook inligtingstelsels integreer ten einde sukses in die onderneming te bereik.

In die proses van strategiese bestuur word geleenthede en bedreigings in die eksterne omgewing asook interne sterk- en swakpunte van die onderneming geanaliseer. 'n Missie en visie word ontwikkel, die strategie geformuleer en vervolgens geïmplementeer. Strategiese beheer word toegepas ten einde te verseker dat die onderneming se doelwitte bereik word (Robert; 1998:22-23).

Volgens Drucker (1999:120) is strategiese bestuur 'n deurlopende proses ten einde in die hede sistematies besluite te neem wat risiko inhou en gevolglik kennis van die toekoms te hê. Resultate rakende die besluite moet teen die verwagtings van die onderneming deur sistematiese en georganiseerde terugvoering gemeet word.

In die proses van strategiese analise word ondersoek ingestel na die eksterne omgewing, die interne sterkpunte, swakpunte en die kultuur wat die rigting van die strategie bepaal (Levicki; 1999:4).

Strategiese bestuur is 'n instrument in die boer se hand ten einde die onderneming te omskryf en die verskillende komponente van sy onderneming suksesvol te kan bestuur. Duidelikheid word verkry waar die meeste energie en fondse aangewend moet word ten einde die geleentheid te identifiseer en te ondersoek. Die strategiese bestuur van die boerdery help die boer om te verstaan waarom hy suksesvol of onsuksesvol in 'n bepaalde area is. Indien die boer internasionaal wil uitbrei en sy finansiële prestasie wil verbeter is strategiese bestuur 'n belangrike komponent van die onderneming. Sodra die boerdery op 'n keerpunt kom waar die onderneming 'n wending moet neem, sal die strategiese kennis aan die boer die nodige kennis verskaf ten einde die regte besluite te neem (Koch; 1995:2-3).

'n Strategie word volgens Loewen (1998:22) gedefinieer as die totaliteit van bestuur se besluitneming wat die voorneme en rigting van die onderneming bepaal en derhalwe die fundamentele doelwitte, aktiwiteite en prosedure kies ten einde dié oogmerk te bereik. Die interne karakter van 'n onderneming, hoe dit verband hou met die eksterne omgewing, die verskeidenheid produkte wat vervaardig moet word, die mark waarin die onderneming is en die voorneme vir die toekoms word deur die strategie wat toegepas word bepaal. Strategiese besluitneming is een van die belangrikste besluite wat bestuur moet neem, aangesien dié besluit veelvuldige hulpbronne toevertrou en wesenlike gevolge vir die voortbestaan van die onderneming inhou.

Strategiese bestuur formuleer en implementeer die strategiese planne ten einde die onderneming se doelwitte te bereik. Alhoewel die plan nie in detail die ontplooiing van hulpbronne weergee nie, voorsien dit 'n raamwerk vir bestuursbesluite. Die strategie reflekteer die onderneming se bewustheid ten opsigte van:

- hoe, wanneer en waar die onderneming moet meeding,
- teen wie die onderneming moet meeding, en
- waarom die onderneming moet meeding (Pearce en Robinson; 2000:3-7).

Doeltreffende sakebestuur vereis insig en gespesialiseerde kennis. 'n Gebrek aan kennis is nie soseer toe te skryf aan onvoldoende belangstelling ten einde die nodige kennis op te doen nie, maar veel eerder aan die onbeskikbaarheid van bronne waaruit die praktiserende bestuurder die kennis kan bekom.

Die meeste besluite in bestuur is langtermyn van aard. Besluite moet produksie lewer vir die volgende paar jaar daarna ten einde die investering van mense en koste te regverdig. Bestuurders moet gevolglik oor die vaardigheid beskik ten einde besluite te kan neem wat in die toekoms tot voordeel vir die onderneming sal wees.

Langtermynbeplanning verhoed bestuurders om die huidige tendense in die toekoms te gebruik. Daar kan nie aangeneem word dat die produkte, dienste, markte en tegnologie van vandag ook môre dieselfde sal wees nie. Strategiese beplanning is nodig, nie net langtermynbeplanning nie. Die doel van strategiese beplanning is om nuwe ondernemings, tegnologie en markte te identifiseer waarin die onderneming oor die langtermyn omskep moet word (Drucker; 1999:115).

#### **4.3 DIE MERIETE VAN STRATEGIESE BESTUUR**

Hoër wins is die belangrikste voordeel wat strategiese bestuur vir 'n onderneming inhou. 'n Strategiese bestuursbenadering lei daartoe dat topvlakbestuurders holisties dink aangesien die langtermynsukses van die onderneming as geheel deurlopend die kriterium vir besluitneming is. Die moontlikheid dat 'n onderneming deur mededinging of 'n veranderende omgewing wat die onderneming in 'n nadelige posisie kan plaas, verras kan word, word tot 'n groot mate uitgeskakel.

Strategiese bestuur verskaf 'n meer gekoördineerde sin van rigting in terme van die doelstellings waarna die onderneming streef. Dit bewerkstellig 'n voortdurende ingesteldheid en sensitiwiteit vir omgewingsveranderlikes ekstern tot die onderneming sodat die strewe na ondernemingsukses daardeur versterk word. 'n Pro-aktiewe ingesteldheid op die toekoms word gefasiliteer en sodoende kan langtermynbesluite

potensiële toekomstige geleenthede benut, bedreigings akkommodeer en selfs die omgewing beïnvloed. Deur die gebruik van 'n meer sistematiese, logiese en rasionele benadering kan beter strategieë toegepas word. Navorsing het bewys dat ondernemings wat strategiese bestuur toepas meer winsgewend en suksesvol as hul eweknieë is. Beter verkope en hoër produktiwiteit is die resultaat van effektiewe strategiese bestuur van 'n onderneming (David; 1999:15-18).

Volgens Kluger, Baker & Garval (1998:16-17) hou strategiese bestuur heelwat voordele vir die onderneming in. 'n Objektiewe beeld van die onderneming word verkry deur geleenthede te identifiseer, in rangorde te plaas en te ontgin. Aktiwiteite word beter beheer en gekoördineer en die invloed van verandering het 'n kleiner impak op die onderneming. Die besluite ondersteun die doelwitte wat die onderneming gestel het. Tyd en hulpbronne word effektief aangewend ten einde die geleenthede te ontgin. Minder tyd en hulpbronne is nodig ten einde verkeerde besluite reg te stel. Strategiese bestuur vorm 'n raamwerk waar interne kommunikasie tussen personeel moontlik is. Die verantwoordelikhede van individue word duidelik uitgespel en beplanning vir die toekoms word moontlik gemaak. Probleme en geleenthede word op 'n gekoördineerde, geïntegreerde en entoesiastiese wyse benader. Verandering word met 'n positiewe houding benader. Die bestuur van 'n onderneming is ook meer gestruktureer indien strategiese bestuur toegepas word.

Strategiese bestuur voorsien vir die hele onderneming 'n beter riglyn van dit wat bereik wil word in die onderneming en skep 'n groter bewustheid van nuwe geleenthede en bedreigings in die mark. Strategiese bestuur verenig die onderneming. 'n Pro-aktiewe benadering tot bestuur word gevolg. 'n Onderneming word ontwikkel wat gedurig by die veranderende omgewing kan aanpas en dit lei tot die sukses van die onderneming. Strategiese bestuur voorsien die bestuur van 'n doelwit waarteen verskillende begrotingsbehoefte gemeet kan word (Thompson & Strickland; 2001:28).

Deur die proses van strategiese bestuur te beplan en te implementeer, word bestuurders op alle vlakke binne die onderneming betrek. Die beginsel van deelnemende

besluitneming word toegepas. Ongeag die winsgewendheid van die onderneming se strategiese planne, is daar gedragsielkundige effekte van die strategie wat die onderneming se welstand kan verbeter.

- Die formulering van 'n strategie kan probleme voorkom omdat bestuurders ondergeskiktes aanmoedig om te beplan.
- Die betrokkenheid van werknemers by die formulering van die strategie maak dit vir hulle moontlik om die strategie te verstaan en versterk hul motivering.
- Gapings en oorvleueling van aktiwiteite in die onderneming word verminder.
- Weerstand om te verander word verminder. Die werknemers sal nie noodwendig meer ontevrede wees met besluite wat van die topbestuur af sou kom nie. Hulle sal 'n groter begrip hê vir die beperkende faktore wat die besluite beïnvloed (Pearce en Robinson; 2000:8-10).

#### **4.4 DIE PROSES VAN STRATEGIESE BESTUUR: DIE TAKE VAN DIE STRATEGIESE BESTUURDER**

Die logiese beginpunt vir strategiese bestuur is om die onderneming se huidige missie, doelwitte en strategieë te identifiseer. Die strategiese bestuursproses is dinamies en deurlopend. 'n Verandering in een van die komponente van die proses kan verandering in enige of al die ander komponente noodsaak (David; 1999:14).

Thompson en Strickland (2001:6) meen dat strategiese bestuur verwys na die bestuursproses ten einde 'n visie te formuleer, doelwitte te stel, 'n strategie te formuleer en te implementeer, die strategie uit te voer en gevolglik oor 'n tydperk die regstellende veranderings aan die visie, doelwitte, strategie en die uitvoering van die strategie te onderneem. Voordat 'n strategie geformuleer kan word moet die onderneming egter eers sy interne en eksterne omgewing analiseer.

In die teks verwys Thompson en Strickland (2001:6) na die vyf take van die strategiese bestuurder. Die analisering van die interne en eksterne omgewing word nie as 'n

bestuurstaak erken nie maar word wel gedoen voordat 'n strategie geformuleer word. Die strategiese proses bestaan egter uit “sewe” interafhanklike bestuurstake:

1. Formuleer 'n strategiese visie en missie.
2. Stel doelwitte.
3. Analiseer die eksterne omgewing: Bedryf en mededingende analise.
4. Analiseer die interne omgewing: Analiseer die onderneming se situasie.
5. Formuleer 'n strategie ten einde die verlangde uitkoms te bereik.
6. Implementeer en voer die strategie uit.
7. Evalueer die prestasie en onderneem aanpassings aan die visie, langtermyn rigting, doelwitte, strategieë, veranderende omstandighede, nuwe idees en geleenthede.

Die take van die strategiese bestuurder word in Figuur 4.1 opgesom.

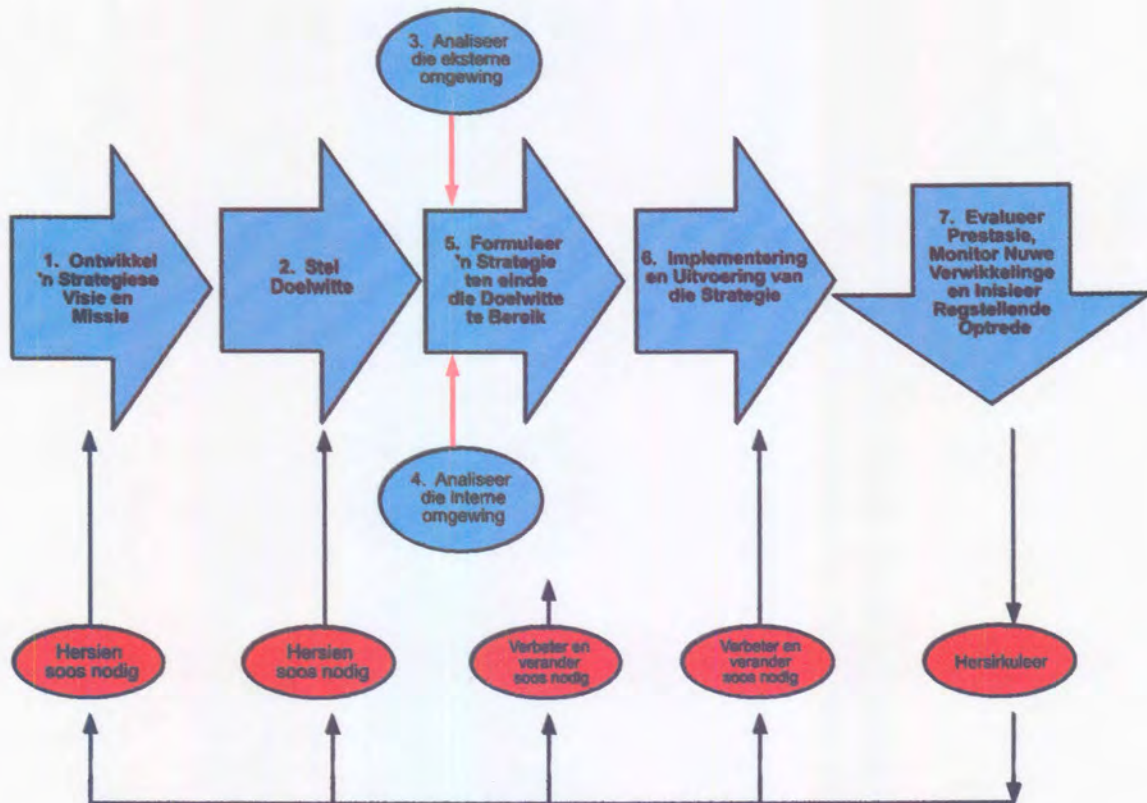
#### **4.4.1 Formuleer 'n strategiese visie en missie**

Wickham (1998:107) meen dat 'n visie die beeld is van die nuwe wêreld wat die onderneming wil skep. 'n Strategiese visie is 'n padkaart van die toekoms van die onderneming. Tegnologie, die fokus op klante, die geografiese gebied, die mark van produkte wat nagestreef word, die vaardighede wat ontwikkel word en die tipe onderneming wat die bestuur beoog ten einde te ontwikkel, word duidelik in die strategiese visie uitgespel.

Volgens Wickham (1998:115) is 'n missie dit wat die onderneming beoog om te bereik en die waardes wat die onderneming sal handhaaf. Die missie bestaan uit twee komponente, die strategiese komponent en die filosofiese komponent. Die strategiese komponent sluit die volgende komponente in: die bestek van die produk of diens, die voordeel en die aspirasie van die onderneming. Die filosofiese komponent van die missie bestaan uit die waardes en morele standaarde wat die onderneming sal handhaaf. Die



**Figuur 4.1: Die take van die strategiese bestuurder**



Bron: Aangepas uit Thompson & Strickland (2001:7)

missie van die onderneming se fokus is op die huidige stand van die onderneming en beskryf die huidige vaardighede, klantefokus, aktiwiteite en samestelling van die onderneming.

Die missie van die onderneming is die unieke element wat hom onderskei van die ander soortgelyke ondernemings en identifiseer die omvang van die onderneming. Kortliks beskryf die missie die onderneming se produk, mark en tegnologiese areas wat die waardes en prioriteite van die bestuurder reflekteer (Pearce & Robinson; 2000:27).

Cushway & Lodge (1999:58-59) meen dat die bestuurder 'n visie en missie moet ontwikkel ten einde die koers van die onderneming vas te stel. Die aard van die onderneming se doelwitte moet bepaal word. Bestuur moet 'n effektiewe en

doeltreffende proses hê ten einde by die veranderende onderneming aan te pas moet. Die missie van die onderneming sluit die volgende elemente in:

- 'n verklaring van die onderneming se klante,
- 'n beskrywing van die onderneming se produk of diens,
- 'n beskrywing van die onderneming se tegnologie,
- die onderneming se stand en denkwyse oor die werknemers,
- 'n omskrywing van die mark waarin die onderneming funksioneer,
- die bydrae van die onderneming aan die gemeenskap,
- die beeld wat die onderneming by die publiek wil skep,
- die filosofie, waardes en verwagtings van die onderneming,
- die grense waarbinne die onderneming funksioneer, en
- ekonomiese doelstellings.

'n Strategiese visie gee perspektief waarheen die onderneming op pad is en wat die onderneming in die toekoms beoog. 'n Missie is die doel en waardes van die onderneming asook 'n oorsig van die bedryf waarin die onderneming hom bevind (Kluger, Baker & Garval; 1998:35-36).

#### **4.4.2 Stel Doelwitte**

Doelwitte word volgens Wheelen & Hunger (1998:11) beskryf as die mikpunt van prestasie. Dit kan ook omskryf word as die resultate wat die onderneming wil bereik. 'n Doelwit funksioneer soos 'n meetstok waarteen die onderneming se prestasie en vordering gemeet kan word.

Twee soorte doelwitte word onderskei, naamlik finansiële doelwitte en strategiese doelwitte. Finansiële doelwitte hou verband met die finansiële prestasie wat die onderneming wil bereik. Die doel van strategiese doelwitte is om resultate te kry wat die onderneming se mededingende posisie verbeter en die onderneming in 'n beter posisie vir besigheid plaas. Korttermyn- sowel as langtermyn doelwitte word gestel.

Volgens Drucker (1999:120) begin strategiese beplanning met die stel van doelwitte. In elke area van die doelwit moet die volgende vraag beantwoord word: “Wat moet vandag gedoen word sodat die doelwit môre bereik kan word?”. Die sleutel om iets nuuts en anders in die toekoms te doen is om eers ontslae te raak van dit wat onproduktief, verouderd en uitgedien is. Dit is belangrik ten einde te bepaal of die aktiwiteit, produk, proses of mark waarbinne die onderneming betrokke is, steeds relevant is indien daar in dieselfde aktiwiteit, produk, proses of mark vandag betrokke geraak moet word.

Doelwitte is `n toekomstige verwagting van die fundamentele oogmerk en waardes van die onderneming. Doelwitte bepaal die onderneming se fokus en rigting, verseker die werknemers se verbondenheid, bepaal die strategie van die onderneming en stel die standaard waarteen die onderneming se sukses gemeet kan word (Cushway & Lodge; 1999:62).

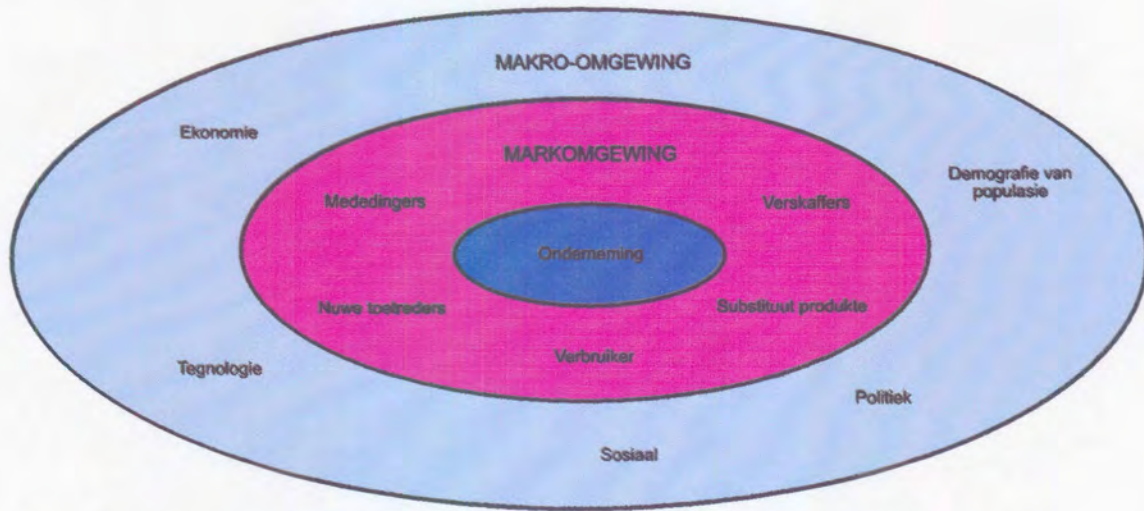
#### **4.4.3 Analiseer die eksterne omgewing: Bedryf en mededingende analise**

Bestuurders kan nie `n strategie ontwikkel voordat die onderneming se strategiese situasie nie bepaal is nie. Die onderneming se hulpbronne en vaardighede moet in harmonie met die bedryf en mededingende omgewing wees. Die huidige en toekomstige bedreigings in die omgewing moet gemonitor word, geleenthede moet ondersoek word en die sterk- en swakpunte van die onderneming moet ontleed word (Hussey; 1999:63).

Alle ondernemings funksioneer binne `n makro-omgewing wat bestaan uit die ekonomie, tegnologie, sosiale waardes en standaarde, `n politieke omgewing, die demografie van die populasie en ook die onmiddellike bedryf en mededingende omgewing soos in Figuur 4.2 aangedui word.

Die makro-omgewing van die onderneming sluit alle relevante faktore buite die onderneming se grense in. Hierdie faktore is relevant indien besluite geneem moet word oor die strategie en die ondernemingsmodel van die onderneming. Alhoewel baie van die

**Figuur 4.2: 'n Konteks van die onderneming se omgewing**



Bron: Hunger & Wheelen (2000:33)

faktore nie deur die onderneming beïnvloed kan word nie moet die onderneming steeds die faktore monitor en die strategie aanpas indien dit nodig mag wees. Die onmiddellike omgewing en mededingende omgewing het die grootste impak op die strategie van die onderneming (Genus; 1995:37).

By die ondersoek van die bedryf en die mededingende posisie van die onderneming word daar gebruik gemaak van verskillende konsepte en tegnieke ten einde die kenmerke van die bedryf, die intensiteit van mededinging, die markleier, die posisie wat die mededingers in die mark bekleed, die sleutel tot mededingende sukses en die bedryf se vooruitsig vir winsgewendheid te bepaal. Hierdie konsepte en tegnieke stel die onderneming in staat om strategies oor die algehele situasie van die bedryf te dink. Die onderneming kan gevolglik besluit of investering 'n aantreklike vooruitsig vir die onderneming is. Dié analise vereis dat die onderneming se besigheid in 'n breër omgewingstudie ondersoek word. Die analise van die eksterne omgewing van die onderneming bestaan uit sewe komponente, naamlik:

- dominante ekonomiese eienskappe van die bedryf,
- analise van die mededingende kragte,
- dryfkragte wat verantwoordelik is vir verandering in die bedryf se mededingende omstandighede,
- mededingende posisie van direkte mededingers,
- analise van die mededingers,
- bedryf se mededingende sleutelsuksesfaktore, en
- vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf (Thompson & Strickland; 2001:76).

#### **4.4.3.1 Dominante ekonomiese eienskappe van die bedryf**

’n Bedryf is ’n groep ondernemings met ’n ooreenstemmende produk wat vir dieselfde kopers meeding. Indien die ekonomiese faktore van die bedryf oorweeg word, word daar ondersoek ingestel rakende: die grootte van die mark, die omvang van mededingende mededingers, groeikoers van die mark, fase in die lewensiklus, hoeveelheid ondernemings in die bedryf, klante, gemak van toetrede, tegnologie en innovasie, produkeienskappe, leerkurwe, effektiewe gebruik van kapasiteit en die winsgewendheid van die bedryf (Hussey; 1999:63).

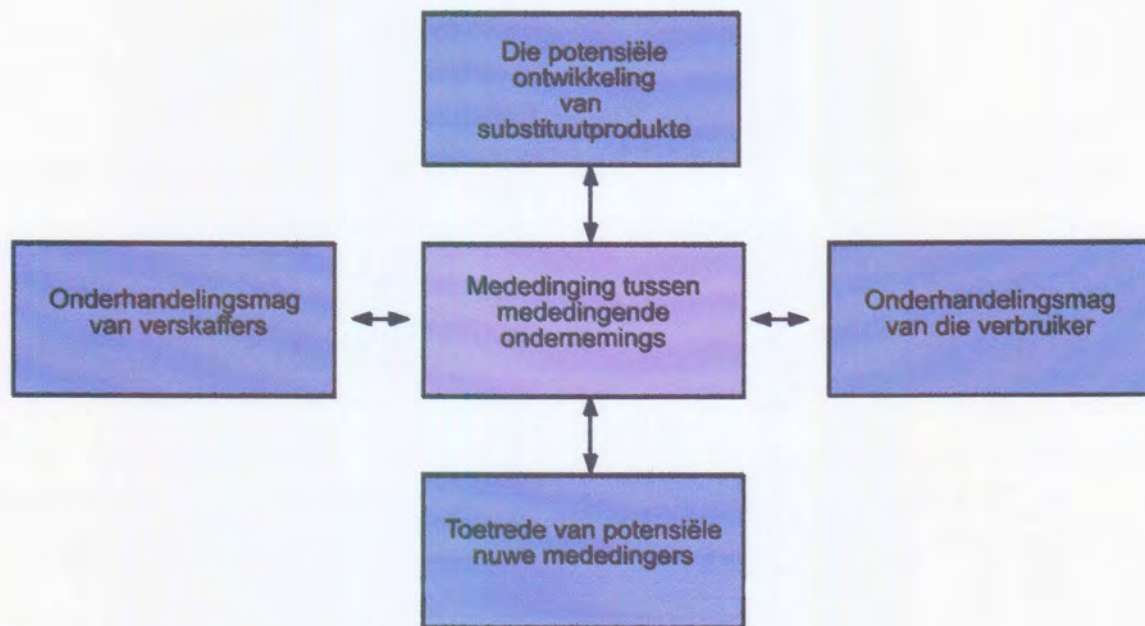
Mededingende intelligensie (“competitive intelligence”) is die sistematiese proses ten einde strategiese inligting oor die mededinging in te samel en te ontleed. Die doel van mededingende intelligensie is om sistematies inligting te versamel oor die mededinging se struktuur, kultuur, strategie, vaardighede en swakpunte. Mededingende intelligensie is gevolglik die vermindering van onsekerheid oor die mededinger deur inligting in te samel en te analiseer ten einde strategiese inligting oor die bedryf se eksterne mededingende omgewing te verkry. Bemarkingsintelligensie (“marketing intelligence”) is die insameling en ontleding van inligting ten einde die onderneming se interne bekwaamhede teen die eksterne geleenthede te evalueer (Boronic; 2000:43).

Volgens Boronico (2000:48) behels mededingende analise die invordering van inligting oor die bedryf soos die groei in die mark, grootte en neigings van die bedryf asook inligting oor die mededingers se vervaardigingsfasiliteite, bemaking, nuwe produk-ontwikkeling, prysstrategieë, finansiële hulpbronne en menslike hulpbronne.

#### 4.4.3.2 Analise van die mededingende kragte

Mededinging word geanaliseer deur Porter se model oor die vyf mededingende kragte. Dit word geanaliseer sodat 'n strategie vir die onderneming ontwikkel kan word. Die model word gebruik om die mededingende druk in die mark te diagnoseer en te bepaal hoe sterk en belangrik elke faset daarvan is. Die aard van mededinging in 'n bepaalde bedryf word bepaal deur vyf kragte, soos in Figuur 4.3 aangedui word (Bowman; 1998:75).

**Figuur 4.3: Porter se model van mededingende kragte**



Bron: Bowman (1998:75)

- Mededinging tussen mededingende ondernemings

Die strategie wat deur die onderneming gebruik word, kan slegs suksesvol wees indien dit 'n mededingende voordeel bo die mededingende onderneming bied. Verandering in die strategie van een onderneming noodsaak soms 'n teenreaksie soos verlaagde pryse, verbeterde gehalte, addisionele eienskappe en meer reklame. Indien die mededinging tussen mededingende ondernemings verhoog, verlaag die winsgewendheid van die bedryf, in sommige gevalle tot die punt waar die bedryf onaantreklik vir beleggers word (Bowman; 1998:75-77).

- Die potensiaal van nuwe toetreders tot die mark

Die intensiteit van mededinging verhoog waar toetreding tot die mark maklik vir nuwe ondernemings is. Dit is die bestuur se taak om nuwe mededingende toetreders tot die mark se strategie te monitor sodat die onderneming die nodige teenaanval kan loods en gevolglik op die huidige sterkpunte en geleenthede kan kapitaliseer (Day, Reibstein & Gunther; 1997:37).

- Die potensiele ontwikkeling van 'n substituuatprodukt

'n Substituutprodukt veroorsaak dat 'n plafon bo die prys van die produkt gevorm word. Die verbruiker sal oorskakel na 'n substituuatprodukt indien die prys hoër is as hierdie plafonprys. Mededinging verhoog indien die prys van substituuatprodukte verlaag en indien die verbruikers pryssensitief is (Bowman; 1998:80).

- Onderhandelingsmag van die verskaffer

Die onderhandelingsmag van die verskaffer verhoog indien daar baie verskaffers is, indien beperkte hoeveelheid substituuatprodukte bestaan en indien die koste van grondstowwe duur is. Die onderneming kan beheer en eienaarskap van die verskaffer deur middel van terugwaartse integrasie kry. Hierdie is 'n goeie strategie indien die

verskaffer onbetroubaar is, duur is of nie aan die vereistes van die onderneming voldoen nie (Bowman, 1998:79-80).

- **Onderhandelingsmag van die verbruiker**

Indien daar baie verbruikers is of die verbruiker in grootmaat aankoop, is die onderhandelingsmag van die verbruiker groot en beïnvloed dit mededinging in die bedryf. Mededingende ondernemings kan 'n spesiale diens verrig of 'n verlengde waarborg op die produk verskaf ten einde die klante se lojaliteit te wen. Die onderhandelingsmag van die verbruiker is gewoonlik hoog indien die produk gestandaardiseer of ongedifferensieer is (Day, Reibstein & Gunther, 1997:39-40).

'n Onderneming se mededingende strategie is effektief indien dit voorsiening maak vir 'n goeie verdediging teen die vyf mededingende kragte, dit die mededingende druk in die rigting verskuif wat 'n voordeel vir die onderneming inhou en dit deurlopend 'n mededingende voordeel skep (Lynch, 2000:124-125).

#### **4.4.3.3 Dryfkragte wat verantwoordelik is vir verandering in die bedryf se mededingende omstandighede**

Die bedryf verander omdat sekere faktore deelnemers soos, die mededinging, klante en verskaffers beheer. Die dryfkragte van die bedryf is die onderliggende oorsaak van verandering in die bedryf en mededingende omstandighede. Die dryfkragte moet geïdentifiseer word en die impak wat dit op die bedryf het, moet vervolgens vasgestel word.

Dryfkragte wat 'n impak op die bedryf kan hê is: globalisering van die bedryf, verandering in langtermyn-groeikoers, verandering in verskaffers, verandering in die verbruikers, innovasie van produkte, tegnologiese verandering, die toetrede of onttrekking van groot ondernemings en verandering in die owerheid se regulasies en wetgewing.



Die dryfkragte wat 'n groot impak op die bedryf het, moet geïdentifiseer word. Bestuur kan nie die regte strategie ontwerp alvorens die dryfkragte nie geïdentifiseer is nie. Deur die dryfkragte te identifiseer weet bestuur waarheen die bedryf op pad is en kan die onderneming by die veranderende omstandighede aanpas (Robert; 1998:63-65).

#### **4.4.3.4 Mededingende posisie van direkte mededingers**

Strategiese analise van groepe ("strategic group analysis") word gedoen ten einde die mededingende posisie van die onderneming te analiseer en die onderneming met die mededingers te vergelyk. 'n Strategiese groep is mededingende ondernemings wat dieselfde mededingende aanslag en posisie in die mark besit. Analiste verdeel 'n bedryf in strategiese groepe ten einde 'n beter begrip te kry van die mededinging in 'n komplekse bedryf en die onderneming se grootste mededingers te identifiseer. Volgens Porter is produkdiversiteit, geografiese gebied, hoeveelheid segmente wat in die mark bedien word, distribusiekanale, grootte van die onderneming en kwaliteit van die produk of diens, onder andere, eienskappe wat een onderneming van 'n ander onderskei en wat die onderneming in staat stel om die strategiese groepe te identifiseer (Day, Reibstein & Gunther; 1997:32).

'n Kaart van strategiese groepe word gebruik ten einde die verskillende mededingende posisies wat die mededingende ondernemings beklee aan te dui. Hierdie is 'n analitiese tegniek wat die posisie van elke onderneming afsonderlik in die mark vergelyk of die ondernemings in posisies groepeer wat min of meer dieselfde is.

Die proses om 'n strategiese diagram van die groepe bedrywe op te stel begin met die identifisering van die mededingende eienskappe wat die ondernemings in die bedryf differensieer. Die ondernemings word gevolglik op 'n diagram met twee asse geplot deur gebruik te maak van twee van die gedifferensieerde eienskappe. Die onderneming wat in dieselfde strategiese spasie val word in strategiese groepe gegroepeer. 'n Sirkel word om elke strategiese groep getrek. Die grootte van die sirkel bepaal proporsioneel die aandeel wat die onderneming in die totale bedryf se opbrengs op verkope het.

Die doel met die strategiese diagram is om te bepaal of die dryfkragte en mededingende druk sekere strategiese groepe bevoordeel of benadeel. 'n Strategiese diagram help gevolglik om die ooreenkomste, verskille, sterkpunte en swakpunte, wat eie is aan die posisie in die mark, van die mededinging te identifiseer. Mededingers in dieselfde of nabygeleë strategiese groepe is sterk in mededinging terwyl ondernemings wat nie naby mekaar op die diagram is nie, geen onmiddellike bedreiging inhou nie.

Dit is belangrik om die omvang en die tipe mededinging te bepaal. Die onderneming moet bepaal of die mededinging gebaseer is op prys, kwaliteit, diens of 'n kombinasie van die twee. Die grootte en markaandeel van mededingers speel ook 'n belangrike rol. Sommige bedrywe word gedomineer deur twee of drie groot mededingers. Om in hierdie markte mee te ding is baie moeilik (Lynch; 2000:172-174).

#### **4.4.3.5 Analiseer die mededingers**

'n Goeie begrip van die mededinging se strategieë, optredes, sterk- en swakpunte is belangrik ten einde die volgende beweging wat die mededinging gaan maak te voorspel. Dit is gevolglik voordelig om meer te weet van die mededingers as wat die mededingers weet van jou onderneming. Die onderneming wat konstant meer en beter inligting oor die mededingers het, is in 'n beter posisie om die oorhand te kry. Bestuur wat nie 'n studie van die mededingers maak nie, loop die risiko om deur die mededinging se optrede verras te word (Day, Reibstein & Gunther; 1997:23-24).

Identifikasie van die mededingers se strategieë, wys die sterk- en swak mededingers uit, evalueer die moontlike opsies en voorspel die onderneming se volgende optrede. Die onderneming kan gevolglik 'n teenaanval loods en die moontlike optrede van die mededinger by die neem van besluite in ag neem (Lynch; 2000:163-165).

#### 4.4.3.6 Bedryf se sleutelfaktore vir mededingende sukses

Sleutelsuksesfaktore is die produk se eienskappe, bekwaamhede, mededingende vaardighede en markprestasie wat die grootste direkte verband op die winsgewendheid van die onderneming het. Sleutelsuksesfaktore bepaal die finansiële en mededingende sukses van die onderneming. 'n Onderneming kan voortdurende mededingende voordeel geniet indien hierdie faktore oorweeg word wanneer die strategie opstel word. Die strategie van 'n onderneming word benadeel indien daar slegs 'n vae begrip bestaan van die sleutelsuksesfaktore wat belangrik is vir die langtermyn mededingende sukses van die onderneming (Lych; 2000:123).

#### 4.4.3.7 Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf

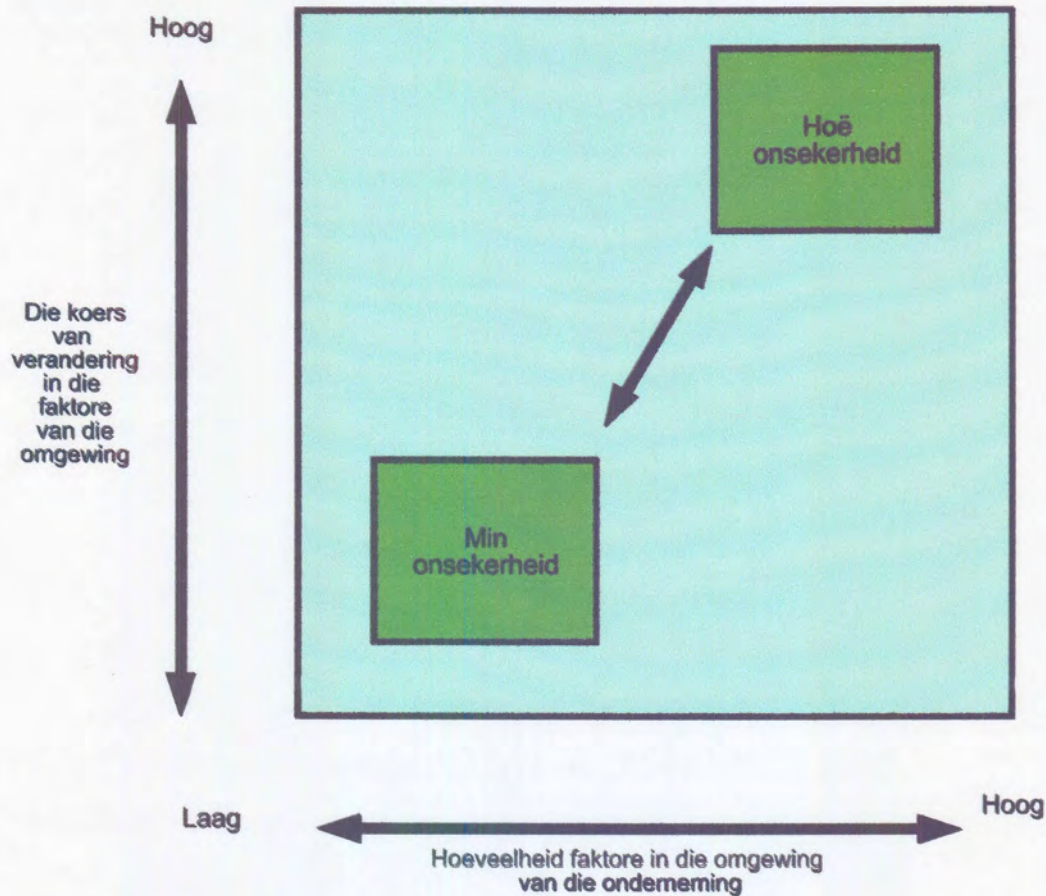
Indien die bedryf en mededingende omgewing aantreklik is, moet die strategie 'n sterker mededingende posisie bou, verkope uitbrei en in addisionele toerusting en fasiliteite investeer. Indien die bedryf nie aantreklik is nie sal buitelanders nie tot die mark toetree nie en swak ondernemings kan moontlik saamsmelt of deur groter ondernemings oorgeneem word. Sterk ondernemings kan 'n strategie volg om koste te besnoei en nie verder te investeer nie. Sodoende word die langtermyn mededingende posisie en winsgewendheid beskerm (Loewen; 1998:67).

Die besluit of die bedryf en mededingende omstandighede 'n goeie geleentheid vir die onderneming inhou, word bepaal deur faktore soos die bedryf se groeipotensiaal, die hoeveelheid risiko en onsekerheid asook die probleme waarvoor die bedryf as 'n geheel te staan kom. Die antwoorde op hierdie vrae verskaf 'n beter begrip van die onderneming se omgewing en vorm die basis ten einde die strategie met die veranderende omgewing en mededinging te harmoniseer (Thompson & Strickland; 2001:108-109).

Die onderneming moet die onseker omgewing bestuur ten einde langtermynsukses te verseker. Die omgewing waarin die onderneming funksioneer, skep onsekerheid vir die bestuur wat gevolglik moet reageer op die verandering deur by die omgewing aan te pas

en die omgewing te beïnvloed. Onsekerheid beteken dat die bestuur nie genoeg inligting oor die faktore van die omgewing het ten einde die omgewing se behoeftes en verandering te verstaan en te voorspel nie. Die hoeveelheid faktore wat 'n invloed op die onderneming uitoefen en die mate waartoe hierdie faktore die onsekerheid in die omgewing bepaal word in Figuur 4.4 aangedui.

**Figuur 4.4: Onsekerheid in die eksterne omgewing**



Bron: Daft (2000:82)

Twee strategieë wat gebruik kan word ten einde tred te hou met die hoë onsekerheid van die omgewing is om die onderneming by die veranderende omgewing aan te pas en die omgewing te beïnvloed sodat die onderneming en die omgewing se behoeftes verenig (Daft; 2000:82).

Indien die onderneming toenemende verandering ten opsigte van mededinging, klante, verskaffers en die beleid van die owerheid in die gesig staar, is daar verskeie strategieë wat gevolg kan word ten einde by die veranderende omgewing aan te pas.

Funksies wat deur mense en departemente verrig word, wat die onderneming koördineer en verbind met beslissende elemente in die eksterne omgewing, is 'n strategie wat die grense van funksies en take oorbrug ("boundary-spanning roles"). Die doel is om inligting in verband met die veranderende omgewing in te samel en te proses. Vooruitskatting en beplanning van die veranderende omgewing is 'n belangrike aktiwiteit veral as die onsekerheid groot is. Die onderneming se struktuur moet buigsaam en ongebonde wees ten einde die onderneming in staat te stel om effektief op verandering te reageer. 'n Samesmelting en 'n strategiese alliansie tussen twee of meer ondernemings is strategieë wat toegepas kan word ten einde by die veranderende omgewing aan te pas (Daft; 2000:82).

#### **4.4.4 Evalueer die onderneming se interne omgewing: Analiseer die onderneming se situasie**

Die onderneming se interne omgewing word geanaliseer deur die hulpbronne, relatiewe koste en mededingende vaardighede te evalueer. Die analise van 'n onderneming se situasie harmoniseer die strategie van die onderneming met die eksterne markomgewing, die interne hulpbronne en die mededingende vaardighede. Die analise van die interne omgewing van die onderneming bestaan uit vyf komponente, naamlik:

- ontleed die huidige strategie van die onderneming,
- doen 'n SWOT-analise,
- bepaal die mededingendheid ten opsigte van prys en koste,
- bepaal die sterkte van die onderneming se mededingende posisie, en
- identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom (Thompson & Strickland; 2001:115).

#### 4.4.4.1 Ontleed die huidige strategie van die onderneming

Die strategie van die onderneming moet vanuit 'n kwantitatiewe sowel as 'n kwalitatiewe standpunt geëvalueer word. Vanuit 'n kwalitatiewe standpunt word daar ondersoek ingestel na die volledigheid, interne konsekwentheid, beredeneerde opgaaf en doelmatigheid van die strategie tot die situasie. Die benadering tot mededinging word van nader beskou indien daar ondersoek ingestel word of die onderneming 'n lae koste of gedifferensieerde strategie volg en of die onderneming 'n breë mark of 'n nismerk bedien. Ondersoek moet na die bestek van die mededinging ingestel word, die geografiese gebied van die mark en die hoeveelheid en samestelling van die klante moet bepaal word. Die funksionele afdelings se strategie soos die produksie, bemarking, finansies, en tegnologie bepaal ook die karakter van die algehele strategie. Die huidige strategie wat die onderneming onderneem soos verbetering in die ontwerp, samesmelting en verlaagde pryse moet ondersoek word.

Die kwantitatiewe benadering evalueer die strategiese en finansiële resultate wat deur die strategie gegenereer word. Indien die onderneming se huidige prestasie goed is, is groot veranderings aan die strategie nie nodig nie. Dit is noodsaaklik om die huidige strategie te bevraagteken indien die onderneming se prestasie swak is en om die eksterne omgewing vinnig te verander (Thompson & Strickland; 2001:116).

#### 4.4.4.2 Doen 'n SWOT-analise

'n SWOT-analise is 'n opsomming van die onderneming se sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings. Hieruit kan afgelei word of die onderneming in 'n gesonde of ongesonde posisie is. Die SWOT-analise se doel is om 'n strategie te formuleer wat die hulpbronne van die onderneming en die eksterne omgewing harmoniseer (De Wit & Meyer; 1999:60).

'n Sterkpunt is dit wat 'n onderneming goed doen of 'n eienskap wat die stand van die onderneming meer mededingend maak. Sterkpunte in die onderneming is 'n vaardigheid

of 'n belangrike gespesialiseerde gebied soos, om voordeel te trek uit massa-aankope, kennis van tegnologie en vervaardiging van 'n produk teen 'n lae koste. 'n Waardevolle bate van die onderneming soos 'n patent, lojale klante en ontasbare bates - soos die naam van die produk - is ook sterkpunte van 'n onderneming.

'n Swakpunt is iets wat 'n onderneming nie kan doen nie of swak doen en waaruit die onderneming nie voordeel kan trek nie. 'n Onderneming se swakpunte hou verband met 'n tekort aan kundigheid en intellektuele kapitaal, 'n tekort aan tasbare en ontasbare bates en ook swak vaardighede in sleutelareas wat belangrik vir mededinging is (Fry & Stoner; 1995:64).

'n Geleentheid is 'n faktor wat potensiaal inhou en belowend is om die doelwit van die onderneming doeltreffend te bereik. Die onderneming moet bedag wees daarop om nie elke geleentheid in die bedryf te sien as 'n geleentheid vir die onderneming nie. Die onderneming moet die nodige hulpbronne hê ten einde die geleentheid te ontgin. Die geleentheid wat relevant is vir die onderneming is daardie geleentheid wat lei tot winsgewende groei, mededingende voordeel en wat in harmonie met die onderneming se finansies en hulpbronne is.

'n Bedreiging is 'n faktor wat die onderneming verhinder, beperk of belemmer om die doelwit te bereik. Daar is bedreigings in die mark sodra daar byvoorbeeld beter en goedkoper tegnologie beskikbaar is, nuwe en verbeterde produkte is of nuwe regulasies in werking tree wat 'n bedreiging kan inhou (Fry & Stoner; 1995:44-45).

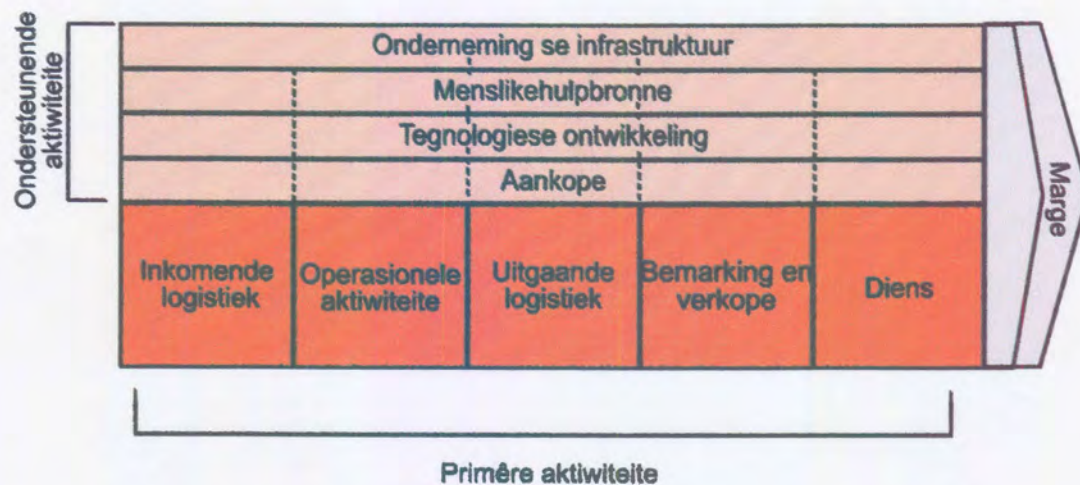
'n Goeie strategiese bestuurder poog om die eksterne geleentheid te gebruik om 'n langtermyn mededingende voordeel vir die onderneming te skep en teenstand teen bedreigings te bied. Die onderneming moet kapitaliseer op interne sterkpunte en swakpunte verbeter. 'n Gevolgtrekking word oor die SWOT-analise gemaak ten einde die waarde daarvan ten volle te benut. Die strategie moet met die hulpbronne en geleentheid in die mark geharmoniseer word. Die onderneming moet swakpunte regstel en teenstand teen bedreigings bied (Bourgeois, Duhaime & Stimpert; 1999:86-87).

#### 4.4.4.3 Bepaal die mededingendheid ten opsigte van prys en koste

'n Belangrike deel van die analise van die interne omgewing van die onderneming is om te bepaal of die onderneming mededingend ten opsigte van koste teenoor sy mededingers is. Die onderneming is in 'n kwesbare posisie indien die koste hoër as dié van die mededingers is. Strategiese analise van koste vergelyk die eenheidskoste van elke afsonderlike funksionele afdeling van die onderneming met die van die mededingers om sodoende die interne aktiwiteit te bepaal wat 'n kostevoordeel of -nadeel tot gevolg het (Lynch; 2000:266).

Die primêre analitiese instrument wat gebruik word ten einde die koste strategies te analiseer is die waardeketting. Die waardeketting identifiseer die afsonderlike aktiwiteite, funksies en besigheidsprosedures in die ontwerp, vervaardiging, bemarking, voorsiening en ondersteuning van 'n produk of diens. Die waardeketting word gegroepeer in primêre aktiwiteite en ondersteunende aktiwiteite soos in Figuur 4.5 aangedui word.

**Figuur 4.5: Die waardeketting**



Bron: Christopher (1998:11)



Die primêre aktiwiteite bestaan uit inkomende logistiek (“inbound logistics”), operasionele aktiwiteite (“operations”), uitgaande logistiek (“outbound logistics”), bemarking, verkope en diens. Inkomende logistiek is die areas wat betrokke is by die ontvangs van goedere vanaf die verskaffer, berging, hantering en vervoer binne die onderneming. Operasionele aktiwiteite is die produksie-afdeling van die onderneming. Uitgaande logistiek sluit, onder andere, die vervoer en of berging in ten einde die distribusie van die finale produk na die verbruiker te bewerkstellig. Bemarking en verkope analiseer die verbruiker se behoeftes en bring die produk onder die aandag van die verbruiker. `n Diens nadat die produk verkoop is en die installering van die produk is ook `n behoefte van die verbruiker.

Die ondersteunende aktiwiteite bestaan uit die onderneming se infrastruktuur, menslikehulpbronne, tegnologiese ontwikkeling en aankope. Die infrastruktuur van die onderneming verwys na die agtergrond, beplanning en beheer. Menslikehulpbronne sluit die werwing, opleiding, ontwikkeling- en vergoedingstelsel van personeel in die onderneming in. `n Belangrike afdeling vir veral nuwe produkte in die onderneming is tegnologiese ontwikkeling. Dit sluit die huidige tegnologie, opleiding en kennis wat die onderneming effektief laat meeding in. In verskeie ondernemings is daar `n afsonderlike departement wat aankope doen in die operasionele proses wat gebruik word. Marge verwys na die waarde wat toegevoeg word. Gevolglik is dit die verskil tussen die totale waarde en die totale koste ten einde waarde voort te bring (Lynch; 2000:267-268).

Die ondersteunende aktiwiteite is `n geïntegreerde funksie wat die primêre aktiwiteite van die onderneming deursteek. Mededingende voordeel word verkry deur die manier wat die onderneming hierdie aktiwiteite van die waardeketting organiseer en uitvoer. Waarde word aan die klant toegevoeg deur hierdie aktiwiteite meer effektief as die mededinger uit te voer of die aktiwiteite op `n unieke manier uit te voer wat lei tot groter differensiasie. Logistieke bestuur bied aan die onderneming die geleentheid om `n leier te wees op die gebied van die laagste koste en die beste diens in sy mededingende omgewing (Christopher; 1998:8-10).

Die filosofie van logistieke bestuur is om die vloei van materiaal as 'n geïntegreerde stelsel vanaf die verskaffer tot by die verbruiker te beplan en te koördineer. Die doel is gevolglik om 'n mededingende voordeel deur die mark, distribusie, vervaardiging en aankope te verbind ten einde 'n beter diens teen die laagste koste aan klante te lewer (Stock & Lambert; 2001:4).

Strategiese analise van koste en die waardeketting is belangrik indien een onderneming se pryse en koste met 'n ander onderneming in dieselfde bedryf vergelyk word. In die proses om te bepaal of die onderneming koste-effektief is in die uitvoering van funksies en aktiwiteite, die koste in lyn is met die mededingers en te besluit watter interne aktiwiteite en prosedures verbeter moet word, speel strategiese analise en die waardeketting 'n belangrike rol (Lynch; 2000:267).

#### **4.4.4.4 Bepaal die sterkte van die onderneming se mededingende posisie**

Bestuur moet bepaal of die onderneming se posisie in die mark gaan verbeter of verswak en of die huidige strategie in die toekoms toegepas gaan word. Die onderneming moet vergelyk word met die mededingers ten opsigte van die sleutelsuksesfaktore en ander determinante van mededingende sukses. Daar moet ook bepaal word hoekom en of die onderneming 'n mededingende voordeel het of nie.

'n Kwantitatiewe waardering van die mededinger se vermoë dui aan waar 'n onderneming se mededingende sterk- en swakpunte is en ook of die onderneming die vermoë het om sy posisie in die mark te verdedig of te verbeter. 'n Onderneming se mededingende strategie moet so geformuleer word dat die mededingende sterkpunte benut word en die areas waar die onderneming kwesbaar is, verbeter. Areas waar die onderneming se sterkpunte ooreenstem met die mededinger se swakpunte verteenwoordig die beste potensiaal vir 'n nuwe offensiewe inisiatief (Bourgeois, Duhaime & Stimpert; 1999:56-60).

By die bepaling van die mededingers in die mark en die identifisering van sterk- en swakpunte in vergelyking met 'n proefonderneming, kan 'n matriks opgestel word ten einde die profiel van die mededinging te bepaal (David; 1999:131).

#### **4.4.4.5 Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom**

Die strategiese uitdagings wat in die pad van die sukses van die onderneming staan moet geïdentifiseer word. Die bevindings van die interne analise van die onderneming sowel as die bedryf en mededingende analise word gebruik ten einde die uitdagings te identifiseer wat deur die bestuur aangespreek moet word. Die doel is om die sake waarvoor bestuur die meeste bekommerd is te identifiseer. Ten einde finansiële en mededingend suksesvol te wees moet uitdagings en probleme geïdentifiseer word sodat die strategie daarvolgens aangepas kan word (Robert; 1998:58-63).

#### **4.4.5 Ontwerp 'n strategie**

'n Onderneming se strategie bestaan uit die poging wat aangewend word om mededingend te wees, klante tevrede te stel, suksesvol mee te ding en gevolglik die onderneming se doelwitte te bereik (Wickham; 1998:121).

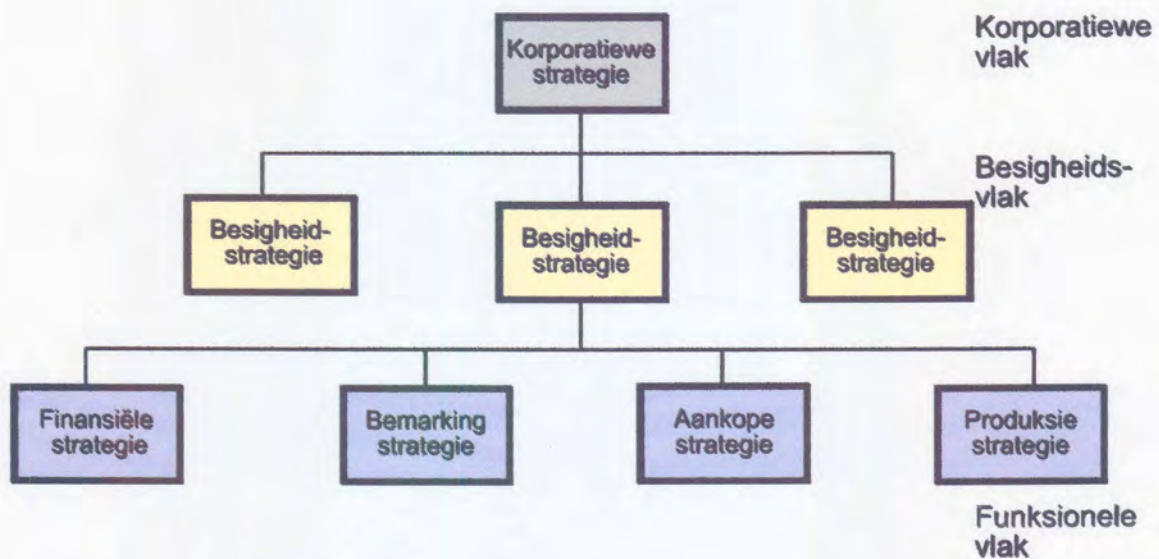
Strategieformulering is die proses om 'n strategie te ontwerp wat tot 'n wesenlike mededingende voordeel lei. Nadat die omgewing ontleed is en die rigting van die onderneming bepaal is, kan 'n alternatiewe mededingende strategie geformuleer word ten einde die onderneming se kanses op sukses te verbeter (Cushway & Lodge; 1999:68-69).

Die strategie moet deur die bestuurder van die onderneming opgestel word. Die persoon wat die strategie ontwikkel, moet dit egter nie alleen doen nie. Ander persone se betrokkenheid is belangrik vir die proses van strategiese analise en implementering. Werknemers sal die strategie vertrou indien hulle betrokke voel by die formulering

daarvan. Die implementering van die strategie word deur almal gedoen sodat die onderneming gekoördineerd in een rigting kan beweeg (Levicki; 1999:8).

Daar word dikwels aangevoer dat strategiese bestuur op verskillende vlakke in die onderneming geskied (Pearce & Robinson; 1997:7-8; Thompson & Strickland; 2001:48-49). Voorts word daar in 'n multi-besigheidonderneming onderskei tussen korporatiewe-, besigheids- en funksionele vlakke van strategie soos in Figuur 4.6 aangedui word.

**Figuur: 4.6 Vlakke van strategiese bestuur: Multi-besigheidonderneming**

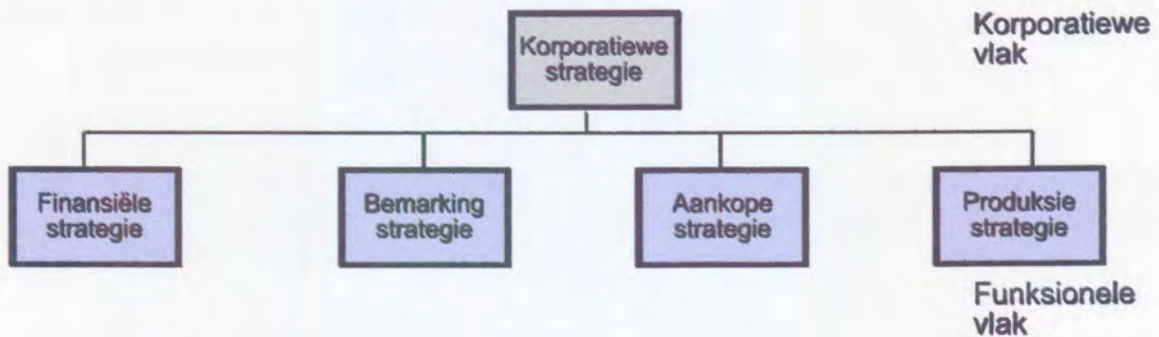


Bron: Pearce & Robinson (1997:8)

Die korporatiewe strategie verwys na 'n strategie vir die hele onderneming as 'n geheel. Hierteenoor is daar 'n besigheidstrategie aanwesig vir elke afsonderlike deel van die onderneming waarin die onderneming gediversifiseer het. Die funksionele strategie verwys na besluite oor die belangrikste funksionele bestuursterreine in die onderneming soos bemarking, finansies en personeel.

Indien 'n onderneming slegs 'n enkelbesigheidonderneming is, is korporatiewe strategie en besigheidstrategie op dieselfde vlak soos in Figuur 4.7 aangedui word (Pearce & Robinson; 1997:7-8).

**Figuur: 4.7 Vlakke van strategiese bestuur: Enkelbesigheidonderneming**



Bron: Pearce & Robinson (1997:8)

#### 4.4.5.1 Korporatiewe strategie

Die korporatiewe strategie van 'n gediversifiseerde onderneming bepaal die posisie van die onderneming in die verskillende bedrywe. Die benadering wat gevolg word is om die verskillende ondernemings waarin die onderneming gediversifiseer is se prestasie as 'n groep te verbeter (Lewis Goodman & Fandt; 1998:128).

Sinergie kom voor wanneer dit moontlik is om die hulpbronne te verdeel. Dit vind tussen twee of meer bedrywe plaas sodat hefboomwerking van hulpbronne verkry kan word (De Wit & Meyer; 1999:412).

'n Belangrike deel van die korporatiewe strategie is om te bepaal hoeveel en in watter bedryf die onderneming homself moet vestig. Dit bepaal of die diversifikasie eng is in 'n paar bedrywe of wyd is in baie bedrywe en ook of die verskillende besighede verband hou met mekaar of nie. Handeling moet geïnisieer word sodat die gekombineerde prestasie van die besighede waarin die onderneming gediversifiseer word, verhoog sal word. Die strategie moet geskik wees vir die verskillende bedrywe van die onderneming.

Investerings en hulpbronne moet aan die mees produktiewe eenheid toegeedeel word waarin die onderneming gediversifiseer het (Bowman; 1998:172-175).

Die bestuur op die korporatiewe vlak van die onderneming moet verantwoording aan die aandeelhouders doen. Een van die sleutelfunksies van bestuur is om toe te sien dat die aandeelhouders se fondse so geïnvesteer word dat dit meer waarde vir die aandeelhouer inhou as wat hy self sou kon genereer. Bestuur kan investeer in die huidige onderneming of in verskillende ondernemings waarin daar gediversifiseer is.

'n Onderneming diversifiseer ten einde te kapitaliseer op die kernvaardighede wat die onderneming reeds het, kontantvloei van 'n onderneming, wat oormaat kontant genereer, oor te plaas na 'n onderneming wat addisionele kontant nodig het en die korporatiewe infrastruktuur meer effektief te benut. Ander redes is om groei te verseker en risiko te verminder. Dikwels word die onderneming meer deur diversifikasie as die aandeelhouders bevoordeel.

Vorme van diversifikasie is vertikale integrasie, horisontale diversifikasie en globale diversifikasie. Diversifikasie vind plaas deur oornames, strategiese alliansies en interne ontwikkeling. Die verskillende vorme van diversifikasie en die manier van diversifikasie kan gekombineer word en bied 'n wye reeks strategiese opsies aan die korporatiewe bestuurder. 'n Ander opsie is om te disinvesteer in dié dele van die onderneming wat nie meer winsgewend is nie (De Wit & Meyer; 1999:240).

#### **4.4.5.2 Besigheidstrategie**

'n Besigheidstrategie is die proses wat die onderneming se huidige mededingende posisie in die mark bou en versterk. In die besigheidstrategie moet besluite geneem word oor die produk of diens wat 'n mededingende voordeel sal verseker. Die onderneming moet onderskei word van sy mededinging deur gebruik te maak van sy hulpbronne, mededingende vaardighede en kundiges sodat 'n volgehoue mededingende voordeel verkry kan word (De Wit & Meyer; 1999:72).

Die onderneming sal slegs suksesvol wees oor die langtermyn indien 'n volgehoue mededingende voordeel bo die mededinging verkry word. Drie vorme van mededingende voordeel is differensiasie, kosteleierskap en 'n vinnige reaksie. Differensiasie is waar die onderneming 'n produk of diens skep wat van waarde vir die klant is. Die produk of diens is nie gebaseer op voordele in prys nie, maar op reputasie, innovasie, deurlopendheid en diens. Kosteleierskap is die resultaat van standaardisasie en massaproduksie. Daar word geproduseer teen 'n laer koste wat 'n hoër wins as die normale tot gevolg het. Die vermoë om vinnig te reageer op die behoeftes van die klant is 'n sterk mededingende voordeel. Toepassing van die nuutste innovasie verskaf 'n mededingende voordeel. Buiten die feit dat vinnige reaksie op sy eie 'n mededingende voordeel inhou, kan dit ook differensiasie en kosteleierskap meer doeltreffend maak. 'n Onderneming wat al drie hierdie mededingende voordele gelyktydig toepas, sal die vrugte van sukses pluk (Bourgeois, Duhaime & Stimpert; 1999:166-167).

Elke onderneming, mededingende omgewing en strategie wat gevolg word, is verskillend vir verskillende bedrywe. Hierdie verskille kan effektief voorgestel word deur die model vir die lewensiklus van die mark wat bestaan uit die inleiding-, groei-, volwasse-, afname- en ommekeer fase. Hierdie model is 'n instrument wat bestuur gebruik ten einde die strategie wat gevolg moet word te bepaal.

Die doel van die inleidingfase is om 'n mededingende voordeel te skep en 'n marktaandeel te vestig wat 'n impak op die mededingers in die toekoms sal hê. In 'n mark wat groei, word aandele maklik verkry, pryse is nie onder druk nie en die grondslag word gelê ten einde 'n langtermyn mededingende voordeel te verkry. Die volwasse fase word gekenmerk deur patente wat hul beskerming verloor, individuele ondernemings wat diversifiseer en pryse word 'n belangrike oorwegende faktor vir die klant. Markte wat afneem beteken gevolglik die verbruiker se aanvraag is bevredig, tegnologie is verouderd en daar is 'n daling in die totale verkope. Hierdie fase kan winsgewend wees indien die onderneming in die regte mededingende posisie is. Ten einde winsgewend te wees moet die onderneming disinvesteer ("divestment"), oes ("harvesting"), 'n nismark identifiseer en 'n leier as die enigste oorblywende onderneming in die mark wees. Die strategie van

ommekeer lei, onder andere, tot 'n deeglike evaluasie van die onderneming se probleme, fasiliteite en personeel wat uitgeskakel moet word. Daar moet egter soos by al die ander strategieë 'n mededingende voordeel verkry word (Bourgeois, Duhaime & Stimpert; 1999:194).

#### **4.4.5.3 Funksionele strategie**

Die funksionele strategie word deur elke funksionele departement van die onderneming geïmplementeer ten einde die besigheidstrategie te ondersteun. Die funksionele areas sluit, onder andere, produksie, bemarking, finansiering en distribusie in.

Bestuur van die funksionele strategie is krities omdat dit hier is waar die werklike werk in die onderneming gedoen word. Die hoeveelheid funksies of departemente waaruit die waardeketting bestaan, bepaal die vermoë om 'n mededingende voordeel te behou. Elke funksie het 'n rol wat bydra tot die algehele waarde wat vir klante toegevoeg word. Die kombinasie van die verskillende vaardighede binne die funksionele afdelings bepaal die onderneming se mededingende posisie in terme van differensiasie, koste en die tydperk wat verloop voordat die onderneming daarop reageer (Bateman & Snell; 1996:56).

Elke departement is 'n klant en het ook klante. Elke departement het interne en eksterne klante en verskaffers. Hieruit kan afgelei word hoe belangrik dit vir die verskillende departemente of funksies is om waarde vir klante te skep. Departemente moet deurlopend prestasie verbeter, ook genoem "kaizen". Dit is belangrik om die onderneming deurlopend met ander ondernemings in dieselfde bedryf te vergelyk ten einde te verseker dat die onderneming deurlopend verbeter. Indien die onderneming nie in al sy departemente optimaal kan funksioneer nie moet die oneffektiewe departemente na iemand wat 'n spesialis op daardie gebied is, uitgekonnekteer word (Thompson & Strickland; 2001:56-57).



#### 4.4.6 Implementering en uitvoering van die strategie

Volgens Lynch (2000:755-760) is 'n verdere taak die implementering en uitvoering van die strategie, wat spesifieke elemente behels ten einde die strategie te institutionaliseer. Eerstens behels dit die bou van 'n onderneming wat die vermoë het om die strategiese plan uit te voer. Dit sluit die ontwerp van strategie-ondersteunende begrotings, programme, die vestiging van 'n sterk ondernemingswye toewyding tot die bereiking van die ondernemingsdoelwitte en die implementering van geformuleerde strategieë in. Die direkte koppeling van motivering- en beloningstrukture aan die bereiking van die gestelde prestasiedoelwitte is hier belangrik. Dit sal die nodige ondernemingskultuur en werkomgewing skep ten einde strategie-implementering te fasiliteer. Die daarstelling van beleid en prosedures, die ontwikkeling van inligtingstelsels ten einde vordering en prestasie te kan monitor is verdere elemente van strategie-implementering. Die uitvoering van die strategie moet deurlopend verbeter.

Implementering is die somtotaal van aktiwiteite en besluite wat nodig is om die strategiese plan uit te voer. Dit is 'n proses waar die strategie en beleid uitgevoer word deur die ontwikkeling van programme, prosedures en begrotings. Implementering is wanneer die nuwe strategie in plek gestel moet word. Die uitvoering van die strategie is die toesighouding oor die nastrewing van die strategie. Die doel van die uitvoering van die strategie is om die vaardighede waarmee die strategie uitgevoer word te verbeter en die vordering in die bereiking van die resultate wat beoog word, te meet (Thomas, Wheelen & Hunger; 1998:183-184).

Take moet aan spesifieke persone toegeken word ten einde die uitvoering van die plan moontlik te maak wat tot positiewe resultate sal lei. Die toets van 'n goeie strategiese plan is of die bestuur hulpbronne toeken aan aktiwiteite sodat die voordele in die toekoms geniet kan word (Drucker; 1999:123).

Indien die strategie nie effektief geïmplementeer word nie sal die voordele wat die analise van die omgewing inhou, faal. Die voordeel ten einde die rigting van die onderneming te bepaal en die onderneming se strategie te formuleer het gevolglik ook

min waarde. Ten einde die strategie suksesvol te implementeer moet bestuur duidelikheid hê oor verskeie diverse sake, naamlik, hoe om die kultuur van die onderneming te hanteer ten einde suksesvolle implementering te verseker, hoe die onderneming se strukture beïnvloed word deur die implementering van die strategie en wat die vaardighede is wat bestuur nodig het ten einde die strategie te implementeer (Flood, Dromgoole, Carroll & Gorman; 2000:222).

#### **4.4.7 Evalueer prestasie, monitor nuwe ontwikkelings en inisieer regstellende veranderinge**

Dit is die plig van bestuur om op hoogte te wees van die onderneming se interne situasie, en om die eksterne ontwikkeling te monitor. Goeie prestasie of te min vordering asook nuwe eksterne omstandighede vereis regstellende optrede en aanpassings in die onderneming se langtermyn doelwitte en -strategie (Joyce & Woods; 1996:125-126).

'n Strategiese audit kan gebruik word ten einde 'n sistematiese analise te doen van die verskeie funksies en aktiwiteite van die onderneming. Dit is 'n audit van bestuur en is 'n diagnostiese instrument wat probleemareas identifiseer en die onderneming se sterk- en swakpunte uitwys. Die strategiese audit sluit die volgende kritieke areas van die strategiese analise in, naamlik evalueer huidige prestasie asook die missie, visie en doelwitte, ondersoek die interne en eksterne omgewing, analiseer die strategiese fokus deur gebruik te maak van die SWOT-analise, genereer en evalueer strategiese alternatiewe, implementeer, evalueer en beheer die strategie (Thomas, Wheelen & Hunger; 1998:251).

'n Belangrike stap in die strategiese proses van beplanning is om verantwoordings te doen, 'n tydlimiet te stel en resultate te meet. Meting hou konsepsuele probleme in. Dit wat beskou word as relevant bepaal wat gemeet word en hoe dit gemeet word. Sekere verwagtings moet in die plan ingebou word sodat daar vroeg uitgevind kan word of die uitvoering van die plan verwesenlik kan word. Besluitneming is 'n rasionele proses en

die effektiwiteit van die besluit hang gevolglik af van hoe goed die werknemers die plan verstaan.

Strategiese bestuur vervang nie die bestuurder se oordeel, mening en wetenskaplike bestuur nie. Dit vervang ook nie die bestuur se vermoë, waagmoed, ondervinding en intuïsie nie. Die sistematiese organisering, beplanning en kennis versterk die bestuurder se oordeel, leierskap en visie.

Strategiese beheer is om die strategiese bestuursproses te monitor, te evalueer, die strategie te verbeter en te verseker dat dit reg funksioneer. Bestuur moet die proses van strategiese beheer en die rol van strategiese oudit verstaan. Die inligtingstelsel van bestuur moet verstaan word en ook hoe die stelsel die strategiese proses van beheer kan komplementeer. Strategiese bestuur hang tot 'n groot mate af van die inligting waarop dit gebaseer is (Drucker; 1999:122-124).

In die praktyk is gevind dat baie van hierdie stappe in die proses van strategiese bestuur gelyktydig of in 'n ander volgorde plaasvind. Bestuur moet kreatief en buigsaam wees ten einde die strategiese bestuurstelsel by die onderneming se omstandighede aan te pas (Thompson & Strickland; 2001:20).

#### **4.5 SAMEVATTING**

Ondernemings het oor die afgelope paar jaar al hoe meer oor die grense van verskillende lande beweeg. Daar word verder wegbeweeg van 'n wêreld waar die nasionale ekonomie geïsoleer is deur hindernisse soos afstand, tyd en taal wat verhoed dat handel en investering kan plaasvind. Daar word beweeg na 'n nasionale ekonomie wat saamsmelt in 'n onderling afhanklike globale ekonomiese sisteem. Die onderneming sal die globale tendens in die proses van strategiese bestuur in die toekoms in ag moet neem.

Strategiese bestuur berei die onderneming voor vir die toekoms en vereis besluite wat hoë risiko inhou. Dit vereis 'n georganiseerde proses wat afstand doen van dit wat gister aan

die orde van die dag was maar vandag nie meer van toepassing is nie. Take word duidelik gedefinieer en toegeken aan die regte persone ten einde dit uit te voer.

In hierdie hoofstuk is ondersoek ingestel na strategiese bestuur deur aandag te gee aan die konsep van strategiese bestuur en die bestuurstake van die strategiese bestuurder te ondersoek.

Die moderne sake-omgewing en omstandighede stel besonder hoë eise aan die bestuursbekwaamhede van boere en slegs diegene wat aan hierdie eise voldoen, kan hoop om op die lang duur ekonomies te oorleef en 'n finansiële sukses van hulle boerdery-ondernemings te maak.

## HOOFSTUK 5

### NAVORSINGSMETODOLOGIE

“The trouble with facts is that there are so many of them.”

S. M. Crothers

#### 1.1 INLEIDING

Navorsing is 'n faset van wetenskapsbeoefening en navorsingmetodologie is 'n afdeling van die wetenskapsleer. Die studie van navorsingmetodologie gee aan die navorsers die kennis en vaardighede wat hy vir probleemoplossing benodig om sodoende te voldoen aan die vinnige pas van besluitneming. Besigheidsnavorsing kan gevolglik gesien word as 'n sistematiese ondersoek wat inligting verskaf om besigheidsbesluite te rig (Cooper en Schindler; 1998:10-14).

Die wetenskaplikheid van besigheidsnavorsing word soms bevraagteken. Die ontwikkeling van wetenskaplike metodes in besigheidsnavorsing skiet ver te kort met soortgelyke ontwikkelings in die natuurwetenskaplike navorsing. Natuurwetenskaplike navorsers was meer aggressief in konsepstelling en navorsingsprosedures. Besigheidsnavorsing vind in minder gunstige toestande plaas.

Goeie navorsing verg betroubare data, wat bekom kan word deur middel van professionele metodes, soos vraelyste en persoonlike onderhoude wat betroubaar in bestuursbesluitneming gebruik kan word.

Hierdie hoofstuk staan ten doel om insig te verskaf in die praktiese wyses en metodes wat gebruik gaan word in die versameling van inligting vir die empiriese gedeelte van die studie.

Die navorsingsonderwerp word by wyse van die probleemstelling bekend gestel. Daarna word die doelstelling en data verlang ondersoek. Die metodes en tegnieke om

data te versamel sal vervolgens bespreek word. Laastens sal die statistiese verwerking toegelig word.

## **5.2 PROBLEEMSTELLING**

Die keuse van 'n geskikte probleem vir navorsing is belangrik. 'n Probleem word gewoonlik in die vorm van 'n vraag gestel. 'n Probleem dien slegs as 'n basis of oorsprong waaruit 'n hipotese afgelei word (Frazer & Lawley; 2000:7).

In die loop van die teoretiese onderbou van hierdie studie het dit duidelik na vore gekom dat die omgewing waarin die boerdery-onderneming funksioneer toenemend verander en dat dit 'n belangrike rol met betrekking tot sy sukses en voortbestaan vervul. Daar is ook bevind dat die tempo waarteen die eksterne omgewing verander, aan die toeneem is. Hieruit volg dat deurlopende strategiese bestuur van kardinale belang is. Trouens, sonder voldoende strategiese bestuur word besluitneming op subjektiewe persepsies gegrond. Indien die situasie in Suid-Afrika onder die loep geneem word, kan gestel word dat die sukses en voortbestaan van die onderneming in 'n toenemende mate van die mate waarin strategiese bestuur in die onderneming gedoen word behoort af te hang.

Uit voorgaande, met betrekking tot die Suid-Afrikaanse boerdery-onderneming, kom die navorsingsprobleem wat in hierdie studie ondersoek word na vore.

***Bestuur die kommersiële boer sy boerdery-onderneming strategies in 'n veranderende omgewing?***

Die veranderlikheid van die eksterne omgewing het die klem toenemend op beplanning laat val. Ondernemings wat suksesvol in die hoogs mededingende en veranderende omgewing van die toekoms wil funksioneer, moet hul optredes daarvolgens rig, eerder as om dit aan die toeval oor te laat.

### **5.3 DIE DOELSTELLING VAN DIE STUDIE**

Strategiese bestuur vorm 'n integrale deel van enige onderneming. Dit bepaal die sukses of mislukking van daardie onderneming.

#### **5.3.1 Die primêre doelwit**

Die studie het ten doel om ondersoek in te stel na die strategiese bestuur van die boerdery-onderneming. Hierdie onderwerp oor die strategiese bestuur van 'n boerdery-onderneming is nog nie in diepte nagevors nie. Ondersoek word gedoen na die mate van strategiese bestuur in die boerdery-onderneming.

#### **5.3.2 Die sekondêre doelwitte**

Die vernaamste komponente van strategiese bestuur by die kommersiële boer sal onder die soeklig kom.

Die studie het verder die volgende ten doel:

Die sewe take van strategiese bestuur sal ondersoek word naamlik:

1. Formuleer die boer 'n visie en missie?
2. Formuleer die boer doelwitte?
3. Analiseer die boer die interne omgewing?
4. Analiseer die boer die eksterne omgewing?
5. Formuleer die boer 'n strategie?
6. Implementeer die boer die strategie?
7. Word prestasie geëvalueer?

Ondersoek word ingestel na die hoeveelheid boere wat strategiese bestuur doen en die hoeveelheid wat geen strategiese bestuur doen nie. Die studie het verder ten doel om ook die mate of deeglikheid van strategiese bestuur in die boerdery-onderneming te toets. Die kennis wat die bestuurder van strategiese bestuur het, kom ook onder die soeklig.

## **5.4 DATA VERLANG**

Die samestelling en aard van die populasie, asook verdere inligting aangaande die populasie is van die belangrikste faktore wat die keuse van 'n bepaalde steekproefnemingsmetode beïnvloed. Op grond van die inligting wat uit die steekproef verkry is wil die navorser ten opsigte van die populasie veralgemeen. Hoe korrek die veralgemening gaan wees, word deur die vermoë van die steekproef bepaal om die eienskappe van die populasie op 'n juiste wyse te weerspieël (Steyn, Smit, Du Toit & Strasheim; 1995:16-17).

### **5.4.1 Die populasie**

In hierdie studie bestaan die populasie uit die kommersiële boere in die Loskopskema: Marble Hall-streek. Die Loskopskema: Marble Hall-streek bestaan uit 113 kommersiële boere.

### **5.4.2 Steekproefneming en grootte**

Indien elke element in 'n populasie 'n bekende waarskynlikheid of kans het om in die steekproef opgeneem te word, is dit 'n waarskynlikheidssteekproef. 'n Eenvoudige ewekansige steekproef word verkry indien elke element van die populasie wat nog nie in die steekproef opgeneem is nie, 'n gelyke kans het om in die eersvolgende trekking gekies te word (Steyn, Smit, Du Toit, Strasheim; 1995:21-22).

Die waarskynlikheidssteekproef wat in die studie gebruik is, is 'n eenvoudige ewekansige steekproefneming. 'n Ewekansige steekproef van 70 is uit die populasie van 113 kommersiële boere geneem.

## **5.5 METODES OF TEGNIEKE OM DATA IN TE SAMEL**

Nadat daar besluit is op 'n bepaalde ontwerp en wyses waarop relevante veranderlikes geoperasionaliseer en/of gemeet gaan word, moet die proefpersone betrek word op wie die navorsing volgens die gekose ontwerp uitgevoer moet word.



Die navorser se probleem word opgelos deur die metode of tegnieke wat die navorser gaan gebruik om sy data in te samel. Die gekose metode van data-insameling sal grootliks bepaal hoe die data ingesamel moet word.

Dit blyk dat die opnamemetode as navorsingsontwerp die beste met betrekking tot die onderhawige navorsingsprobleem gebruik kan word. Die opname is by wyse van 'n vraelys en persoonlike onderhoude gedoen. Die opnamemetode is 'n sistematiese metode om data vanaf 'n steekproef van proefpersone in te samel by wyse van die administrasie van 'n vraelys sowel as die statistiese verwerking van die data. Inligting word ingewin oor 'n bepaalde verskynsel. Vir die doel van hierdie ondersoek is besluit om vraelyste en persoonlike onderhoude te gebruik wat uit gestruktureerde vrae bestaan. Aan die hand van hierdie inligting word die verloop van 'n verskynsel bepaal en word vasgestel watter faktore die gang daarvan beïnvloed het. Beheer oor veranderlikes kan in die opnamemetode hoofsaaklik met behulp van steekproefneming en die betrokke opnametegniek bewerkstellig word (Dooley; 1990:129).

Die redes vir die gebruik van die opnametode word soos volg gesubstansieer:

- die aard van die navorsingsprobleem verhoed dat een van die hoër-orde ontwerpe gebruik kan word,
- die onderhawige navorsingsprobleem dikteer die vlak van meting asook die metode van dataversameling en dit kan binne die opname-navorsingsontwerp geakkommodeer word, en
- statistiese verwerking van data kan geskied.

Daar is teen die uitpos, e-pos en faks van vraelyste besluit omdat dit lank neem om die respondente te bereik en die terugvoer baie swak is in vergelyking met persoonlike vraelyste en onderhoude. Die vraelys is te lank om dit koste-effektief oor die telefoon te doen. Sekere konsepte van strategiese bestuur moes breedvoerig aan die respondente verduidelik word voordat die vrae beantwoord kon word. In die persoonlike, geadministreerde onderhoude kon daar meer komplekse vrae aan die respondente gevra word. Die navorser het gevolglik beter beheer en kontrole uitgeoefen deur gebruik te maak van persoonlike vraelyste en onderhoude.

### 5.5.1 Onderhoude

Die veldwerker het die vraelysinligting verkry deur die vraelys self in die teenwoordigheid van die respondent in te vul. Die betekenis van vrae is verduidelik en daar is toegesien dat alle inligting van respondente verkry is. Sekere konsepte is verhelder deur gebruik te maak van persoonlike onderhoude met die respondente. Die bestuursprobleem is gevolglik beter in die persoonlike onderhoude ondervang.

As 'n direkte poging deur die navorser om 'n betroubare en geldige taksering in die vorm van verbale response, van een of meer respondente te verkry, is onderhoude gebruik. Die titel van die navorsing het as uitgangspunt gedien vir die onderhoudvoering. Die vrae is as nie-leidend gestel maar was steeds daarop gerig om die titel te verhelder.

### 5.5.2 Vraelys-ontwerp

Die empiriese ondersoek van hierdie studie is gedoen aan die hand van vraelyste wat aan die kommersiële boere gerig is. Aangesien dit te veel gevra is van 'n respondent om te verwag dat hul eers die voorgestelde klassifikasietegniek moet bemeester en daarna die vraelys beantwoord, is besluit om 'n vraelys op sodanige wyse op te stel dat die respondent bloot uit 'n reeks alternatiewe opsies moet kies. Hierdie tegniek het die voordeel dat die respondent ondubbelsinnig uit die beoordelingsnorme kan kies.

Elke respondent is eers telefonies versoek om aan die opname deel te neem. Die respondente is persoonlik op die plase besoek. Die vrae kon gevolglik deeglik met elke respondent bespreek word om enige onduidelikheid uit te skakel. Die doel van die vraelys was verduidelik, asook hoe die vrae in die lig van die vyf-punt skaal beantwoord behoort te word. Die voltooiing van die vraelyste was anoniem en daar is beklemtoon dat die inligting as streng vertroulik hanteer sal word. Tydens die voltooiing van vraelyste het die respondente die aangeleentheid in die vraelys verder bespreek en kon daar uit 'n praktiese oogpunt 'n beter begrip van die boerdery-omgewing gekry word.

In die vraelys-ontwerp is voorlopige vraelyste ontwikkel. Die doel van die voorlopige vraelys was om seker te maak dat die respondente die vrae en begrippe wat in die vraelys is, verstaan. Die voorlopige vraelys is deur tien kommersiële boere van dieselfde steekproef voltooi. Sodoende is die gestelde doelwitte van die studie geëvalueer. Inligting wat verkry is vanaf die voorafvraelys is geïnkorporeer in die vraelys ten einde onduidelikhede uit die weg te ruim en sodoende is die finale vraelys ontwikkel.

Die vraelys moet kort en bondig wees. Ideaal gesproke nie meer as twee bladsye lank nie (Steyn, Smit, Du Toit & Strasheim; 1995:46). Dit was egter moeilik om al die strategiese komponente in so 'n kort vraelys te toets. Die vraelys self bestaan uit drie afdelings. Die mate waarin die boer strategiese bestuur in die boerdery-onderneming doen, word aan die hand van die sewe bestuurstake van die strategiese bestuursproses getoets. Die houding teenoor strategiese bestuur kom daarna onder die soeklig. Laastens word die biografiese inligting van die boer verkry.

### **5.5.3 Metingskale**

Op aanbeveling van die Departement Statistiek aan die Universiteit van Pretoria is 'n ordinale meetinstrument (vyf-punt skaal) in die meeste van die vrae gebruik. Dit was spesifiek om konstantheid en voltooiing vir respondente te vergemaklik. 'n Nominale skaal van ja/nee is slegs gebruik om die teenwoordigheid of afwesigheid van die eienskap te identifiseer en is tot die minimum beperk. 'n Ongestruktureerde vraag was ook gebruik om sodoende respondente se persoonlike opinie oor 'n aspek te kry.

## **5.6 STATISTIESE VERWERKING VAN DATA**

Die respondente se terugvoerings is op vraelyste vasgelê deur gebruik te maak van die SAS Weergawe 8.1 sagtewarepakket van die Departement van Statistiek aan die Universiteit van Pretoria. Sekere basiese berekeninge is gedoen om die geldigheid en betroubaarheid van die data te bepaal. Die data is ingesleutel en finale analyses is deur middel van statistiese sagteware gedoen, soos in hoofstuk 6 hanteer.

Volgens Cooper en Schindler (1998:411) speur redigering enige foute op wat ontstaan het as gevolg van weglating, korrigeer data waar moontlik en sertifiseer dat minimum datakwaliteit en -standaarde bereikbaar bly.

Dit is die redigeerder se taak om die volgende te verseker:

- dat die data akkuraat is,
- konstant is met ander inligting,
- eenvormig ingesleutel is,
- voltooi is, en
- gesorteer is om kodering en tabulering te vergemaklik.

Bogenoemde is volledig uitgevoer en kwaliteitstandaarde is sodoende bereik. Alle vraelyste wat vanaf respondente terugontvang is, is geredigeer en nagegaan vir volledigheid en akkuraatheid. Die persoonlike onderhoud het tot 'n groot mate voorkom dat 'n respondent foutiewelik 'n keuse gemaak het of meer as een keuse gemerk het. In die persoonlike onderhoud is elke vraag deeglik bespreek en die konsepte van strategiese bestuur is verduidelik. Dit verseker dat die respondent duidelikheid oor die vraag het. Onvolledige vrae is uitgeskakel omdat die navorser die vraelys in die teenwoordigheid van die respondent ingevul het.

Die navorser se teenwoordigheid kon egter sydigheid in die vraelys veroorsaak omdat die navorser die respondent se antwoord kon beïnvloed deur die manier wat die vraag aan die respondent voorgelees is en die manier waarop die strategiese konsepte aan die respondent verduidelik is. Hierdie sydigheid is egter beperk deurdat die navorser die vrae en strategiese konsepte woord vir woord van die vraelys aan die respondent afgelees het. Dit is egter moeilik om breedvoerige strategiese konsepte in 'n paragraaf aan die respondente te verduidelik. Die feit dat 68.57 % van die respondente – soos in hoofstuk 6 bevind is nog nie met die begrip van strategiese bestuur kennis gemaak het nie bemoeilik die voltooiing van die vraelys deur die respondent. Dit kan as die grootste tekortkoming van hierdie studie gesien word.

Kodering behels die toekenning van nommers en ander simbole tot antwoorde van respondente op vraelyste (Martins, Loubser, Van Wyk; 1996:299). 'n Koderings-

raamwerk is opgetrek waar elke antwoord gekodeer is om insleuteling van die data te vergemaklik.

Twee tipes statistiek is in hierdie studie gebruik, naamlik, beskrywende statistiek en verbandstatistiek.

### **5.6.1 Beskrywende statistiek**

Beskrywende statistiek is gebruik om die data sinvoller te beskryf. Hierdie statistiek stel die navorser in staat om metings eenvoudiger, noukeuriger, meer geordend en ook meer beknopt op skrif te stel.

Die doel van die statistiese verwerking sal wees om groter sigbaarheid oor strategiese bestuur, veral die strategiese bestuursproses, van die boerdery-onderneming te verkry.

Die beskrywende statistiek wat in die verband aangewend is, word met behulp van kruistabulerings en grafiese voorstellings gedoen waar gebruik gemaak word van frekwensieverspreidings en persentuele verhoudings. Kruistabulering is 'n numeriese getabuleerde voorstelling van data, gewoonlik in frekwensie of persentasievorm. Die data word gerangskik en sekere eienskappe word bepaal.

### **5.6.2 Nie-parametriese statistiek**

Daar is twee algemene soorte toetse vir die peil van betekenis ("test of significance"), naamlik, parametriese toetse en nie-parametriese toetse. Parametriese toetse se data word van interval- en ratio metingskale afgelei. Nie-parametriese toetse word gebruik om die hipotese te toets met nominale data en ordinale data. In hierdie studie is nominale en ordinale data gebruik, die nie-parametriese toets sal gevolglik gebruik word (Cooper & Schindler; 1998:477-479).

Die nie-parametriese toets vir die peil van betekenis wat in hierdie ondersoek gebruik is, is die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets. Die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets bereken die betekenisvolle verskil tussen die verspreiding wat waargeneem is en die verwagte

verspreiding. Die nulhipotese word as die uitgangspunt gebruik (Cooper & Schindler; 1998:482).

Volgens Cooper en Schindler (1998:482) is die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets die mees algemeenste nie-parametriese toets om beduidendheidsvlak van bepaalde stellings te bepaal. Die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets word gebruik om vas te stel of die werklike frekwensies met die verwagte frekwensies ooreenkom.

Indien 'n redelike groot aantal waarnemings van 'n stogastiese veranderlike in 'n eenrigting-gebeurlikheidstabel voorgestel is, word die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets gebruik om te bepaal of die frekwensieverdeling met 'n veronderstelde teoretiese verdeling versoenbaar is (Steyn, Smit, Du Toit & Strasheim; 1995:549).

Die afwyking van die werklike frekwensie in elke kategorie word met die frekwensie in die hipotese vergelyk. Hoe groter die verskil is, hoe kleiner is die waarskynlikheid dat die verskille aan toeval toegeskryf kan word. Die waarde van chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets is die instrumente wat die graad van die verskil uitdruk. Hoe groter die afwyking is hoe groter is die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets se waarde.

Die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets dui slegs aan dat daar 'n verband of verskil is wat nie aan toevalsfaktore nie, maar aan die manipulering van die onafhanklike veranderlike(s) toegeskryf kan word. Die toets verwys glad nie na die grootte van die verband of verskil nie (Cooper & Schindler; 1998:482).

Die volledige navorsingsresultate sowel as die van die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets word in hoofstuk 6 weer gegee.

## 5.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die navorsingsprobleem en navorsingsdoelstellings kortliks beskryf. Die metodologie is breedvoerig bespreek. Dit sluit in 'n bespreking van die data verlang asook die metodes of tegnieke om data in te samel. Laastens is 'n beskrywing gegee van die statistiese verwerking wat gebruik is.

## HOOFSTUK 6

### NAVORSINGSRESULTATE

“Relevance is one of those loaded words that are meaningless without a context.”

N. Dubow

#### 6.1 INLEIDING

Die vernaamste resultate van die ondersoek word in hierdie hoofstuk aan die hand van tabelle uiteengesit waarna dit bespreek word.

Die eerste gedeelte van die bevindinge handel oor die strategiese bestuursproses. Die strategiese bestuursproses bestaan uit sewe bestuurstake naamlik:

1. Formulering van 'n missie en visie.
2. Die stel van doelwitte.
3. Analise van die interne omgewing.
4. Analise van die eksterne omgewing.
5. Formulering van 'n strategie.
6. Implementering van die strategie.
7. Evaluering van die prestasie.

'n Aanduiding word verkry van die bestuurder se houding teenoor strategiese bestuur en die demografiese inligting van die respondente word uiteengesit. Laastens word resultate van die nie-parametriese betekenisvolheids-toets bespreek.

'n Vyfpuntskaal se beoordelingsnorme is deurgaans in die vraelys soos volg toegepas:

Nooit	1
Swak	2
Mindere	3
Meerdere	4
Uitstekend	5

In die vertolking van die resultate is dit belangrik om in die oog te hou dat die monster van ondernemings klein is en dat die gevolgtrekkings gemaak word uit 70 ondernemings in 'n populasie van 113 kommersiële boere in die Loskopskema: Marble Hall-streek. Dit sou gevolglik nie realisties wees om te aanvaar dat hierdie steekproef noodwendig tendense landswyd verteenwoordig nie. Sodanige vertolking sou 'n veel groter monster van kommersiële boere vereis.

## 6.2 STRATEGIESE BESTUUR VAN DIE BOERDERY-ONDERNEMING

Die doel van Afdeling A in die vraelys is om 'n aanduiding te kry oor die mate waarin die bestuurder strategiese bestuur in die boerdery-onderneming toepas. Hipotese een - Die boer doen geen strategiese bestuur nie - word aan die hand van die sewe bestuurstake van die strategiese bestuursproses getoets.

Die saamgevatte resultate vir alle respondente is opgesom. Dié resultate van die sewe bestuurstake van die strategiese bestuursproses sal vervolgens bespreek word.

### 6.2.1 Formulering van 'n missie en visie

Die doel van vraag 1 en vraag 3 is om te bepaal tot watter mate die boerdery-onderneming 'n missie en visie vir die onderneming formuleer.

**Tabel 6.1 Formulering van 'n missie**

Formulering van 'n missie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geen missie word geformuleer nie	0	0.00
'n Missie word in 'n swak mate geformuleer	3	4.29
'n Missie word in 'n mindere mate geformuleer	26	37.14
'n Missie word in 'n meerdere mate geformuleer	26	37.14
'n Missie word in 'n uitstekende mate geformuleer	15	21.43
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die respons ten opsigte van die formulering van 'n missie in die boerdery-onderneming toon nie 'n duidelike swaartepunt in die verdeling nie, maar is nogtans eerder verdeel by die formulering van 'n missie in 'n meerdere tot uitstekende mate soos in Tabel 6.1 aangedui word. Die respondente het onderskeidelik aangedui dat



37.14 % 'n missie in 'n meerdere mate formuleer en dat 21.43 % 'n missie in 'n uitstekende mate formuleer.

**Tabel 6.2 Formulerings van 'n visie**

Formulering van 'n visie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geen visie word geformuleer nie	2	2.86
'n Visie word in 'n swak mate geformuleer	9	12.86
'n Visie word in 'n mindere mate geformuleer	28	40.00
'n Visie word in 'n meerdere mate geformuleer	19	27.14
'n Visie word in 'n uitstekende mate geformuleer	12	17.14
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die formulering van 'n visie word in 'n mindere mate as 'n missie geformuleer. Tabel 6.1 en Tabel 6.2 toon dat slegs 17.14 % respondente 'n visie in 'n uitstekende mate formuleer, teenoor 21.43 % respondente wat 'n missie in 'n uitstekende mate formuleer. 40 % respondente formuleer 'n visie in 'n mindere mate.

Die begrip van strategiese bestuur is vir die meeste respondente 'n onbekende begrip, soos later in die studie vasgestel is. Vraag 2 en vraag 4 stel vas of die boer aan die teoretiese vereistes van 'n goeie missie en visie voldoen.

Vraag 2 en vraag 4 toets gevolglik die mate waaraan die missie en visie van die boerdery-onderneming aan die vereistes van 'n goeie missie en visie voldoen.

'n Goeie missie identifiseer die boerdery-onderneming se basiese produkte of dienste, die primêre mark wat bedien word, ondernemingsdoelstellings, ondernemingsfilosofie en die onderneming se beeld na buite. Die missie identifiseer gevolglik die kernbesigheid van die onderneming en fokus op die hede (David; 1999:82).

Tabel 6.3 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.3 Formulering van 'n goeie missie**

<b>Die missie identifiseer die boerdery-ondernememing se basiese produkte of dienste, die primêre mark wat bedien word, ondernemings-doelstellings, ondernemings-filosofie en die onderneming se beeld na buite</b>	<b>Frekwensie (n)</b>	<b>Persentasie (%)</b>
Die missie voldoen nie aan die vereistes nie	3	4.29
Die missie voldoen in 'n swak mate aan die vereistes	18	25.71
Die missie voldoen in 'n mindere mate aan die vereistes	30	42.86
Die missie voldoen in 'n meerdere mate aan die vereistes	11	15.71
Die missie voldoen in 'n uitstekende mate aan die vereistes	8	11.43
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

'n Visie is 'n padkaart van dit wat die onderneming in die toekoms wil bereik. Die fokus van die visie is in die toekoms. 'n Visie voorsien langtermyn rigting, skets wat die onderneming in die toekoms wil bereik en gee 'n sin vir doelgerigte aksie.

Uit Tabel 6.3 en Tabel 6.4 is die response dat die respondente nie aan die vereistes van 'n goeie missie en visie voldoen nie. Slegs 11.43 % van die boere voldoen in 'n uitstekende mate aan die vereistes van 'n goeie missie en visie. Die meerderheid respondente het onderskeidelik aangedui dat 42.86 % se missie en 38.57 % se visie in 'n mindere mate aan die vereistes voldoen. Hierdie resultaat is eweneens te wagte, omdat aanvaarding van die teoretiese en geskrewe formulering van 'n missie en visie nog 'n taamlike vreemde konsep is.

**Tabel 6.4 Formulering van 'n goeie visie**

<b>'n Visie voorsien langtermyn rigting, skets wat die onderneming in die toekoms wil bereik en gee 'n sin vir doelgerigte aksie</b>	<b>Frekwensie (n)</b>	<b>Persentasie (%)</b>
Die visie voldoen nie aan die vereistes nie	4	5.72
Die visie voldoen in 'n swak mate aan die vereistes	19	27.14
Die visie voldoen in 'n mindere mate aan die vereistes	27	38.57
Die visie voldoen in 'n meerdere mate aan die vereistes	12	17.14
Die visie voldoen in 'n uitstekende mate aan die vereistes	8	11.43
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

### 6.2.2 Die stel van doelwitte

Die mate waarin die respondent doelwitte vir die onderneming stel word in vraag 5 getoets.

**Tabel 6.5 Die stel van doelwitte**

Die stel van doelwitte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geen doelwitte word gestel nie	1	1.43
Doelwitte word in 'n swak mate gestel	3	4.29
Doelwitte word in 'n mindere mate gestel	11	15.71
Doelwitte word in 'n meerdere mate gestel	30	42.86
Doelwitte word in 'n uitstekende mate gestel	25	35.71
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Hierdie response is swaar geweeg ten gunste van die stel van doelwitte vir die onderneming. Tabel 6.5 toon dat 42.86 % van die respondente in 'n meerdere mate en 35.71 % in 'n uitstekende mate doelwitte vir die onderneming stel.

Die mate waarin die doelwitte die resultate wat die onderneming wil bereik toets word in vraag 6 vasgestel.

**Tabel 6.6 Die doelwit beskryf die resultate wat die onderneming wil bereik**

Die doelwitte beskryf die resultate wat die onderneming wil bereik	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Doelwitte beskryf nie die resultate nie	1	1.43
Doelwitte beskryf die resultate in 'n swak mate	3	4.29
Doelwitte beskryf die resultate in 'n mindere mate	13	18.57
Doelwitte beskryf die resultate in 'n meerdere mate	27	38.57
Doelwitte beskryf die resultate in 'n uitstekende mate gestel	26	37.14
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Tabel 6.6 dui aan dat die meerderheid respondente, 37.14 %, se doelwitte die resultate beskryf wat die onderneming wil bereik.

### 6.2.3 Analiseer die eksterne omgewing

Die sewe komponente van die eksterne omgewing, soos in hoofstuk 4 bespreek is, sal vervolgens onder die soeklig kom.

#### 6.2.3.1 Identifiseer die dominante ekonomiese faktore in die bedryf

Die mate waarin die onderneming inligting versamel oor die dominante ekonomiese faktore soos, grootte van die mark, groeikoers van die mark, hoeveelheid

ondernemings in die bedryf en hoeveelheid kopers en verkopers in die mark word in vraag 7 getoets en in Tabel 6.7 vervat.

**Tabel 6.7 Identifisering van die dominante ekonomiese faktore van die bedryf**

Die onderneming samel inligting in oor die dominante ekonomiese faktore in die landboubedryf	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Samel geen inligting in nie	7	10.00
Samel in 'n swak mate inligting in	20	28.57
Samel in 'n mindere mate inligting in	24	34.29
Samel in 'n meerdere mate inligting in	10	14.29
Samel in 'n uitstekende mate inligting in	9	12.85
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Daar is 'n duidelike piek by die derde beoordelingsnorme van hierdie vraag. Dit is duidelik dat die bestuurder in 'n mindere mate inligting oor die dominante ekonomiese faktore in die bedryf insamel. 34.29 % van die respondente het aangedui dat inligting in 'n mindere mate ingesamel word. Slegs 12.86 % van die respondente samel in 'n uitstekende mate inligting in.

### 6.2.3.2 Analise van die mededinging

Mededinging word aan die hand van Porter se model oor die vyf mededingende kragte geanaliseer. Die doel van vraag 8 is om te vas te stel of die onderneming bepaal hoe sterk die mededingende kragte in die landboubedryf is.

Tabel 6.8 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.8 Analise van die mededinging**

Tot watter mate word die sterkte van die mededingende kragte in die landbou bedryf bepaal?	Bedreiging van nuwe toetreders		Onderhandelingsmag van die kopers		Onderhandelingsmag van verskaffers		Bedreigings van substituu- produkte		Mededinging tussen mededingers	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Geen	13	18.58	16	22.86	14	20.00	56	80.00	19	27.14
Swak	22	31.43	24	34.29	17	24.29	8	11.43	18	25.71
Mindere	19	27.14	15	21.43	22	31.43	4	5.71	14	20.00
Meerdere	12	17.14	11	15.71	12	17.14	1	1.43	16	22.86
Uitstekende	4	5.71	4	5.71	5	7.14	1	1.43	3	4.29
<b>TOTAAL</b>	70	100.00	70	100.00	70	100.00	70	100.00	70	100.00

Die volgende bevinding blyk volgens die resultate in Tabel 6.8, algemeen geldend te wees: die respondente bepaal nie, of bepaal in 'n swak mate, hoe sterk die mededingende kragte in die landboubedryf is. Die aard van mededinging in die landboubedryf word gevolglik nie bepaal nie, of in 'n swak mate bepaal. Slegs 5.71 % respondente bepaal hoe sterk die bedreiging van nuwe toetreders en die onderhandelingsmag van die kopers tot die mark is. 7.14 % respondente bepaal die onderhandelingsmag van verskaffers. Die bedreiging van substituu- produkte in die mark word deur 1.43 % bepaal en 4.29 % respondente bepaal die mededinging tussen mededingende boerdery-ondernemings in 'n uitstekende mate.

Uit die statistiese ontleding is bevind dat die gemiddelde respondent die mededingendheid van die mededingende kragte in die landboubedryf in 'n swak mate bepaal.

Self in die meer konserwatiewe Suid-Afrika is dit 'n redelik voor-die-hand-iggende konsep om die onderneming se mededinging in die bedryf te identifiseer. Dit wil voorkom uit die onderhoude en uit Tabel 6.8 dat respondente nie die bedreiging van hul mededinging kan bepaal nie.

### 6.2.3.3 Dryfkragte wat vir verandering in die bedryf se mededingende omstandighede verantwoordelik is

Dryfkragte moet geïdentifiseer word want dit is die onderliggende oorsaak van verandering in die bedryf en mededingende omstandighede. Tabel 6.9 dui die mate aan waarin respondente inligting oor die dryfkragte insamel.

**Tabel 6.9 Inligting oor die dryfkragte in die landboubedryf**

Die onderneming samel inligting in oor die landboubedryf se dryfkragte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Samel geen inligting in nie	4	5.72
Samel in 'n swak mate inligting in	13	18.57
Samel in 'n mindere mate inligting in	29	41.43
Samel in 'n meerdere mate inligting in	19	27.14
Samel in 'n uitstekende mate inligting in	5	7.14
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Uit Tabel 6.9 blyk dit dat 41.43 % respondente in 'n mindere mate inligting oor die dryfkragte van die bedryf insamel. Slegs 7.14 % van die respondente samel data in 'n uitstekende mate in.

### 6.2.3.4 Mededingende posisie van direkte mededinging

Die meerderheid respondente het nie 'n geskrewe strategie nie, soos daar later in die studie bevind is. Hieruit kan afgelei word dat die respondente ook nie 'n strategiese analise van groepe sal doen ten einde die onderneming met die mededinging te vergelyk nie. Die doel van vraag 10 was slegs om te bepaal of die respondente die mededinging identifiseer wat in die sterkste- en swakste posisie is.

Tabel 6.10 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.10 Mededingende posisie van direkte mededinging**

Identifikasie van die mededinging wat in die sterkste- en swakste posisie is	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Identifiseer nie die mededinging se posisie nie	13	18.57
Identifiseer in 'n swak mate die mededinging se posisie	20	28.57
Identifiseer in 'n mindere mate die mededinging se posisie	23	32.86
Identifiseer in 'n meerdere mate die mededinging se posisie	12	17.14
Identifiseer in 'n uitstekende mate die mededinging se posisie	2	2.86
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Tabel 6.10 toon dat slegs 2.86 % van die respondente in 'n uitstekende mate die mededingende posisie van die mededinging bepaal. Daar is gevolglik nie 'n duidelike bewustheid van die relatiewe belang daarvan om mededinging wat in die sterkste- en swakste posisie is te identifiseer nie. Die meerderheid respondente (32.86 %), identifiseer die mededingende posisie van die mededinging in 'n mindere mate.

### 6.2.3.5 Analisering van die mededinging

Indien die respondent die volgende beweging van die mededinging kan voorspel, beteken dit dat hy noodwendig 'n goeie begrip van die mededinging se strategieë, optredes, sterk- en swakpunte moet hê. Die doel van vraag 11 is gevolglik om te bepaal of die respondent 'n goeie begrip van die mededinging het.

**Tabel 6.11 Analisering van die mededinging**

Voorspel die mededinging se volgende beweging	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Voorspel nie die volgende beweging nie	18	25.71
Voorspel in 'n swak mate die volgende beweging	23	32.86
Voorspel in 'n mindere mate die volgende beweging	20	28.57
Voorspel in 'n meerdere mate die volgende beweging	6	8.57
Voorspel in 'n uitstekende mate die volgende beweging	3	4.29
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die respondente toon duidelik in Tabel 6.11 dat 32.86 % in 'n swak mate die volgende beweging van die mededinging kan voorspel. Slegs 4.29 % van die respondente kan in 'n uitstekende mate die volgende beweging van die mededinging voorspel. Die respondente het gevolglik nie 'n goeie begrip van die mededinging se strategieë, optredes, sterk- en swakpunte nie.

### 6.2.3.6 Bedryf se sleutelfaktore vir mededingende sukses

Die faktore wat die grootste impak op die winsgewendheid van die onderneming het, moet bepaal word. Die doel van vraag 12 is om die mate te bepaal waarin die respondente die sleutelsuksesfaktore in die boerdery-onderneming identifiseer.

**Tabel 6.12 Die sleutelsuksesfaktore**

Die onderneming identifiseer die sleutelsuksesfaktore in die boerdery-onderneming	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Identifiseer nie die faktore nie	1	1.43
Identifiseer in 'n swak mate die faktore	22	31.43
Identifiseer in 'n mindere mate die faktore	25	35.71
Identifiseer in 'n meerdere mate die faktore	14	20.00
Identifiseer in 'n uitstekende mate die faktore	8	11.43
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

By enkele van die respondente is daar wel 'n mate van verkenning teenwoordig. Tabel 6.12 toon dat 20 % en 11.43 % van die respondente onderskeidelik die sleutelsuksesfaktore in 'n meerdere en 'n uitstekende mate identifiseer. Slegs 1.43 % van die respondente het aangedui dat die sleutelsuksesfaktore nie geïdentifiseer word nie. Daar is egter 'n groot persentasie van die respondente (35.71 %) wat die sleutelsuksesfaktore in 'n mindere mate identifiseer. Die respondente het gevolglik 'n redelike vae begrip van die faktore. Die mededingende sukses van die onderneming word benadeel indien daar 'n vae begrip van die sleutelsuksesfaktore bestaan.

### 6.2.3.7 Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf

Die onsekerheid van die toekoms moet bestuur word en 'n beter begrip van die onderneming se omgewing moet verkry word. Dit is dan ook die doel van vraag 13 om te bepaal of die respondente die landboubedryf se vooruitsigte en algehele aantreklikheid vir die toekoms voorspel.

Tabel 6.13 verskyn op die volgende bladsy.



**Tabel 6.13 Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf**

<b>Die onderneming voorspel die landboubedryf se vooruitsigte en algehele aantreklikheid vir die toekoms</b>	<b>Frekwensie (n)</b>	<b>Persentasie (%)</b>
Voorspel nie die toekoms nie	12	17.14
Voorspel in 'n swak mate die toekoms	16	22.86
Voorspel in 'n mindere mate die toekoms	20	28.57
Voorspel in 'n meerdere mate die toekoms	21	30.00
Voorspel in 'n uitstekende mate die toekoms	1	1.43
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Tabel 6.13 gee die resultate weer wat daarop dui dat 30 % respondente die toekoms van die landboubedryf in 'n meerdere mate voorspel. Die meerderheid respondente 17.14 %, 22.86 en 28.57 % het onderskeidelik aangedui dat die toekoms nie voorspel word nie, in 'n swak mate voorspel word en in 'n mindere mate voorspel word. Die oorsaak kan toegeskryf word aan die onseker toekoms van die landboubedryf en die veranderende omstandighede waaraan die boer uitgelewer is. Hierdie bevinding is uit die onderhoude en die navorsingsresultate afgelei.

Indien die gemiddeld vir die sewe komponente van die eksterne omgewing bereken word, is bevind dat die gemiddelde respondent die eksterne omgewing in 'n mindere mate analiseer.

#### **6.2.4 Analiseer die interne omgewing**

Die interne omgewing van die onderneming word geanaliseer deur ondersoek in te stel na vyf komponente.

##### **6.2.4.1 Ontleding van die huidige strategie van die onderneming**

Dit is moeilik om ondersoek in te stel na die strategie van die respondente as die volledigheid, interne konsekwentheid, beredeneerde opgaaf en doelmatigheid van die strategie tot die situasie asook die evaluering van die strategiese en finansiële resultate wat deur die strategie gegenereer word, ondersoek moet word. Die doel van vraag 23 is slegs om 'n aanduiding te kry of die huidige strategie bevraagteken sal word indien die prestasie van die onderneming swak is.

**Tabel 6.14 Ontleed die huidige strategie van die onderneming**

Die mate waarin die respondent die strategie van die onderneming ontleed	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die strategie word nie ontleed nie	16	22.86
Die strategie word in 'n swak mate ontleed	8	11.42
Die strategie word in 'n mindere mate ontleed	14	20.00
Die strategie word in 'n meerdere mate ontleed	22	31.43
Die strategie word in 'n uitstekende mate ontleed	10	14.29
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Resultate in Tabel 6.14 dui daarop dat 31.43 % van die respondente die strategie in 'n meerdere mate ontleed. Daar is egter ook 'n groot persentasie van die respondente, 22.86 %, wat die strategie nie ontleed nie.

#### 6.2.4.2 Doen van 'n SWOT-analise

Uit die SWOT-analise kan die afleiding gemaak word of die onderneming in 'n gesonde of ongesonde posisie is. Vraag 14 handel oor die mate waarin die onderneming sy sterkpunte en swakpunte, geleenthede en bedreigings identifiseer.

**Tabel 6.15 SWOT-analise**

SWOT- analise	Sterkpunte		Swakpunte		Geleenthede		Bedreigings	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Doen geen SWOT-analise nie	0	0.00	1	1.43	2	2.85	3	4.29
Doen in 'n swak mate 'n SWOT- analise	4	5.71	15	21.43	14	20.00	18	25.71
Doen in 'n mindere mate 'n SWOT- analise	14	20.00	16	22.86	22	31.43	25	35.71
Doen in 'n meerdere mate 'n SWOT- analise	37	52.86	26	37.14	23	32.86	17	24.29
Doen in 'n uitstekende mate 'n SWOT- analise	15	21.43	12	17.14	9	12.86	7	10.00
<b>TOTAAL</b>	70	100.00	70	100.00	70	100.00	70	100.00

Resultate van respondente uit Tabel 6.15 dui daarop dat sterkpunte in 'n meerdere mate (52.86 %) geïdentifiseer word. Die meeste respondente het aangedui dat swakpunte ook in 'n meerdere mate (37.14 %) geïdentifiseer word. Dit is egter aansienlik minder as die identifikasie van sterkpunte. 32.86 % van die respondente identifiseer die geleenthede in die bedryf in 'n meerdere mate teenoor die 35.71 %

respondente wat bedreigings in 'n mindere mate identifiseer. Dit wil voorkom of die identifikasie van sterkpunte en swakpunte belangriker vir die respondente is as die identifikasie van geleenthede en bedreigings in die landboubedryf.

Uit die statistiese ontleding is bevind dat die gemiddelde respondent die sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings in 'n mindere mate identifiseer.

#### 6.2.4.3 Mededingendheid ten opsigte van prys en koste

Koste van funksies en aktiwiteite om die produk of diens effektief tot by die verbruiker te kry, moet bepaal word. Die analise van hierdie koste is belangrik indien die onderneming sy prys en koste met 'n ander onderneming in dieselfde bedryf wil vergelyk.

**Tabel 6.16 Bepaal die mededingendheid ten opsigte van prys en koste**

Die koste van funksies en aktiwiteite om die produk effektief tot by die verbruiker te kry	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die koste word nie bepaal nie	0	0.00
Die koste word in 'n swak mate bepaal	0	0.00
Die koste word in 'n mindere mate bepaal	2	2.86
Die koste word in 'n meerdere mate bepaal	20	28.57
Die koste word in 'n uitstekende mate bepaal	48	68.57
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Uit Tabel 6.16 blyk dit dat 68.57 % en 28.57 % respondente onderskeidelik die koste in 'n uitstekende mate en in 'n meerdere mate bepaal. Hieruit kan daar afgelei word dat die respondent weet wat dit kos om die produk van die plaas tot by die verbruiker te kry. Die gemiddelde respondent bepaal in 'n meerdere mate die mededingendheid ten opsigte van prys en koste.

Die boer moet bepaal of die onderneming mededingend - ten opsigte van koste - teenoor sy mededingers is. Die koste van die onderneming moet met dié van die mededinging vergelyk word om sodoende die interne aktiwiteite te bepaal wat 'n kostevoordeel of -nadeel tot gevolg het. Dit is dan ook die doel van vraag 16 om te bepaal of die respondente die koste - van die funksies en aktiwiteite om die produk effektief tot by die verbruiker te kry - met die mededinging se koste vergelyk.

**Tabel 6.17 Vergelyk die koste met die mededinger se koste**

Vergelyk die respondēt dié koste - van die funksie en aktiwiteite om die produk effektief tot by die verbruiker te kry - met die mededinger se koste	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die koste word nie vergelyk nie	4	5.71
Die koste word in 'n swak mate vergelyk	13	18.57
Die koste word in 'n mindere mate vergelyk	21	30.01
Die koste word in 'n meerdere vergelyk	19	27.14
Die koste word in 'n uitstekende mate vergelyk	13	18.57
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die response by hierdie vraag toon nie 'n duidelike tendens soos in die vorige vraag nie. Die response toon dat 30.01 % van die respondente die koste in 'n mindere mate met die mededinging se koste vergelyk. Tabel 6.17 toon dat 27.14 % en 18.57 % respondente onderskeidelik die koste in 'n meerdere mate en in 'n uitstekende mate bepaal. Uit die statistiese ontleding is bevind dat die gemiddelde respondēt die koste in 'n mindere mate vergelyk.

#### 6.2.4.4 Die sterkte van die onderneming se mededingende posisie

Die onderneming moet bepaal of sy posisie in die mark besig is om te verbeter of te verswak sodat die huidige strategie aangepas kan word. Dit is dan die doel van vraag 17 om te bepaal of die respondente die sterkte van die onderneming se mededingende posisie bepaal.

**Tabel 6.18 Posisie in die mark**

Bepaal of die onderneming se mededingende posisie besig is om te verbeter of te verswak teenoor die mededinging	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Bepaal nie die mededingende posisie nie	7	10.00
Bepaal in 'n swak mate die mededingende posisie	21	30.00
Bepaal in 'n mindere mate die mededingende posisie	19	27.14
Bepaal in 'n meerdere mate die mededingende posisie	16	22.86
Bepaal in 'n uitstekende mate die mededingende posisie	7	10.00
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Hierdie response uit Tabel 6.18 dui aan dat 30 % respondente in 'n swak mate die onderneming se mededingende posisie bepaal. Slegs 22.86 % en 10 % respondente bepaal onderskeidelik - in 'n meerdere mate en in 'n uitstekende mate - die onderneming se mededingende posisie. Die meerderheid respondente bepaal

gevolglik nie juis of die onderneming se mededingende posisie besig is om te verbeter of te verswak nie.

Een van die kwantitatiewe metodes om te bepaal hoe sterk die onderneming se mededingende posisie is, is om te vas te stel of die onderneming - in terme van die sleutelsuksesfaktore van die bedryf - in 'n sterker of swakker posisie as die mededinging is.

**Tabel 6.19 Mededingende voordeel**

Vergelyk die onderneming se sleutelfaktore vir sukses met die mededinging sin	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Vergelyk nie die faktore nie	12	17.14
Vergelyk die faktore in 'n swak mate	26	37.14
Vergelyk die faktore in 'n mindere mate	14	20.00
Vergelyk die faktore in 'n meerdere mate	12	17.14
Vergelyk die faktore in 'n uitstekende mate	6	8.58
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Wat die respons vir vraag 18 betref, vergelyk 37.14 % respondente die onderneming se sleutelsuksesfaktore met die mededinging se sleutelsuksesfaktore. Slegs 8.58 % vergelyk die sleutelsuksesfaktore in 'n uitstekende mate met die mededinging sin, soos in Tabel 6.19 aangedui word.

Indien die sterkte van die onderneming se mededingende posisie in terme van die posisie in die mark en die mededingende voordeel bepaal word, is die gemiddelde respondent se respons die opsie - in 'n mindere mate.

#### **6.2.4.5 Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom**

Strategiese uitdagings en probleme moet geïdentifiseer word om in die toekoms suksesvol voort te bestaan. Tydens die identifikasie van die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom moet die resultate van die interne analise en eksterne analise gebruik word ten einde die probleme en uitdagings waarvoor die onderneming te staan kom te identifiseer. Vraag 19 bepaal die mate waarin

strategiese uitdagings en probleme - wat moontlike struikelblokke tot toekomstige sukses van die onderneming kan inhou – deur die respondente vasgestel word.

**Tabel 6.20 Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom**

Bepaal die strategiese uitdagings en probleme wat moontlike struikelblokke vir die toekomstige sukses van die onderneming kan inhou	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Bepaal nie die strategiese kwessies nie	7	10.00
Bepaal die strategiese kwessies in 'n swak mate	15	21.43
Bepaal die strategiese kwessies in 'n mindere mate	17	24.29
Bepaal die strategiese kwessies in 'n meerdere mate	26	37.14
Bepaal die strategiese kwessies in 'n uitstekende mate	5	7.14
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die resultate in Tabel 6.20 dui daarop dat 37.14 % en 7.14 % van die respondente in 'n meerdere mate en in 'n uitstekende mate die strategiese uitdagings en probleme identifiseer. Dit wil voorkom of 10 % nie die uitdagings en probleme identifiseer nie. Tabel 6.20 toon ook dat 21.43 % en 24.29 % onderskeidelik die strategiese uitdagings en probleme in 'n swak mate en in 'n mindere mate identifiseer. Die meerderheid respondente bepaal die uitdagings en probleme van die bedryf.

### 6.2.5 Formulering van 'n strategie

Die doel van vraag 20 was om te bepaal of die onderneming 'n strategie formuleer. Hierdie vraag toets egter nie of die strategie aan enige vereistes voldoen nie.

**Tabel 6.21 Formuleer 'n strategie vir die onderneming**

Formulering van 'n strategie vir die onderneming	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Formuleer 'n strategie	55	78.57
Formuleer nie 'n strategie nie	15	21.43
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die resultate, uit Tabel 6.21, dui daarop dat 78.57 % van die respondente 'n strategie formuleer en dat 21.43 % van die respondente geen strategie vir die onderneming formuleer nie. Die groot persentasie respondente wat aantoon dat hulle wel 'n

strategie formuleer, beteken nie dat dit 'n formeel gestruktureerde strategiese proses is nie. Daar is verskeie maniere waarop die onderneming strategies bestuur kan word. Verskillende bestuurders vertolk strategiese bestuur op verskillende wyses. Die bevinding toon dat die respondente wel een of ander vorm van strategiese bestuur in die onderneming toepas.

Die doel van vraag 21 is om te bepaal hoeveel respondente 'n geskrewe strategie formuleer.

**Tabel 6.22 'n Geskrewe of ongeskrewe strategie**

Formuleer 'n geskrewe of ongeskrewe strategie vir die onderneming	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Formuleer 'n geskrewe strategie	4	5.71
Formuleer 'n ongeskrewe strategie	66	94.29
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die respons op die vraag oor 'n geskrewe of ongeskrewe strategiese plan, toon dat slegs 5.71 % van die respondente 'n geskrewe strategie formuleer soos in Tabel 6.22 aangedui word. Dit is weer eens in 'n mate te wagte omdat strategiese bestuur vir baie respondente 'n baie teoretiese begrip is. Die boere het ook min kennis van strategiese bestuur. Sien later in die studie.

Vraag 22 stel die rede vas waarom respondente nie 'n geskrewe strategie vir die onderneming formuleer nie. Die opsies waaruit die respondent kon kies, was soos volg:

- strategiese bestuur neem te veel tyd in beslag,
- die respondent het nie genoeg kennis van strategiese bestuur nie,
- die onderneming pas by die veranderende omgewing aan eers wanneer dit reeds verander het (volg 'n reaktiewe benadering)
- of enige ander redes (dit was 'n oop vraag).

**Tabel 6.23 Die rede waarom die strategie nie 'n geskrewe strategie is nie**

Rede waarom die strategie nie geskrewe is nie	Strategiese bestuur neem te veel tyd in beslag		Het nie genoeg kennis van strategiese bestuur nie		Die onderneming pas by die veranderende omgewing aan – eers wanneer dit reeds verander het (reaktief)		Ander	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ja	35	50.00	48	68.57	54	77.14	0	0.00
Nee	35	50.00	22	31.43	16	22.86	0	0.00
<b>TOTAAL</b>	70	100.00	70	100.00	70	100.00	0	0.00

Die resultate uit Tabel 6.23 toon dat strategiese bestuur te veel tyd in beslag neem. 50 % van die respondente het hierdie rede aangevoer. 68.57 % respondente het aangedui dat hulle nie genoeg kennis van strategiese bestuur het nie. Die meerderheid respondente volg egter 'n reaktiewe benadering tot die bestuur van die onderneming, 77.14 % respondente pas by die veranderende omgewing aan eers wanneer die omgewing reeds verander het. Uit die onderhoude is daar vasgestel dat die boere die omgewing waarin hulle boer as onseker beskou. Die omgewing verander van dag tot dag en dit is moeilik om die toekoms te voorspel. Die onseker omgewing dwing die boere tot 'n reaktiewe benadering tot bestuur. Geen ander redes is verskaf waarom die respondent nie 'n geskrewe strategie opstel nie.

Tydens die formulering van 'n strategie moet die onderneming die missie, visie, doelstellings, analise van die interne omgewing en die analise van die eksterne omgewing gebruik om die regte strategie vir die onderneming te formuleer. Die doel van vraag 24 was om te toets of die respondent se strategie met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing versoenbaar is.

Tabel 6.24 verskyn op die volgende bladsy.



**Tabel 6.24 Die versoenbaarheid van die strategie met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing**

Is die strategie versoenbaar met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die strategie is nie versoenbaar nie	13	18.57
Die strategie is in 'n swak mate versoenbaar	5	7.14
Die strategie is in 'n mindere mate versoenbaar	5	7.14
Die strategie is in 'n meerdere mate versoenbaar	27	38.57
Die strategie is in 'n uitstekende mate versoenbaar	20	28.58
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Tabel 6.24 toon dat die strategie van 38.57 % respondente - in 'n meerdere mate - versoenbaar is met die missie, visie, doelwitte, interne omgewing en eksterne omgewing. Die resultate toon ook dat 28.58 % respondente se strategie in 'n uitstekende mate versoenbaar is. Die respondente (18.57 % en die 7.14 %) wat aangedui het dat hulle 'n strategie formuleer maar dat die strategie nie met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing versoenbaar is nie ontstaan moontlik uit die feit dat die respondente nie die proses van strategiese bestuur verstaan nie.

Dit is nodig om die geleenthede en bedreigings in die bedryf met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming te vergelyk sodat die regte strategie vir die onderneming geformuleer kan word. Die sterkpunte van die onderneming kan sodoende gebruik word om op geleenthede te kapitaliseer. Swakpunte van die onderneming kan verbeter word sodat die onderneming bedreigings die hoof kan bied. Vraag 25 bepaal die mate waarin die respondente die geleenthede en bedreigings in die landboubedryf met die boerdery-onderneming se sterkpunte en swakpunte vergelyk.

Tabel 6.25 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.25 Vergelyking van die geleenthede en bedreigings in die bedryf met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming**

Vergelyk die geleenthede en bedreigings met die sterkpunte en swakpunte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Vergelyk dit nie	6	8.57
Vergelyk dit in 'n swak mate	16	22.86
Vergelyk dit in 'n mindere mate	14	20.00
Vergelyk dit in 'n meerdere mate	18	25.71
Vergelyk dit in 'n uitstekende mate	16	22.86
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die response toon nie 'n duidelike swaartepunt in die verdeling nie. 25.71 % en 22.86 % respondente het onderskeidelik aangedui dat geleenthede en bedreigings in die bedryf in 'n meerdere mate met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming vergelyk word. Die resultate toon ook dat 20.00 %, 22.86 % en 8.57 % onderskeidelik - in 'n mindere mate, swak mate en glad nie - die geleenthede en bedreigings met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming vergelyk.

Hierdie verspreiding kan toegeskryf word aan die feit dat, 94.29 % van die respondente nie 'n geskrewe strategie formuleer nie. Dit maak die vergelyking van geleenthede, bedreigings, sterkpunte en swakpunte moeilik. Verder is hierdie vraag baie teoreties aangesien die doel van die vergelyking van die sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings is om alternatiewe strategieë te oorweeg. Dit is moontlik dat baie van die respondente nie hierdie vraag verstaan het nie.

Tydens die besluitnemingsfase van 'n strategie is daar drie strategieë wat oorweeg kan word, naamlik:

- handhawingstrategieë (behou die status quo),
- inkortingstrategieë (inkorting van sakebedrywighe, “gedwonge verbin-tisse” soos 'n samewerkingsooreenkoms met mededinging, selfs likwidasië), en
- groeistrategieë (markontwikkeling, produkmodifikasie, terugwaartse integrasie, voorwaartse integrasie, horisontale integrasie, horisontale diversifikasie, franchising, konglomeraatvorming).

Die doel van vraag 26 is om te bepaal of die respondent weet of die onderneming sy status quo moet behou, moet inkort of moet groei. Hierdie vraag toets nie of die respondent op 'n teoreties korrekte manier die verskillende strategieë kan oorweeg nie.

**Tabel 6.26 Oorweging van alternatiewe strategieë wat geïmplementeer moet word**

Die mate waarin die respondent die alternatiewe strategieë wat geïmplementeer moet word, kan oorweeg	Handhawingstrategie		Inkortingstrategie		Groeistrategie	
	n	%	n	%	n	%
Kan nie die strategie oorweeg nie	1	1.43	1	1.43	1	1.43
Kan die strategie in 'n swak mate oorweeg	9	12.86	8	11.43	8	11.43
Kan die strategie in 'n mindere mate oorweeg	23	32.86	25	35.71	24	34.29
Kan die strategie in 'n meerdere mate oorweeg	25	35.71	24	34.29	25	35.71
Kan die strategie in 'n uitstekende mate oorweeg	12	17.14	12	17.14	12	17.14
<b>TOTAAL</b>	70	100.00	70	100.00	70	100.00

Volgens die statistiese ontleding uit Tabel 6.26 het die gemiddelde respondent aangedui dat die verskillende strategieë wat die onderneming moet oorweeg in 'n meerdere mate oorweeg kan word. Slegs 1.43 % respondente oorweeg nie die verskillende strategieë nie.

### 6.2.6 Implementering en uitvoering van die strategie

Volgens Thompson & Strickland (2001:348) is daar sewe bestuurskomponente by die implementering van 'n strategie naamlik:

1. Bou 'n bekwame onderneming met die vaardighede, vermoëns en hulpbronne wat nodig is vir die suksesvolle uitvoering van die strategie. Die komponente om dié onderneming te bou is:
  - personeelvoorsiening,
  - ontwikkeling van vermoëns en vaardighede, en

- pas die struktuur van die onderneming by die strategie aan.
- 2. Verbind die begroting met die strategie.
- 3. Formuleer strategie-ondersteunende beleid en prosedures.
- 4. Verbind die onderneming tot deurlopende verbetering.
- 5. Skep 'n ondersteuningstelsel.
- 6. Implementeer 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel.
- 7. Bou 'n strategie-ondersteunende korporatiewe kultuur.

Hierdie bestuurskomponente sal vervolgens ondersoek word.

#### **6.2.6.1 Bou 'n bekwame onderneming met die vaardighede, vermoëns en hulpbronne ten einde die strategie uit te voer**

Voordat die planne tot prestasie kan lei, moet bestuur verseker dat die regte personeel in diens is, dat die personeel ontwikkel word en dat die onderneming se struktuur by die strategie aanpas.

Bekwame uitvoering van die strategie hang tot 'n groot mate af van die werknemers wat gewerf is, ontwikkeling van die werknemers en die struktuur van die onderneming. Daar is in hierdie vraelys nie op die werwing en keuring van personeel gefokus nie.

- **Personeelvoorsiening**

Onnodige werkers en aktiwiteite moet uitgefaseer word. Sodra die nuwe strategie in plek is, moet die regte werknemers gewerf en gekeur word vir die spesifieke take wat uit die nuwe strategie voortvloei. Die manier waarop take gedoen word, moet ook geherstruktureer word.

Aangesien daar nie 'n formele struktuur in die boerdery-onderneming is nie en die meerderheid werkers op die plaas ongeletterd is, is daar nie in die vraelys op die werwing en keuring van werknemers gefokus nie. Daar is wel ondersoek ingestel na die ontwikkeling van werknemers.

- **Ontwikkeling van die werknemers**

Die doel van vraag 37 was om te bepaal of die onderneming geakkrediteerde opleiding aan die werknemers gee.

**Tabel 6.27 Opleiding**

Opleiding aan werknemers	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geakkrediteerde opleiding word aan werknemer gegee	6	8.57
Geen geakkrediteerde opleiding word aan werknemers gegee nie	64	91.43
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Slegs 8.57 % van die respondente gee geakkrediteerde opleiding aan die werknemers. Dit is belangrik om die vaardighede en vermoëns van die werknemers te ontwikkel sodat die strategie effektief uitgevoer kan word. Opleiding is ook belangrik sodat die werknemers presies weet hoe elke taak en aktiwiteit uitgevoer moet word.

- **Die struktuur van die onderneming moet by die strategie aanpas**

Die struktuur van die onderneming moet in ag geneem word indien die onderneming programme wil ontwikkel wat tot die implementering van die strategie oorgaan.

Die eenvoudige struktuur van die boerdery-onderneming lei tot gesentraliseerde bestuur. Die boer neem al die belangrike besluite persoonlik en is betrokke in elke detail en fase van die onderneming. Daar is geen formele strukture nie. Dit is gevolglik in die meeste gevalle die boer se taak om toesig te hou oor die individuele laegeskolde plaaswerknemers. Die struktuur van die boerdery-onderneming is volkome gesentraliseer in die entrepreneur (boer). Daar is gevolglik nie in die vraelys bepaal of die onderneming se struktuur by die strategie aanpas nie.

#### **6.2.6.2 Verbinding van die begroting met die strategie**

Die begroting van die onderneming is 'n belangrike oorweging by die implementering van die strategie. Indien die regte hoeveelheid fondse nie aan spesifieke aktiwiteite toegewys word nie sal dit die implementering van die strategie ondermyn. Die

begroting lys die detailkoste van die program wat geïmplementeer moet word. Dit verseker dat die strategie tot die winsgewendheid van die onderneming bydra.

Die doel van die vraag 30 is nie om vas te stel of die onderneming 'n begroting het nie. Hierdie vraag bepaal of die onderneming vasstel of die nuwe strategiese planne finansiëel haalbaar en wesenlik is.

**Tabel 6.28 Die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie**

Die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word nie bepaal nie	0	0.00
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word in 'n swak mate bepaal	1	1.43
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word in 'n mindere bepaal	6	8.57
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word in 'n meerdere mate bepaal	45	64.29
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word 'n uitstekende mate bepaal	18	25.71
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Tabel 6.29 toon dat 64.29 % respondente die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie in 'n meerdere mate bepaal. Die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie word deur 25.71 % van die respondente in 'n uitstekende mate bepaal. Slegs 1.43 % en 8.57 % bepaal in 'n swak en mindere mate die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie. Die bevinding kan gevolglik gemaak word dat die meerderheid respondente die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie bepaal.

### 6.2.6.3 Strategie-ondersteunende beleid en prosedures

Prosedures en beleid beskryf die take - wat volgens standaardprosedures uitgevoer moet word - ten einde die strategiese plan uit te voer.

'n Beleid en prosedure - hoe die strategie uitgevoer moet word - gee aan die werknemers leiding oor die taak wat uitgevoer moet word. Dit koördineer die werknemers se handeling met die strategie en voorsien dat die aktiwiteite

konsekwent uitgevoer word. Dit is nodig sodat die strategiese plan effektief geïmplementeer kan word. Vraag 28 bepaal of die onderneming 'n beleid en prosedure in plek het sodat die werknemers weet hoe die handeling en aktiwiteite uitgevoer moet word.

**Tabel 6.29 Beleid en prosedures**

Is daar 'n beleid en prosedure in plek sodat die werknemers weet hoe die handeling en aktiwiteit uitgevoer moet word?	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Daar is nie 'n beleid en prosedure in plek nie	34	48.57
Daar is in 'n swak mate 'n beleid en prosedure in plek	20	28.57
Daar is in 'n mindere mate 'n beleid en prosedure in plek	14	20.00
Daar is in 'n meerdere mate 'n beleid en prosedure in plek	1	1.43
Daar is in 'n uitstekende mate 'n beleid en prosedure in plek	1	1.43
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Dit is duidelik uit Tabel 6.30 dat 48.57 % en 28.57 % van die respondente onderskeidelik nie of in 'n swak mate 'n beleid en prosedure in plek het vir die werknemers. Die werknemers kry gevolglik nie duidelike leiding hoe die aktiwiteite uitgevoer moet word nie.

#### **6.2.6.4 'n Verbintenis tot deurlopende verbetering**

Een van die grootste uitdagings wat die veranderende omgewing op die boerdery-onderneming het, is die diens aan die verbruikers. In die globale bedryf waarin die onderneming sake doen, is diens aan die verbruikers 'n baie belangrike faktor. 'n Verbintenis tot deurlopende verbetering is gevolglik belangrik vir die winsgewende voortbestaan van die onderneming. Die doel van vraag 27 is om te bepaal of die onderneming 'n verbintenis tot deurlopende verbetering het.

Tabel 6.30 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.30 'n Verbintenis tot deurlopende verbetering**

Is daar is 'n verbintenis tot deurlopende verbetering?	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Daar is nie 'n verbintenis tot deurlopende verbetering nie	0	0.00
Daar is in 'n swak mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering	6	8.57
Daar is in 'n mindere mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering	15	21.43
Daar is in 'n meerdere mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering	32	45.71
Daar is in 'n uitstekende mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering	17	24.29
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Tabel 6.31 toon dat 'n sterk frekwensie (45.71 % van die respondente) in 'n meerdere mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering in die onderneming het. Slegs 8.57 % respondente het in 'n swak mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering. Die meerderheid respondente het 'n verbintenis tot deurlopende verbetering.

#### 6.2.6.5 Installeer 'n ondersteuningstelsel

Die ondersteuningstelsel sal by die evaluering van die strategie bespreek word.

#### 6.2.6.6 Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel

Die beste manier om werknemers te fokus op die onderneming se doelwitte en die bereiking van prestasieresultate is om die individuele werknemers dienooreenkomstig te vergoed, indien die resultate bereik word. 'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel gee erkenning aan werknemers wat hulle prestasieresultate bereik het. Vraag 29 bepaal of die onderneming 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel in plek het.

Tabel 6.31 verskyn op die volgende bladsy.



**Tabel 6.31 Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel**

Is daar 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel in plek?	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is nie in plek nie	4	5.71
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is in 'n swak mate in plek	16	22.86
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is in 'n mindere mate in plek	18	25.71
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is in 'n meerdere mate in plek	14	20.01
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is in 'n uitstekende mate in plek	18	25.71
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Hierdie response uit Tabel 6.32 het nie 'n verspreiding volgens 'n duidelike opsie gevorm nie. Dit wil voorkom of die individuele respondente verskillende vergoedingstelsels in plek het. Die respondente het onderskeidelik aangetoon dat 25.71 % in 'n uitstekende mate en 25.71 % respondente in 'n mindere mate 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel in plek het. Daar word deurlopend aanpassings aan die strategie gemaak en omdat topbestuur hoofsaaklik die besluite neem, sal merendeel personeel laer af in die hiërargie nie daarvan bewus wees nie. Daar is gevolglik beperkte betrokkenheid op die laer hiërargiese vlakke, die meerderheid personeel is onbewus van die inkrementele aanpassings van die strategie. Die afleiding kan gemaak word dat die implementering van die strategie nie doelbewus tot op uitvoerende vlak met dieselfde entoesiasme en dryfkrag uitgevoer word nie. Strategiese bestuur kan daarom nie positief op die finansiële prestasie inwerk nie. Werknemers is nie betrokke by strategiese bestuur nie aangesien hulle ongeletterd is. Ondergeskiktes het slegs beperkte verantwoordelikhede.

#### **6.2.6.7 Bou van 'n strategie-ondersteunende korporatiewe kultuur**

Die doel van die boerdery-onderneming is persoonlik en subjektief. Almal in die onderneming word nie by die strategiese bestuursproses betrek nie. Die bestuur speel 'n dinamiese en aktiewe rol terwyl die res van die werkers neig om passiewe volgers te wees. Die onderneming se waardes, besigheidsbeginsels, tradisie, manier van besigheid doen en die interne werksomgewing word deur die bestuur bepaal. Die kultuur van die onderneming word gevolglik net deur die boer self bepaal.

Kleiner ondernemings het die voordeel van groter buigsaamheid, 'n meer informele benadering en korter kommunikasielyne. Hulle is ook nie belas met die komplekse hiërargiese strukture wat in die groter ondernemings is nie (Hunger & Wheelen; 2001:132). In hierdie vraelys is die korporatiewe kultuur van die onderneming nie ondersoek nie.

### 6.2.7 Evaluering van die prestasie

Die doel van vraag 31 is om te bepaal of die huidige inligtingstelsel die vermoë het om voldoende terugvoering oor die aktiwiteite en prestasies voortvloeiend uit die nuwe strategie te gee.

**Tabel 6.32 Terugvoering oor aktiwiteite en prestasie**

Die huidige inligtingstelsel se vermoë om voldoende terugvoering te gee oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die inligtingstelsel het nie die vermoë om terugvoering te gee nie	1	1.43
Die inligtingstelsel het in 'n swak mate die vermoë om terugvoering te gee	9	12.86
Die inligtingstelsel het in 'n mindere mate die vermoë om terugvoering te gee	34	48.57
Die inligtingstelsel het in 'n meerdere mate die vermoë om terugvoering te gee	19	27.14
Die inligtingstelsel het in 'n uitstekende mate die vermoë om terugvoering te gee	7	10.00
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Dit is duidelik uit die response (48.57 %) dat die inligtingstelsel in 'n mindere mate die vermoë het om voldoende terugvoering te gee oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie soos in Tabel 6.33 aangedui word. Daar is egter 27.14 % respondente se inligtingstelsel wat in 'n meerdere mate die vermoë het om voldoende terugvoering te gee. Uit die onderhoude en die inligting in Tabel 6.31 is bevind dat daar 'n persoonlike, subjektiewe beheer en meting is wat op 'n eenvoudige stelsel, daaglikse kommunikasie en observasie gegrond is.

Die vaspen van prestasieresultate sorg dat implementering steeds die gewenste veranderings, verbeterings en vernuwings binne die onderneming bewerkstellig.

Vraag 32 stel vas of die onderneming die prestasieresultate per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie vaspen.

**Tabel 6.33 Die vaspen van prestasieresultate**

Prestasieresultate word per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie vasgepen	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Prestasieresultate word nie vasgepen nie	0	0.00
Prestasieresultate word in 'n swak mate vasgepen	2	2.86
Prestasieresultate word in 'n mindere mate vasgepen	17	24.29
Prestasieresultate word in 'n meerdere mate vasgepen	35	50.00
Prestasieresultate word in 'n uitstekende mate vasgepen	16	22.85
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Uit Tabel 6.34 blyk dat 50.00 % van die respondente prestasieresultate in 'n meerdere mate vaspen per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie. Die response toon dat 24.29 % en 22.85 % onderskeidelik in 'n mindere mate en in 'n uitstekende mate die prestasieresultate vaspen. Slegs 2.86 % van die respondente pen die resultate in 'n swak mate vas. Die oorgrote meerderheid respondente evalueer die prestasie van die onderneming en pen die prestasieresultate per gebied eenheid, afdeling, projek of funksie vas. Die inligtingstelsel het gevolglik die vermoë om voldoende terugvoering oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie te gee.

Beheermaatreëls is nodig om te verseker dat die werklike prestasie in ooreenstemming met die plan verloop. Geskikte standarde en maatstawwe moet in plek wees. Vraag 35 het ten doel om te bepaal of die onderneming beheermaatreëls het om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is.

Tabel 6.34 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.34 Beheermaatreëls**

Die bestaan van beheermaatreëls om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming is met die kort- en langtermyn doelwitte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Daar is nie beheermaatreëls nie	0	0.00
Daar is in 'n swak mate beheermaatreëls	8	11.43
Daar is in 'n mindere mate beheermaatreëls	36	51.43
Daar is in 'n meerdere mate beheermaatreëls	18	25.71
Daar is in 'n uitstekende mate beheermaatreëls	8	11.43
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Die tendens in Tabel 6.35 dui daarop dat 51.43 % respondente in 'n mindere mate beheermaatreëls het om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is. Die respons toon dat 25.71 % respondente in 'n meerdere mate beheermaatreëls het. Die meerderheid respondente het gevolglik nie voldoende beheermaatreëls nie.

Indien daar 'n koersafwyking van die missie, visie, doelwitte en strategie is moet bestuur regstellende optrede inisieer. Vraag 36 bepaal of die onderneming regstellende optrede implementeer indien daar 'n koersafwyking by die implementering van die strategie is.

**Tabel 6.35 Regstellende optrede**

Indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word, is daar regstellende optrede?	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Daar is geen regstellende optrede nie	0	0.00
Daar is regstellende optrede in 'n swak mate	4	5.71
Daar is regstellende optrede in 'n mindere mate	14	20.00
Daar is regstellende optrede in 'n meerdere mate	37	52.86
Daar is regstellende optrede in 'n uitstekende mate	15	21.43
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Van al die respondente inisieer 52.86 % regstellende optrede indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word, soos in Tabel 6.36 aangedui word. Slegs 21.43 % respondente implementeer in 'n uitstekende mate regstellende optrede, 20 % implementeer in 'n mindere mate regstellende optrede en 5.71 % implementeer in 'n swak mate regstellende optrede. Die bevinding is dat die meerderheid respondente regstellende optrede implementeer.

Die doel van vraag 33 is om te bepaal hoe die onderneming die afgelope jaar presteer het in terme van winsgewendheid.

**Tabel 6.36 Prestasie van die onderneming**

Prestasie van die onderneming die afgelope jaar	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Verbeter	33	47.14
Dieselfde	37	52.86
Verswak	0	0.00
Onseker	0	0.00
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Tabel 6.37 toon dat 52.86 % respondente se prestasie - in terme van winsgewendheid - die afgelope jaar dieselfde presteer het. 47.14 % respondente se prestasie het verbeter. Hierdie prestasie van die onderneming dui nie noodwendig aan dat strategiese bestuur die rede was vir die goeie prestasie is nie. Ander faktore kon ook op die goeie prestasie inwerk. Uit die onderhoude is bevind dat die afgelope jaar 'n goeie seisoen was in terme van genoeg reën. Hierdie vraag is egter slegs as inleiding gebruik tot die volgende vraag.

Vraag 34 bepaal tot watter mate strategiese bestuur die onderneming se prestasie, in terme van winsgewendheid, sal verbeter. Die inligting is slegs op die opinie van die respondente gegrond. Die respondente moes aandui tot watter mate die onderneming se prestasie sal verbeter indien die onderneming strategies bestuur word.

**Tabel 6.37 Prestasie en strategiese bestuur**

Die mate waarin strategiese bestuur die prestasie – in terme van winsgewendheid – in die onderneming sal verbeter	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Strategiese bestuur sal nie prestasie verbeter nie	0	0.00
Strategiese bestuur sal in 'n swak mate die prestasie verbeter	0	0.00
Strategiese bestuur sal in 'n mindere mate die prestasie verbeter	3	4.29
Strategiese bestuur sal in 'n meerdere mate die prestasie verbeter	35	50.00
Strategiese bestuur sal in 'n uitstekende mate die prestasie verbeter	32	45.71
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Hierdie respons in Tabel 6.38 is swaar geweeg ten gunste van strategiese bestuur. Die respons het aangedui dat 50 % en 45.71 % respondente se opinie onderskeidelik ten gunste van strategiese bestuur is. Die respondente het aangedui dat die prestasie van die onderneming in 'n meerdere mate en in 'n uitstekende mate sal verbeter. Slegs 4.29 % respondente het aangedui dat die prestasie in 'n mindere mate sal verbeter.

### 6.3 HOUDING TENOOR STRATEGIESE BESTUUR

Die doel van hierdie afdeling was om 'n aanduiding te kry van die bestuurder se houding teenoor strategiese bestuur.

'n Vyfpuntskaal se beoordelingsnorme is soos volg toegepas:

Onbelangrik	1
Minder belangrik	2
Redelik belangrik	3
Baie belangrik	4
Noodsaaklik	5

Die resultate van vraag 38 is in Tabel 6.38 tot 6.44 saamgevat.

#### 6.3.1 Formulering van 'n missie en visie

Die houding teenoor die formulering van 'n missie en visie word in hierdie vraag vasgestel.

**Tabel 6.38 Houding teenoor die formulering van 'n missie en visie**

Formuleer 'n missie en visie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
'n Missie en visie is onbelangrik	0	0.00
'n Missie en visie is minder belangrik	1	1.43
'n Missie en visie is redelik belangrik	15	21.43
'n Missie en visie is baie belangrik	31	44.29
'n Missie en visie is noodsaaklik	23	32.85
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Tabel 6.39 dui aan dat die formulering van 'n missie en visie vir 44.29 % en 32.85 % respondente onderskeidelik belangrik en noodsaaklik is. Die respons toon ook dat



21.43 % en 1.43 % die formulering van 'n missie en visie as redelik belangrik en minder belangrik beskou. Die bevinding is gevolglik dat die meerderheid respondente die formulering van 'n missie en visie as belangrik beskou.

### 6.3.2 Stel van doelwitte

Die houding teenoor die stel van doelwitte word in hierdie vraag vasgestel.

**Tabel 6.39 Houding teenoor die stel van doelwitte**

Stel doelwitte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die stel van doelwitte is onbelangrik	0	0.00
Die stel van doelwitte is minder belangrik	0	0.00
Die stel van doelwitte is redelik belangrik	3	4.29
Die stel van doelwitte is baie belangrik	37	52.86
Die stel van doelwitte is noodsaaklik	30	42.85
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Die houding teenoor die stel van doelwitte dui daarop dat 52.86 % en 42.85 % respondente onderskeidelik die stel van doelwitte baie belangrik en noodsaaklik beskou soos in Tabel 6.40 aangedui word. Slegs 4 % van die respondente het aangedui dat die stel van doelwitte slegs redelik belangrik is. Die stel van doelwitte is vir die respondente belangriker as die formulering van 'n visie en missie.

### 6.3.3 Analisering van die eksterne omgewing

Die houding teenoor die analise van die eksterne omgewing word in hierdie vraag vasgestel.

Tabel 6.40 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.40 Houding teenoor die analise van die eksterne omgewing**

<b>Analiseer die eksterne omgewing</b>	<b>Frekwensie (n)</b>	<b>Persentasie (%)</b>
Analise van die eksterne omgewing is onbelangrik	0	0.00
Analise van die eksterne omgewing is minder belangrik	0	0.00
Analise van die eksterne omgewing is redelik belangrik	4	5.71
Analise van die eksterne omgewing is baie belangrik	35	50.00
Analise van die eksterne omgewing is noodsaaklik	31	44.29
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Hierdie respons is baie swaar geweeë ten gunste van die analise van die eksterne omgewing soos in Tabel 6.41 aangedui word. Die respons toon dat 50 % en 44.29 % respondente onderskeidelik die analise van die eksterne omgewing as baie belangrik en noodsaaklik beskou.

### 6.3.4 Analisering van die interne omgewing

Die houding teenoor die analise van die interne omgewing word in hierdie vraag vasgestel.

**Tabel 6.41 Houding teenoor die analise van die interne omgewing**

<b>Analiseer die interne omgewing</b>	<b>Frekwensie (n)</b>	<b>Persentasie (%)</b>
Analise van die interne omgewing is onbelangrik	1	1.43
Analise van die interne omgewing is minder belangrik	5	7.14
Analise van die interne omgewing is redelik belangrik	32	45.71
Analise van die interne omgewing is baie belangrik	31	44.29
Analise van die interne omgewing is noodsaaklik	1	1.43
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Dit bleik uit die respons dat die analise van die interne omgewing nie so belangrik vir die respondente is as die analise van die eksterne omgewing nie. 45.71 % respondente beskou die analise van die interne omgewing as redelik belangrik en 44.29 % respondente beskou dit as baie belangrik, soos in Tabel 6.42 aangedui word. Slegs 1.43 % het aangedui dat die analise van die interne omgewing noodsaaklik is.



### 6.3.5 Formulering van 'n strategie

Die houding teenoor die formulering van 'n strategie word in hierdie vraag vasgestel.

**Tabel 6.42 Houding teenoor die formulering van 'n strategie**

Formuleer 'n strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Formulering van 'n strategie is onbelangrik	0	0.00
Formulering van 'n strategie is minder belangrik	0	0.00
Formulering van 'n strategie is redelik belangrik	2	2.86
Formulering van 'n strategie is baie belangrik	36	51.43
Formulering van 'n strategie is noodsaaklik	32	45.71
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Die resultate toon dat 51.43 % en 45.71 % respondente onderskeidelik die formulering van 'n strategie as baie belangrik en noodsaaklik beskou.

### 6.3.6 Implementering van die strategie

Die houding teenoor die implementering van die strategie word in hierdie vraag vasgestel.

**Tabel 6.43 Houding teenoor die implementering van die strategie**

Implementeer die strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Implementering van 'n strategie is onbelangrik	0	0.00
Implementering van 'n strategie is minder belangrik	0	0.00
Implementering van 'n strategie is redelik belangrik	1	1.43
Implementering van 'n strategie is baie belangrik	38	54.29
Implementering van 'n strategie is noodsaaklik	31	44.28
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Hierdie respons toon duidelik dat die implementering van die strategie vir 54.29 % en 44.28 % respondente ook baie belangrik en noodsaaklik is soos in Tabel 6.44 aangedui word.

### 6.3.7 Evalueer die strategie

Die houding teenoor die evaluering van die strategie word in hierdie vraag vasgestel.

**Tabel 6.44 Houding teenoor die evaluering van die strategie**

Evalueer die strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Evaluering van 'n strategie is onbelangrik	0	0.00
Evaluering van 'n strategie is minder belangrik	0	0.00
Evaluering van 'n strategie is redelik belangrik	1	1.43
Evaluering van 'n strategie is baie belangrik	38	54.29
Evaluering van 'n strategie is noodsaaklik	31	44.28
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Dit wil voorkom of 54.29 % en 44.28 % respondente die evaluering van die strategie as baie belangrik en noodsaaklik beskou, soos in Tabel 6.45 aangedui word.

Die gemiddelde respondent se houding teenoor strategiese bestuur – in terme van die formulering van 'n missie en visie, die stel van doelwitte, analise van die eksterne omgewing, analise van die interne omgewing, formulering van 'n strategie, implementering van 'n strategie en die evaluering van die strategie - is dat die strategiese bestuursproses baie belangrik in die boerdery-onderneming is.

## 6.4 BIOGRAFIESE INLIGTING

Enkele vrae is by die vraelys ingesluit om biografiese inligting van die respondente te bekom. Dit het die navorser in staat gestel om 'n profiel van die onderzoekgroep saam te stel asook hul vlak van kundigheid te bevestig.

Die posisie wat die respondent in die onderneming beklee, word in vraag 39 vasgestel.

Tabel 6.45 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.45 Posisie in die onderneming**

<b>Posisie in die onderneming</b>	<b>Frekwensie (n)</b>	<b>Persentasie (%)</b>
Topbestuur	70	100.00
Middelbestuur	0	0.00
Toesighouer	0	0.00
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Alhoewel hierdie inligting nie direk 'n bydrae gelewer het tot die studie nie, is dit interessant om daarop te let dat al die respondente deel uitmaak van die topbestuur soos in Tabel 6.46 aangedui word.

Die jare ondervinding wat die respondent het word in vraag 40 vasgestel.

**Tabel 6.46 Ondervinding in die bestuur van die onderneming**

<b>Jare ondervinding in die bestuur van 'n plaas</b>	<b>Frekwensie (n)</b>	<b>Persentasie (%)</b>
Geen ondervinding nie	0	0.00
Een tot vyf jaar ondervinding	5	7.14
Ses tot tien jaar ondervinding	21	30.00
Elf tot vyftien jaar ondervinding	22	31.43
Sestien jaar en meer ondervinding	22	31.43
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Wat die respons vir die vraag oor die jare ondervinding betref, is daar nie juis 'n duidelike tendens te bespeur nie. Die response toon dat 31.43 % respondente onderskeidelik elf tot vyftien jaar en sestien en meer jare ondervinding het. Tabel 6.47 dui daarop dat 30 % respondente ses tot tien jaar ondervinding het en 7.14 % respondente het een tot vyf jaar ondervinding.

Die hoogste akademiese kwalifikasies van die respondente word in Tabel 6.48 weergegee.

Tabel 6.47 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.47 Hoogste kwalifikasie verwerf**

Hoogste kwalifikasie verwerf	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Laer as Matriek	1	1.43
Matriek	54	77.14
Diploma/Beroepskwalifikasie	9	12.86
Graad	6	8.57
Nagraadse kwalifikasie	0	0.00
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Die resultate van vraag 41 dui daarop dat die hoogste kwalifikasie van die 8.57 % respondente 'n akademiese graad was. 12.86 % respondente het 'n diploma en 77.14 % het matriek. Dit dui daarop dat die meerderheid respondente nie 'n hoë vlak van opleiding het nie.

Die doel van vraag 42 is om te bepaal of die respondent enige kennis van strategiese bestuur het.

**Tabel 6.48 Kennis van strategiese bestuur**

Kennis van strategiese bestuur	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Bestuur het kennis van strategiese bestuur	22	31.43
Bestuur het geen kennis van die strategiese bestuur nie	48	68.57
<b>TOTAAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Die relatiewe weging is dat die meerderheid respondente geen kennis van strategiese bestuur het nie. Slegs 31.43 % respondente het aangedui dat hulle kennis van strategiese bestuur het, 68.57 % respondente het geen kennis van strategiese bestuur nie.

Uit vraag 43 word die ouderdom van die respondente vasgestel.

Tabel 6.49 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.49 Ouderdom van die respondente**

Ouderdom	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Jonger as 25 jaar	0	0.00
26 tot 35 jaar	11	15.71
36 tot 45 jaar	16	22.86
46 tot 55 jaar	23	32.86
55 jaar en ouer	20	28.57
<b>TOTAAL</b>	70	100.00

Die respondente is almal ouer as 26 jaar oud. Die meerderheid respondente, 32.86 %, was tussen die ouderdom van 46 tot 55 jaar oud. Slegs 15.71 % van die respondente is tussen die ouderdom van 26 tot 35 jaar oud.

### 6.5 NIE-PARAMETRIESE BETEKENISVOLHEIDS-TOETS

'n Nie-parametriese toets word gebruik om hipoteses te toets van nominale en ordinale data. Volgens Cooper & Schindler (1998:482) is die mees algemeen gebruikte nie-parametriese toets die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets. Die ( $X^2$ ) toets word gebruik om vas te stel of die werklike frekwensies ooreenkom met die verwagte frekwensie by gegewens bestaande uit frekwensies in diskrete kategorieë, of klasintervalle. Die formule vir berekening van chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets is:

$$X^2 = \sum (o - e)^2 / e$$

Chi-kwadraat is die som van die vierkant verskil tussen waargenome (o) en die verwagte (e) data (of die afwyking, d), gedeel deur die verwagte data in al die kategorieë.

In gevalle waar die oorskrydingswaarskynlikheid (p-waarde)  $\leq 0.05$  is dui dit op 'n betekenisvolle korrelasie tussen die bepaalde faktore.

Die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets van die toetsgrootheid vir die passingstoets is streng gesproke slegs geldig indien die aantal steekproefwaarnemings groot is en al die verwagte frekwensies ten minste vyf is. In die studie was daar 'n lae selfrekwensie. Indien die verwagte selfrekwensie kleiner as vyf is, dan gee die statistiese toets 'n

waarskuwing. Die waarskuwing beteken dat die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets nie geldig is nie. Die data is gevolglik saamgegroeper ten einde die probleem op te los. Die vyfpuntskaal se beoordelingsnorme is saamgegroeper om 'n tweepuntskaal te vorm. Die vyf opsies is saam gegroeper om twee opsie te vorm. Die nuwe tweepuntskaal se beoordelingsnorme lyk as volg:

Nooit/Swak/Mindere	1
Meerdere/Uitstekend	2

### 6.5.1 Resultate van die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets

Die rede vir die gebruik van die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets was om vas te stel of daar 'n korrelasie tussen twee stelle rangordes bestaan

#### 6.5.1.1 Die formulering van 'n goeie missie

Die doel van die volgende chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets is om vas te stel of daar 'n verband is tussen die mate waarin die respondente 'n missie formuleer en die mate waaraan die missie aan die vereistes van 'n goeie missie voldoen.

**Tabel 6.50 Verband tussen die mate waarin 'n missie geformuleer word en die mate waaraan die missie aan die vereistes van 'n goeie missie voldoen**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Die missie vergelyk (in 'n nooit/swak/ mindere mate) aan die vereistes van 'n goeie missie	Die missie vergelyk (in 'n meerdere/ uitstekende mate) aan die vereistes van 'n goeie missie	TOTAAL
Die onderneming formuleer (in 'n nooit/swak/mindere mate) 'n missie	29 41.43	0 0.00	29 41.43
Die onderneming formuleer (in 'n meerdere/uitstekende mate) 'n missie	22 31.43	19 27.14	41 58.57
<b>TOTAAL</b>	51 72.86	19 27.14	70 100.00

Uit Tabel 6.51 word die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets se waarde as 0.0001 bereken wat kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ) is. Die waarde is hoogs betekenisvol en daar kan aanvaar word dat 27.14 % respondente 'n missie (in 'n meerdere/uitstekende mate)



formuleer en dat die missie (in 'n meerdere/uitstekende mate) aan die vereistes van 'n goeie missie voldoen.

### 6.5.1.2 Die formulering van 'n goeie visie

Die doel van die vergelyking is om vas te stel of daar 'n verband is tussen die mate waarin die respondente 'n visie formuleer en die mate waaraan die visie aan die vereistes van 'n goeie visie voldoen.

**Tabel 6.51 Verband tussen die mate waarin 'n visie geformuleer word en die mate waaraan die visie aan die vereistes van 'n goeie visie voldoen**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Die visie vergelyk (in 'n nooit/swak/ mindere mate) aan die vereistes van 'n goeie visie	Die visie vergelyk (in 'n meerdere/ uitstekende mate) aan die vereistes van 'n goeie visie	TOTAAL
Die onderneming formuleer (in 'n nooit/swak/mindere mate) 'n visie	39 55.71	0 0.00	39 55.71
Die onderneming formuleer (in 'n meerdere/uitstekende mate) 'n visie	11 15.72	20 28.57	31 44.29
<b>TOTAAL</b>	50 71.43	20 28.57	70 100.00

'n Hoë positiewe korrelasie bestaan tussen die mate waarin 'n visie geformuleer word en die mate waaraan die visie aan die vereiste van 'n goeie visie voldoen. Die chi-kwadrat ( $X^2$ )-toets se waarde is 0.0001 wat kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ) is. Slegs 28.57 % respondente formuleer 'n visie (in 'n meerdere/uitstekende mate) en voldoen (in 'n meerdere/uitstekende mate) aan die vereistes van 'n goeie visie.

### 6.5.1.3 Doelwitte omskryf die resultate wat die onderneming wil bereik

Hierdie vergelyking stel vas of daar 'n verband is tussen die mate waarin die respondente doelwitte stel en die mate waarin die doelwitte die resultate omskryf wat die onderneming wil bereik.

**Tabel 6.52 Verband tussen die mate waarin doelwitte gestel word en die mate waarin die doelwitte die resultate omskryf wat die onderneming wil bereik**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Die doelwitte omskryf (in 'n nooit/swak/mindere mate) spesifieke resultate wat die onderneming wil bereik	Die doelwitte omskryf (in 'n meerdere/uitstekende mate) spesifieke resultate wat die onderneming wil bereik	TOTAAL
Die onderneming stel (in 'n nooit/swak/mindere mate) doelwitte	12 17.14	3 4.29	15 21.43
Die onderneming stel (in 'n meerdere/uitstekende mate) doelwitte	5 7.14	50 71.43	55 78.57
<b>TOTAAL</b>	17 24.28	53 75.72	70 100.00

71.43 % respondente stel doelwitte in 'n meerdere/uitstekende mate, hierdie doelwitte omskryf in 'n meerdere/uitstekende mate die spesifieke resultate wat die onderneming wil bereik, soos in Tabel 6.53 aangedui word. Hierdie bevinding is geldig as gevolg van die hoë korrelasie wat daar tussen die twee faktore bestaan. Die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets se waarde is as 0.0001 bereken wat hoogs betekenisvol is aangesien dit kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ) is.

#### **6.5.1.4 Verband tussen die respondente se kennis van strategiese bestuur en die uitvoering van die sewe bestuurstake**

Die doel van die vergelyking is om te bepaal of daar 'n verband is tussen die kennis wat die respondent van strategiese bestuur het en die uitvoering van die sewe bestuurstake. Om 'n geheelbeeld te kry is die gemiddelde respons van die eksterne omgewing, interne omgewing, implementering van die strategie, evaluering van die strategie onderskeidelik verkry en met die kennis van die respondente vergelyk.

Tabel 6.53 verskyn op die volgende bladsy.



**Tabel 6.53 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n missie**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Formuleer (in geen/swak/ mindere mate) 'n missie	Formuleer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) 'n missie	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	3 4.29	19 27.14	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	26 37.14	22 31.43	48 68.57
<b>TOTAAL</b>	29 41.43	41 58.57	70 100.00

Die chi-kwadrat ( $X^2$ )-toets se waarde is 0.0014. Dit is kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ), daar is gevolglik 'n hoogs betekenisvolle verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n missie.

**Tabel 6.54 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n visie**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Formuleer (in geen/swak/ mindere mate) 'n visie	Formuleer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) 'n visie	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	6 8.57	16 22.86	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	33 47.14	15 21.43	48 68.57
<b>TOTAAL</b>	39 55.71	31 44.29	70 100.00

Die resultate van die chi-kwadrat ( $X^2$ )-toets is 0.0012. Die bevinding is dat daar 'n positiewe verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n visie is. Hierdie bevinding is geldig aangesien die waarde kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ) is.

Tabel 6.55 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.55 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die stel van doelwitte**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Stel (in geen/swak/ mindere mate) doelwitte	Stel (in 'n meerdere/ uitstekende mate) doelwitte	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	1 1.43	21 30.00	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	14 20.00	34 48.57	48 68.57
<b>TOTAAL</b>	15 21.43	55 78.57	70 100.00

Uit Tabel 6.56 word die chi-kwadrat ( $X^2$ )-toets se waarde as 0.0198 bereken, wat bo die norm ( $\alpha = 0.05$ ) is. Daar is gevolglik 'n betekenisvolle verband tussen die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het en die stel van doelwitte.

**Tabel 6.56 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die analise van die eksterne omgewing**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Analiseer (in geen/swak/ mindere mate) die eksterne omgewing	Analiseer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) die eksterne omgewing	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	7 10.00	15 21.43	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	45 64.29	3 4.28	48 68.57
<b>TOTAAL</b>	52 74.29	18 25.71	70 100.00

Die chi-kwadrat ( $X^2$ )-toets se waarde is as 0.0001 bereken. Dit is kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ). Daar is gevolglik 'n positiewe korrelasie tussen die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het en die analise van die eksterne omgewing.

Tabel 6.57 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.57 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die analyse van die interne omgewing**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Analiseer (in geen/swak/ mindere mate) die interne omgewing	Analiseer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) die interne omgewing	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	3 4.29	19 27.14	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	23 32.85	25 35.72	48 68.57
<b>TOTAAL</b>	26 37.14	44 62.86	70 100.00

Die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets se waarde is as 0.0066 bereken, dit is kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ). Daar is 'n positiewe verband tussen die kennis van strategiese bestuur en die analyse van die interne omgewing.

**Tabel 6.58 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n strategie**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Formuleer (in geen/swak/ mindere mate) die strategie	Formuleer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) die strategie	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	4 5.72	18 25.71	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	27 38.57	21 30.00	48 68.57
<b>TOTAAL</b>	31 44.29	39 55.71	70 100.00

Daar is geen beduidende korrelasie tussen die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het en die formulering van 'n strategie. Uit Tabel 6.59 word die die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets se waarde as 0.0043 bereken, dis is kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ).

Tabel 6.59 verskyn op die volgende bladsy.

**Tabel 6.59 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die implementering van die strategie**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Implementeer (in geen/swak/ mindere mate) die strategie	Implementeer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) die strategie	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	7 10.00	15 21.43	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	45 64.29	3 4.28	48 68.57
<b>TOTAAL</b>	52 74.29	18 25.71	70 100.00

Die bevinding uit Tabel 6.60 is dat daar 'n positiewe verband is tussen die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het en die implementering van die strategie. Die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets se waarde is as 0.0043 bereken, wat kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ) is.

**Tabel 6.60 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die evaluering van die strategie**

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Evalueer die strategie (in geen/swak/ mindere mate)	Analiseer die eksterne omgewing (in 'n meerdere/ uitstekende mate)	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	1 1.43	21 30.00	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	14 20.00	34 48.57	48 68.57
<b>TOTAAL</b>	15 21.43	55 78.57	70 100.00

Daar is 'n wesenlike verband tussen die kennis wat respondente van strategiese bestuur het en die evaluering van die strategie. Uit Tabel 6.61 is die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets se waarde as 0.0462 bereken, wat kleiner as die norm ( $\alpha = 0.05$ ) is.

## **6.6 SAMEVATTING**

Teen die agtergrond en inligting wat verkry is in hoofstuk 6 se navorsingsresultate, sal die resultate opgesom word. Aanbevelings sal in hoofstuk 7 ten opsigte van strategiese bestuur in die boerdery-onderneming gemaak word.

## HOOFSTUK 7

### GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

“All things are possible until they are proved impossible and even the impossible may only be so, as of now.”

C. Du Bos

#### 7.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstuk is die empiriese studie se resultate weergegee. Op grond van die teoretiese onderbou, asook die bevindings wat uit die navorsingsresultate na vore gekom het, word bepaalde en meer verteenwoordigende gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

In hierdie hoofstuk sal daar op 'n samevatting van die literatuurstudie sowel as die empiriese navorsing gefokus word en aanbevelings sal gemaak word. Eerstens gaan 'n oorsig van die literatuur gegee word, daarna 'n samevatting van die gevolgtrekkings, aanbevelings en die tekortkominge van die studie sal vervolgens onder die soeklig kom. Toekomstige areas vir verdere navorsing sal ook geïdentifiseer word.

#### 7.2 LITERATUUROORSIG

In hoofstuk 2 is daar na die mikro-omgewing van die boerdery-onderneming gekyk. Die begrip ondernemingsbestuur maak dit duidelik dat die bestuur van die onderneming 'n belangrike komponent in die welslae of mislukking van die onderneming is. Die samestelling van die bestuursomgewing word ondersoek omdat die onderneming nie in isolasie funksioneer nie maar deel van die groter geheel uitmaak. Die kollig van hierdie hoofstuk is op die mikro-omgewing van die boerdery-onderneming wat die onderneming se vermoë om sake te verrig, bepaal. Die kernveranderlikes wat in die interne omgewing

toegelig word, is die ondernemingsfunksies en die produksiefaktore. Vervolgens is die voordele van effektiewe logistieke bestuur - 'n belangrike komponent in 'n winsgewende en mededingende onderneming – omskryf. Ten slotte is die integrasie van die interne onderneming ondersoek waar die afsonderlike ondernemingsfunksies as 'n geheel saamwerk.

Hoofstuk 3 verduidelik die uiteenlopende en komplekse veranderende omgewing van die landboubedryf. Daar word beklemtoon dat dit 'n strategie noodsaaklikheid is om by die veranderende omgewing aan te pas. Aandag word aan die twee areas van die eksterne omgewing gegee, naamlik die markomgewing en die makro-omgewing wat vir die boerdery-onderneming bepaalde geleenthede en bedreigings inhou. Die boerdery-onderneming is in die middel van 'n verskuiwing in die struktuur van die ekonomie en moet voortaan by die nuwenetwerk-ekonomie aanpas. Die onderneming se strategiese fokus moet op verbindings tussen entiteite wees en nie op aparte entiteite nie. Die strategie van die entiteite moet geïntegreer wees ten einde die verskaffingsketting as 'n netwerk te bestuur. Die uitdagings in die veranderende omgewing wat die grootste impak op logistiek het, word vervolgens ondersoek. Die hoofstuk word afgesluit deur die implikasie van die veranderende omgewing kortliks te bespreek, die klem val op 'n pro-aktiewe bestuursfilosofie.

Tydens strategieformulering is die voortdurende verkenning van die interne- en eksterne omgewing 'n voorvereiste. Deurlopende bewustheid hiervan stel die bestuur in staat om bedreigings uit die veranderende omgewing tydig af te weer en om geleenthede optimaal te benut. Strategiese bestuur word gebruik om die faktore wat die winsgewendheid en groei van die onderneming beïnvloed te beheer.

Die aard van strategiese bestuur word in hoofstuk 4 omskryf. Die begrip strategiese bestuur word omskryf aan die hand van die benaderings wat 'n aantal skrywers in dié verband volg. Voordele van strategiese bestuur word daarna hanteer. Een van die belangrikste voordele van strategiese bestuur is, onder andere, dat die onderneming 'n pro-aktiewe benadering tot bestuur volg. 'n Onderneming word ontwikkel wat by die

veranderende omgewing kan aanpas. Laastens is die proses van die strategiese bestuur onder die loep geneem. In die proses van strategiese bestuur is die volgende interafhanklike bestuurstake volledig omskryf: formulering van 'n missie en visie, die stel van doelwitte, analisering van die interne omgewing, analisering van die eksterne omgewing, formulering van 'n strategie, implementering van die strategie asook die evaluering van die strategie.

Die doelwitte van die studie is ondersoek en behaal deur middel van die empiriese studie in hoofstuk 6:

Primêre doelwit:

In die lig van die bedreigings wat omgewingsveranderlikes op die winsgewende voortbestaan van die boerdery-onderneming het, is 'n omvattende ondersoek gedoen oor hoe doeltreffend kommersiële boere die boerdery-onderneming strategies bestuur in die Loskopskema: Marble Hall-streek.

Sekondêre doelwitte:

Die mate waarin die boere strategiese bestuur toepas is ondersoek aan die hand van die sewe take van strategiese bestuur, naamlik:

1. Formuleer die boerdery-onderneming 'n visie en missie?
2. Stel die boerdery-onderneming doelwitte?
3. Analiseer die boerdery-onderneming die interne omgewing?
4. Analiseer die boerdery-onderneming die eksterne omgewing?
5. Formuleer die boerdery-onderneming 'n geskrewe strategie?
6. Implementeer die boerdery-onderneming die strategie?
7. Evalueer die boerdery-onderneming sy prestasie?



Bogenoemde doelwitte is suksesvol deur die studie behaal en word verder in meer detail onder gevolgtrekkings en aanbevelings bespreek.

### **7.3 GEVOLGTREKKINGS**

Die probleemstelling of die kommersiële boer sy boerdery-onderneming strategies bestuur is in hierdie studie ondersoek. Hierdie probleemstelling het tot die stel van twee hipoteses aanleiding gegee. Hipotese een ondersoek of die kommersiële boer sy onderneming strategies bestuur in 'n veranderende omgewing. Hipotese twee bepaal of die kommersiële boer voldoende kennis van strategiese bestuur het.

Daar is tot die volgende gevolgtrekkings gekom uit die resultate en bevindings van die empiriese studie wat uit hoofstuk 6 verkry is.

#### **7.3.1 Strategiese bestuur in 'n veranderende omgewing**

Die mate waarin die kommersiële boer strategies bestuur in 'n veranderende omgewing word aan die hand van die sewe bestuurstake van die strategiese bestuursproses ondersoek.

##### **7.3.1.1 Formulering van 'n visie en missie**

Dit is onwaarskynlik dat blywend doelgerigte handeling in 'n onderneming sal plaasvind sonder 'n gemeenskaplike visie, missie en doelstellings.

Die meeste boerdery-ondernemings formuleer 'n missie, alhoewel daar ook 'n groot persentasie respondente is wat 'n missie in 'n mindere mate vir die onderneming formuleer. Die missie van die meerderheid respondente beskryf egter nie die fundamentele bestaansdoel of bestaansrede van die onderneming nie, soos in die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets bevind is. Die meerderheid respondente se missie bepaal gevolglik nie die terrein waarbinne die onderneming funksioneer nie.

'n Breë uitdrukking van gewenste eindbestemming wat in die visie vervat is, word in 'n mindere mate geformuleer. Uit die resultate van die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets is dit duidelik dat die meerderheid respondente se visie nie die langtermynrigting van die onderneming skets nie.

In navorsingsresultate is bevind dat die meerderheid respondente nie 'n geskrewe strategie formuleer nie. Dit is onwaarskynlik dat die onderneming wat nie 'n geskrewe strategie het nie 'n missie en visie sal formuleer wat die bestaansdoel en die gewenste eindbestemming van die onderneming sal omskryf. Die feit dat die oorgrote meerderheid respondente nie kennis van strategiese bestuur het nie dra ook by tot die swak formulering van 'n goeie missie en visie. Die resultate is gevolglik te wagte.

### **7.3.1.2 Die stel van doelwitte**

Daar word meer prominensie aan die stel van doelwitte verleen as aan die formulering van 'n visie en missie. Die meerderheid respondente sit die gewenste eindresultate wat die onderneming wil bereik in die doelstelling uiteen.

Die oorgrote meerderheid respondente wat doelwitte stel, se doelwitte omskep die visie in spesifieke resultate wat die onderneming wil bereik, soos in die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toets bevind is.

Die visie en missie vind gestalte in bepaalde doelstellings wat nagestreef word. Indien die respondente besef hoe belangrik die formulering van 'n missie en visie is, sal meer respondente moeite doen om 'n missie en visie en doelwitte te formuleer.

### **7.3.1.3 Analise van die eksterne omgewing**

In die industrie en mededingende analise word konsepte en tegnieke gebruik ten einde die dominante ekonomiese faktore in die bedryf te identifiseer, die mededingers te analiseer, faktore wat verantwoordelik is vir verandering in die mededingende omgewing te

identifiseer, die mededingende posisie van direkte mededingers te bepaal, die mededingers te analiseer, die sleutelfaktore vir mededingende sukses te identifiseer, asook die vooruitsigte en algehele aantreklikheid vir die toekoms te voorspel. Dit help die onderneming om strategies te dink oor die algehele situasie van die bedryf en om te besluit of die onderneming in die spesifieke bedryf moet investeer. Elkeen van die bostaande konsepte is in die vraelys getoets.

Die strategiese bestuursproses kan slegs doelmatig plaasvind indien die onderneming deurlopend bewus is van die veranderinge wat in die eksterne omgewing plaasvind, sodat daar deur middel van 'n evalueringsproses bepaal kan word watter invloed dit op die onderneming en sy aktiwiteite sal hê. Daar is in besonder daarop gewys dat omgewingsverkenning belangrik is, juis vanweë die snel-veranderende aard van die omgewing. Hieruit is dit duidelik dat die verkenning van die eksterne omgewing 'n groot en veeleisende taak is en 'n verskeidenheid van hulpbronne benodig.

Indien 'n geheelbeeld van die komponente van die eksterne omgewing verkry word, is die gemiddelde antwoord van die respondente dat die eksterne omgewing in 'n mindere mate ontleed word.

Respondente identifiseer in 'n mindere mate inligting oor die dominante ekonomiese faktore, soos die grootte van die mark, groeikoers van die mark, hoeveelheid ondernemings in die bedryf en gemak van toetrede tot die bedryf. Hierdie mededingende intelligensie sal die onsekerheid oor die bedryf se eksterne mededingende omgewing verminder.

Daar word in 'n swak mate deur die respondente in hierdie studie bepaal hoe sterk die mededingende kragte in die landboubedryf is. Sonder die analise van die mededingende kragte kan die onderneming nie 'n strategie ontwikkel nie. Die analise word gebruik om die mededingende druk in die mark te diagnoseer en te bepaal hoe sterk en belangrik elke faset daarvan is.

Inligting oor die dryfkragte van die bedryf word in 'n mindere mate ingesamel. In die vinnig-veranderende omgewing waarin die onderneming hom bevind, is dit belangrik om die faktore wat vir verandering verantwoordelik is te identifiseer sodat die regte strategie bepaal en geïmplementeer kan word.

Die meerderheid respondente identifiseer in 'n mindere mate die mededingende posisie van die mededingers. Die boer blyk gevolglik minder sensitief te wees teenoor sy mededingers. Respondente sal 'n beter begrip van die mededingende omgewing hê as die mededingende posisie van mededingers vasgestel is.

Uit die navorsingsresultate is dit duidelik dat die mededingers se volgende beweging in 'n swak mate voorspel word. Indien die onderneming meer en beter inligting oor die mededingers het, is die onderneming in 'n beter posisie om die oorhand oor mededingers te kry. Dit is duidelik dat die onderneming nie 'n goeie begrip van die strategieë, optredes, sterk- en swakpunte van die mededingers het nie. Die volgende beweging van die mededingers kan gevolglik nie voorspel word nie.

Sleutelfaktore soos produkeienskappe, bekwaamhede, mededingende vaardighede en markprestasie - wat die grootste direkte verband op die winsgewendheid van die onderneming het - word in 'n mindere mate geïdentifiseer. Dit is belangrik om hierdie faktore te oorweeg vir 'n volhoubare mededingende voordeel.

Dit is baie moeilik vir die boerdery-onderneming om in 'n onseker toekoms en in die teenwoordigheid van onvoorspelbare natuurlike elemente die vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die landboubedryf te voorspel. Respondente het aangedui dat die toekoms in 'n baie swak mate voorspel word.

#### **7.3.1.4 Analise van die interne omgewing**

Strategiese bestuur het geen plek vir kitsresepte wat gegrond is op onvoldoende analise van die interne omgewing en die eksterne omgewing nie. Oorwoë strategiese beplanning

en bestuur berus op goeie begrip, realisme en 'n toekomsingesteldheid. Die analise van die interne omgewing toon aan wat die onderneming se sterk- en swakpunte is. 'n Omvattende ondersoek na en beoordeling van die onderneming se funksionele vaardighede, kundighede en tekortkominge ten opsigte van die ondernemingsfunksies asook die produksiefaktore waaroor die onderneming beskik, word in die interne analise gedoen.

Die mate waarin die boerdery-onderneming sy interne omgewing analiseer, is bepaal deur vas te stel of die respondente die huidige strategie van die onderneming ontleed, 'n SWOT-analise doen, die mededingendheid ten opsigte van prys en koste bepaal, die sterkte van die onderneming se mededingende posisie bepaal en die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom, identifiseer.

Die strategie van die onderneming word deur die meerderheid respondente ontleed. Die onderneming sal gevolglik die huidige strategie bevraagteken indien die onderneming se prestasie swak is en die eksterne omgewing verander het.

Die SWOT-analise word in 'n mindere mate gedoen. Of die onderneming daarin gaan slaag om sy doelstellings te verwesenlik, hang grootliks van sy vermoë af om met sy interne sterkpunte en swakpunte by die eise van sy hoofaktiwiteite en omgewing aan te pas. Die onderneming se interne vermoë moet nie net in verband gebring word met sy huidige aktiwiteite nie, maar ook met sy toekomstige aktiwiteite.

Indien 'n geheelbeeld van die vyf komponente van die analise van die interne omgewing gevorm word, is die bevinding dat die respondente die interne omgewing in 'n mindere mate analiseer. Die meerderheid respondente het gevolglik opsie drie (in 'n mindere mate) van die beoordelingsnorme gekies. Hierdie geheelbeeld gee egter slegs 'n benaderde aanduiding van spesifieke eienskappe.

### 7.3.1.5 Formulering van 'n strategie

Alledaagse, dringende operasionele probleme neig gewoonlik om bestuurders so besig te hou dat strategiese bestuur nie die nodige aandag geniet nie. Die toekomsingesteldheid en vermoë om te verander en te innoveer word gevolglik nadelig geraak. Dit ondermyn op die langtermyn die onderneming se mededingingsvermoë. Verskillende strategieë word beoordeel in die lig van die interne vermoëns van die onderneming en die aard en omvang van die veranderlikes in die eksterne omgewing. Keuses van 'n bepaalde strategie beteken dat die bestuur die verantwoordelikheid aanvaar om die onderneming op 'n spesifieke pad te plaas en te lei sodat die missie en ondernemingsdoelstellings nagestreef word.

Die faktore wat die keuse van 'n strategie beïnvloed, is onder andere:

- die graad van risiko wat die bestuur bereid is om te aanvaar,
- die tydsberekening vir die uitvoering van die gekose strategie,
- die persoonlike waardes, oordeel, motivering en bestuurstyl van die besluitnemers,
- die sosiale waardes en oordeel van die onderneming en die gemeenskap, en
- die verwagte intensiteit van die mededingende optrede.

Die benutting van strategiese bestuur deur boerdery-ondernemings in die Loskopskema: Marble Hall-streek is 'n relatief onseker verskynsel. Ongeag die feit dat 78.57 % van die respondente aangedui het dat 'n strategie in die onderneming geformuleer word, is daar aanduidings dat strategiese bestuur van die boerdery-onderneming nog in die spreekwoordelike kinderskoene staan. Die benutting van strategiese bestuur deur die boerdery-onderneming word slegs deur sowat 5.71 % formeel toegepas.

Talle respondente bevind hul nog op 'n onbekende terrein met betrekking tot die terminologie, die teorie en praktyk van strategiese bestuur. Die boere het gevolglik min kennis van die omvang van strategiese bestuur. Alhoewel die meerderheid respondente

aangedui het dat hulle wel strategiese bestuur toepas, is dit te betwyfel - uit die resultate van die bestuurstake - dat hierdie 'n deeglike proses is. Die gemiddelde persoon volgens Mintzberg, Ahlastrand, Lampel (1998:9) definieer die konsep strategie as 'n plan, rigting, gids of handeling om van hier tot daar te kom.

Uit die onderhoude en die vraelyste kan daar afgelei word dat min boere in hierdie studie kennis van die begrip en omvang van strategiese bestuur het. Die boere het 'n lae vlak van opleiding en die toepassing van strategiese bestuur deur die kommersiële boer is van mindere belang. Die boer pas gevolglik nie strategiese bestuur formeel toe nie. In die lig van bogenoemde blyk dit dat strategiese bestuur nog nie werklik 'n bewese en gevestigde bestuursproses is wat algemeen bekend is nie.

Dit wil voorkom of strategiese bestuur in die meeste gevalle skynbaar inkrementeel tot stand kom – dit wil sê, dat strategie manifesteer as 'n bepaalde patroon van strategiese besluite, eerder as dat dit die resultaat van 'n spesifieke beplanningsaksie is.

#### **7.3.1.6 Implementering van die strategie**

Die vermoë om veranderings suksesvol te implementeer is afhanklik van bestuur se leierskap en bereidwilligheid om veranderings en nuwe uitdagings te aanvaar.

Indien ondersoek ingestel word na die bestuurskomponente - soos: bou 'n bekwame onderneming (ontwikkeling van vermoëns en vaardighede), verbind die begroting met die strategie, formuleer strategie-ondersteunende beleid en prosedures, verbind die onderneming tot deurlopende verbetering en implementeer 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel - by die implementering van 'n strategie is die bevinding dat die meerderheid respondente in 'n mindere mate die strategie implementeer.

Die meerderheid respondente ontwikkel nie die vaardighede en vermoëns van die werknemers nie. Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie word in 'n meerdere mate bepaal. Navorsingsresultate dui daarop dat die respondente nie (of in 'n

swak mate) 'n beleid en prosedure het. Dit kan veroorsaak dat daar 'n afwyking van die onderneming se doelstellings is. Dit kan ook tot ondoeltreffendheid en konflik lei. Resultate in die studie het aangetoon dat die oorgrote meerderheid respondente in 'n meerdere mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering het. Die bevinding is egter te wagte aangesien die boer in 'n baie veeleisende globale omgewing meeding. Die response toon nie 'n duidelike tendens oor 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel nie. Dit wil voorkom uit die response of die vergoedingstelsel en prestasie van die werkers nie met mekaar verband hou nie. Die vergoedingstelsel is meer informeel, persoonlik en subjektief. Uit die onderhoude is bevind dat die respondente behuising en skoolopleiding as vergoedingstelsel aan die werkers gee ten einde die sosiale welstand van die gemeenskap te probeer bevorder.

### **7.3.1.7 Evaluering van die prestasie**

Sonder beheer is dit nie moontlik om die bestuursproses behoorlik uit te voer nie omdat planne streng volgens verwagting verloop.

Die inligtingstelsel van die onderneming het in 'n mindere mate die vermoë om voldoende terugvoering oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie te gee. Teenstrydig hiermee het respondente egter aangedui dat die prestasieresultate in 'n meerdere mate vasgepen kan word per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie. Bevindings uit die navorsingsresultate toon dat respondente in 'n mindere mate beheermaatreëls het om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is. Indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word, is daar in 'n meerdere mate regstellende optrede. Indien ondersoek ingestel word na die volgende:

- die huidige inligtingstelsel se vermoë om voldoende terugvoering te gee oor die aktiwiteite en prestasie,
- die mate waarin die prestasieresultate per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie vasgepen kan word,



- beheermaatreëls om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is, en
  - regstellende optrede indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word
- is die gemiddelde resultaat uit die navorsingsresultate dat die respondente in 'n mindere mate die strategie evalueer.

### 7.3.2 Respondente se kennis van strategiese bestuur

Daar is bevind dat die meeste respondente se hoogste kwalifikasie Matriek is. Die meerderheid respondente het nie kennis van strategiese bestuur nie. 'n Gebrek aan bestuurskennis mag dit vir die boer moeilik maak om die onderneming strategies te bestuur. Strategiese bestuur vereis vaardigheid en kundigheid in die formulering van 'n visie, missie, doelwitte, analise van die interne en eksterne omgewing, formulering, implementering asook evaluering van die strategie.

Die chi-kwadraat ( $X^2$ )-toetse dui daarop dat daar 'n hoë positiewe korrelasie is tussen die uitvoering van die sewe bestuurstake en die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het. Indien die respondente meer kennis van strategiese bestuur verkry, kan die strategiese bestuur van die boerdery-onderneming aansienlik verbeter. Die houding van die respondente teenoor strategiese bestuur is dat die bestuurstake baie belangrik in die bestuur van die onderneming is. Die bevinding is gevolglik dat te min kennis van strategiese bestuur 'n rede vir die swak uitvoering van die sewe bestuurstake kan wees.

Die suksesvolle bestuurder is iemand wat besluite in 'n verskeidenheid van omstandighede kan neem, al is daar onsekerheid en risiko. Planne moet deurlopend oordink en beskryf word ten einde die optrede te identifiseer wat nodig is om doelwitte te bereik.

Daar sou verwag kon word dat bestuurders wat kennis van strategiese bestuur het, die proses doelbewus en doelmatig sal uitvoer.

#### **7.4 DIE STAND VAN STRATEGIESE BESTUUR IN DIE KOMMERSIËLE BOERDERY-ONDERNEMING**

Bepanning in die boerdery-onderneming is die meeste van die tyd korttermyn en reaktief van aard. Die tipiese bestuursaktiwiteite word in 'n mindere mate uitgevoer. Die boer volg 'n meer informele en minder omvattende rigting in die formulering van 'n strategie. Die rede is die wisselvallige eksterne omgewing en die uitdagende dag-tot-dag korttermynprobleme. Die invloed van bogemelde kragte mag tot 'n minder formele strategiese bestuurstelsel aanleiding gee – wat uiteraard negatief sal reflekteer wanneer die formele formulering van 'n strategie in die vraelys getoets word.

Die grootste sterkpunte van die boerdery-onderneming is die buigsaamheid en dinamiek. Die dryfkrag van die bestuurder wakker die stryd van die onderneming aan om te groei. Die grootste swakpunte van die boerdery-onderneming is die totale afhanklikheid van die boer se oordeelkundige strategiese besluite en prosedures. Indien die boer faal, faal die onderneming.

Die grootste probleem wat die bestuurder in die gesig staar, is die stryd om oorlewing, groei en korttermynbedryfsprobleme. Die strategie is vanselfsprekend en persoonlik. Die bestuurder sien die onmiddellike geleentheid raak en ontgin dit (Hunger & Wheelen; 2001:132).

Die gevolgtrekking hieruit is dat omstandighede in Suid-Afrika in die algemeen waarskynlik sodanig is dat dit die boerdery-onderneming in die rigting van minder formele bestuurstelsels dwing. Die inkonsekwente bevindings kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat bestuurstelsels neig om minder formeel te wees.

Strategiese bestuur, soos dit in hierdie studie beskryf word, is baie meer omvattend en dinamies as die ordelike, analitiese en statiese proses wat beskryf is. In die praktyk van die boerdery-onderneming is dit moeilik om strategiese beplanning volgens die sewe stappe wat in hierdie studie beskryf is, te implementeer. Hierdie tegniek van strategiese

bestuur is geskik indien die onderneming in 'n stabiele omgewing sake doen, waar die onderneming data kan versamel en analiseer.

Die analitiese en rasonale model van die strategiese bestuursproses word beskryf as 'n proses om 'n visie, missie en doelwitte te formuleer, die interne- en eksterne omgewing te analiseer asook om 'n strategie te formuleer, implementeer en te evalueer. Hierdie model impliseer 'n spesifieke paradigma – een wat glo in die noodsaaklikheid van 'n plan, stabiliteit en reëlmatigheid vir die sukses van 'n stelsel. Dit wil voorkom of die boerdery-onderneming 'n ander interpretasie van strategiese bestuur volg, naamlik, 'n proses van ontdekking, keuse en aksie. Dit kan beskryf word as 'n proses waar bestuurders:

- op 'n intuitiewe eerder as 'n analitiese manier 'n ontdekking maak,
- onbewuste en outomatiese besluite eerder as bewuste en vasbeslote besluite neem, en
- keuses op 'n wederkerende, outomatiese manier uitoefen eerder as op 'n oorwoë en doelbewuste manier (Stacey; 1996:8).

Effektiewe strategiese bestuur hoef nie noodwendig 'n formele proses te wees nie. Studies het bevind dat die waarde van strategiese bestuur daarin geleë is dat dit die bestuurder se denke tot die toekoms rig (Hunger & Wheelen; 2001:4).

Die hipotese dat die kommersiële boere geen strategiese bestuur in 'n veranderende omgewing doen nie word uit die navorsingsresultate en literatuurstudie nie aanvaar nie. Die bevinding is dat die boer nie al die stappe van die formele strategiese bestuursproses volledig doen nie, maar eerder 'n strategie formuleer wat manifesteer as 'n bepaalde patroon van strategiese besluite.

Op grond van die resultate van statistiese analise en die onderhoude is die hipotese twee, dat die kommersiële boer nie voldoende kennis van strategiese bestuur het nie, aanvaar. Daar is bevind dat die meerderheid respondente Matriek as hoogste kwalifikasie het. Die

respondente het ook aangedui dat hulle nie voldoende kennis van strategiese bestuur het nie.

## 7.5 AANBEVELINGS

Die doel van die aanbevelings is om waarde tot die literatuur toe te voeg ten opsigte van sekere aksies wat kommersiële boere kan neem om effektief en suksesvol by die veranderende omgewing aan te pas.

In die lig van bogenoemde blyk dit dat strategiese bestuur nog nie werklik 'n bewese en ge-ykte bestuursproses is wat algemeen bekend is en wat deur al die boere gedoen word nie. Die eerste aanbeveling is gevolglik dat die boerdery-onderneming die filosofie van strategiese bestuur sal aanvaar. Die volgende riglyne word op grond van die resultate van beide die teoretiese en empiriese navorsing nodig geag:

### 7.5.1 Formuleer 'n missie, visie en doelstelling vir die onderneming

Die visie, missie en doelstelling is die rigsgnoer by die bestuur van 'n onderneming. Dit is die vertrekpunt by die beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en die beheer van die onderneming se teenswoordige en toekomstige aktiwiteite. Die formulering van 'n missie en doelstelling is van deurslaggewende betekenis, omdat dit bepalend is by die rigting wat die onderneming inslaan en die produksiefaktore wat gebruik moet word. Dit bepaal die aard, omvang en rigting van die onderneming se optrede.

Die formulering van 'n geskrewe missie is belangrik, omdat dit die bereiking van ondernemingsdoelstellings bevorder. 'n Gemeenskaplike rigting vir die onderneming word deur 'n missie gekanaliseer. Die missie dra by tot die koördinering van ondernemingsaktiwiteite. Dit dien as 'n oorweging by die toewysing van die bronne van die onderneming. Die missie dien ook as grondslag vir die verdere ontwikkeling en ontplooiing van ondernemingsdoelstellings.

’n Visie is ’n kritiese element van strategiese denke waar die bestuur ’n min of meer vaste beeld of verwagting moet koester van waarheen die onderneming op pad is en hoe die eindbestemming bereik moet word. Die visie is ’n breë uitdrukking van dit wat die onderneming wil wees.

Die doelstellings spesifiseer hoe die missie en visie bereik gaan word. Na gelang die makro-omgewing en sakterrein verander, moet die visie, missie en doelstellings aangepas word.

Die missie, visie en doelstelling hou met mekaar verband en bepaal gesamentlik die onderneming se strategie. In die lig van bogenoemde is die aanbeveling dat die boerdery-onderneming ’n missie, visie en doelwitte sal formuleer.

### **7.5.2 Analiseer die eksterne omgewing**

Bestuur moet voldoende sensitiwiteit jeens die invloed van die eksterne omgewing op die onderneming aan die dag lê omdat dit die bestaan en benutting van die omgewingsverkenningproses positief beïnvloed. Die bestuur van die onderneming moet doelbewus en doelgerig daarna streef om effektief by die heersende omgewing en verwagte veranderinge aan te pas. Deeglike kennis van die eksterne omgewing waarbinne die onderneming funksioneer is ’n noodsaaklike voorvereiste vir die suksesvolle voortbestaan van die onderneming.

Omgewingsverkenning is derhalwe belangrik om veranderings te monitor, bedreigings vroegtydig te identifiseer, die invloed daarvan op die onderneming te beoordeel en moontlike bedreigings in geleenthede te omskep. Die dinamiese omgewing van landbou skep telkens ’n nuwe omgewing met nuwe bedreigings en geleenthede.

Die ontleding, beoordeling en voorspelling van die onderneming se interne- en eksterne omgewing moet gedoen word om geleenthede en bedreigings vroegtydig te identifiseer en te voorspel sodat die onderneming so gerieflik en maklik moontlik daarby kan aanpas.

### 7.5.3 Analiseer die interne omgewing

’n Beter analise van die interne omgewing sal die onderneming in staat stel om geleenthede en bedreigings in die interne omgewing te identifiseer. Indien die onderneming sy unieke vermoëns, vaardighede en kundighede identifiseer kan differensiële voordele bo sy mededingers geniet word. Die onderneming moet sy unieke bekwaamhede die beste by die suksesvereistes van bepaalde geleenthede aanpas. Die ondernemingsoudit verseker ook dat die onderneming bewus is van bedreigings soos swak bestuur, verouderde produksiemetodes, produkte wat nie meer die verbruikersbehoefte bevredig nie, onoordeelkundige aankope, ’n ontoereikende arbeidskorps en ’n swak bestuursinligtingstelsel.

Genoegsame inligting moet beskikbaar wees om ’n strategiese plan te formuleer. Voldoende inligting is nodig om die behoefte vir ’n plan te identifiseer en tweedens is spesifieke feite nodig om die plan in werking te stel sodra daarvoor besluit is. Omrede die insameling van feite ’n moeilike en tydsame proses is, ignoreer sommige bestuurders hierdie stap wat die moontlikheid van sukses verminder.

### 7.5.4 Aanvaar ’n strategiese bestuursfilosofie

Dit is die bestuur se verantwoordelikheid om deur ’n strategiese verdediging en besigheidsbenadering by die vinnig-veranderende omstandighede aan te pas. Te min tyd en kennis van strategiese bestuur asook ’n vinnig-veranderende omgewing kan nie as redes aangevoer word om nie strategiese bestuur in die onderneming toe te pas nie. Die kern van ’n goeie strategie is om ’n sterk mededingende posisie in die mark te bou. Die onderneming moet in staat wees om by onvoorsiene, veranderende omstandighede en mededinging aan te pas. Die vermoë van die onderneming om by veranderende omstandighede aan te pas en die onderneming winsgewend te bedryf is meer waarskynlik indien die strategie versinbaar omvat is en die strategie goed uitgevoer word.

Strategiese bestuur is baie ryker en meer omvattend as die geordende en statiese proses van die sewe take van die strategiese bestuurder. Hierdie formele proses sal geskik wees in 'n stabiele omgewing (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel; 1998:9).

Die sukses van die onderneming word nie noodwendig deur 'n goeie strategie en implementering van die strategie gewaarborg nie. Ondernemings met goed-geformuleerde strategieë ondervind soms probleme as gevolg van onvoorsiene veranderende omstandighede. Dit neem soms 'n paar jaar voordat die positiewe resultate van die strategiese beplanning positiewe resultate wys.

### **7.5.5 Implementeer die strategie**

Die vaardighede en vermoëns van die werknemers moet ontwikkel word sodat die werknemers die werk gekoördineerd kan uitvoer. Daar moet beleid en prosedures in plek wees om samewerking te verseker en veral om te voorkom dat afwykende doelstellings werkverrigting binne die onderneming benadeel. Werknemers is een van die belangrikste bates van die onderneming. Opleiding, beleid en prosedures kan verskeie voordele vir die onderneming inhou. Die werker bereik gouer die verlangde prestasie en sodoende word die produktiwiteitsvlakke verbeter. Toesighouding word vergemaklik en soms verminder.

### **7.5.6 Evalueer die strategie**

Deur beheer word verseker dat ongunstige afwykings, foute en nie-voldoening aan standarde betyds reggestel en sover moontlik in die toekoms vermy word. Werknemers behoort ten volle ingelig te wees oor die doel en toepassing van enige beheerstelsel ten einde misverstande en wantroue te verhoed. Die onderneming moet die prestasie effektief evalueer, verwikkeling monitor en regstellende optrede inisieer.

Daar kan weinig twyfel bestaan dat die eksterne omgewing toenemend verander en dat die tempo van verandering aan die toeneem is. Die onderneming as 'n substelsel

funksioneer in 'n groter omgewingstelsel. Veranderinge is vir die onderneming nie net belangrik weens die invloed wat dit op die onderneming se besigheidsbedrywighede het nie maar ook weens die eise en verwagtinge wat eksterne betrokkenes aan die onderneming stel. Bestuur moet bepaal waarmee die onderneming hom moet besig hou (die missie) en welke produkte en dienste aan die gemeenskap gelewer moet word. Die langtermynfokus van die onderneming moet bepaal word. Hierdie visie van die onderneming moet omskep word in resultate wat die onderneming wil bereik. Wanneer daar oor strategieë besin word en uiteindelik op een of meer handelwyses besluit word, is dit belangrik om die eksterne invloede waarmee die onderneming te doen kry sowel as die interne omgewing van die onderneming te analiseer. Die geleenthede en bedreigings in die bedryf wat binne die vermoë van die onderneming lê – naamlik, die sterk- en swakpunte wat tydens bepaling van die ondernemingsprofiel geïdentifiseer is – kan gevolglik hanteer en geakkommodeer word. Die implementering en beheer van die strategie is die laaste fase in die strategiese bestuursproses. Evaluasie moet nie aan die toeval oorgelaat word nie maar moet in die beplanningsproses ingesluit word, omdat 'n plan slegs goed is vir solank as die situasie onveranderd bly.

Deur evaluasie kan gemeet word of die doelwitte bereik is en of die resultate wat verkry is ooreenkom met die doelwit wat daargestel is en of dit tekort geskiet het. Dit wys swakhede in die planne uit met die gevolg dat aandag aan probleemgebiede gegee kan word.

### **7.5.7 Strategiese bestuursopleiding aan boere**

Die vereistes wat aan boere se vermoëns gestel word, word al groter. Uitdagende omstandighede in die landboubedryf vereis die vermoë om te bepaal wat die toekoms inhoud. Voorspelling van moontlike veranderings is die beslissende toets van goeie beplanning. Goeie voorspellings word op 'n harde, gedissiplineerde benadering tot beplanning gebaseer.



'n Sistematiese en georganiseerde proses moet geïnisieer word sodat die boere se kundigheid en vaardigheid in die bestuur van die onderneming ontwikkel kan word. Hierdie ontwikkeling sal die boere help om kundighede en vaardighede te kweek vir die aanvaarding van strategiese bestuur in die onderneming.

Opleiding van boerderybestuurders behoort aan te toon hoe die onderneming bestuur moet word. Die basiese beginsels vir suksesvolle bestuur moet aan bestuur oorgedra word. Hulle moet die proses en dinamika van strategiese bestuur van die onderneming begryp.

Ofskoon hier geredeneer is dat opleiding van boerdery-bestuurders tot beter strategiese bestuur kan lei, is dit nie 'n waarborg dat die persone wat opgelei is, suksesvol sal wees nie.

Indien landbounavorsing en die oordrag van die gevolglike kennis gehandhaaf en selfs uitgebrei word, en sou kommersiële boerdery-tegnologie volhou om vooruitgang te maak soos in die verlede, en mits klimaatsveranderinge nie te ongunstig is nie, sou sosiale en politieke stabiliteit verbeter word - sal landbou in 'n gunstige posisie wees om voort te gaan om sy belangrike rol in die ekonomie te speel en om buitelandse valuta vir Suid-Afrika te verdien.

## **7.6 TEKORTKOMINGS VAN HIERDIE STUDIE**

Die studie dien as basis om te bepaal of die kommersiële boer sy boerdery-onderneming strategies bestuur in 'n veranderende omgewing. Die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie is nie absoluut nie en verdere studies is noodsaaklik om die onderwerp verder te ondersoek.

Hierdie studie is, soos moontlik die meeste navorsing in die sosiale wetenskappe, ook deur verskeie faktore begrens.

Die strategiese bestuursproses is as 'n spesifieke beplanningsaksie ondersoek. Die strategie wat manifesteer as 'n bepaalde patroon van strategiese besluite kom nie onder die soeklig nie en word nie in die vraelyste getoets nie.

Die kompleksiteit en uiteenlopendheid van die boerdery-onderneming is nie volledig in hierdie studie aangespreek nie. Slegs enkele aspekte van bestuur is ondersoek. Die studie bied geensins 'n volledige uiteensetting van die vraagstukke waarmee die bestuurder te kampe het nie.

Die feit dat die meeste respondente nie kennis van strategiese bestuur het nie is die grootste tekortkoming van hierdie studie. Dit is moeilik om omvattende strategiese begrippe in een paragraaf aan die respondente te verduidelik. Uit die navorsingsresultate is dit duidelik dat die respondente nie al die vrae duidelik verstaan het nie. Dit kon veroorsaak het dat die respondente die vrae nie reg beantwoord het nie. Hierdie probleem is egter tot 'n groot mate oorkom deur persoonlike onderhoude. Konsepte is aan die respondente verduidelik. Dit verbeter die betroubaarheid en geldigheid van die studie aansienlik.

Die negatiewe implikasies van 'n persoonlik-gedadministreerde vraelys is dat die navorser die respondent se antwoorde kon beïnvloed deur die manier wat die vraag aan die respondent voorgelees is. Hierdie probleem is tot 'n groot mate oorkom deur die vrae woord-vir-woord van die vraelys aan die respondente voor te lees.

Die steekproef van 70 uit 'n populasie van 113 is relatief klein en nie verteenwoordigend van die totale populasie kommersiële boere in Suid-Afrika nie.

Dit wil voorkom of daar nie navorsing gedoen is oor die strategiese bestuur van die boerdery-onderneming nie. Die bronne oor die bestuur van die boerdery-onderneming is baie beperk en verouderd. Dit het die taak van die navorser aansienlik bemoeilik.

## 7.7 IDENTIFISERING VAN VERDERE NAVORSINGSONDERWERPE

Die bevindinge van hierdie studie open 'n aantal moontlikhede vir verdere navorsing. Identifisering van die areas wat verdere navorsing regverdig en 'n beknopte toeligting oor elk word vervolgens aandag aan verleen.

Eerstens skyn dit gewens te wees om sekerheid te kry of daar 'n verband tussen die finansiële prestasie van die onderneming en beter strategiese bestuur is. 'n Studie wat hierop 'n antwoord kan verskaf, behoort 'n groot bydrae te lewer met betrekking tot die daarstel van 'n grondslag vir verdere meting.

'n Leemte, wat uitgewys is in die literatuurstudie, is dat 'n strategie wat inkrementeel tot stand kom nie ondersoek is nie. In hierdie geval sal 'n literatuurstudie wat die strategiese bestuursproses konseptueel meer volledig en duidelik in al sy dimensies omskryf, 'n besondere bydrae kan lewer.

Daar sal veral deeglike navorsing gedoen moet word oor die kragte in die landboubedryf van Suid-Afrika wat die formeelheid van bestuurstelsels beïnvloed.

Ondersoek kan ook ingestel word of beperkte beskikbaarheid van inligting en beperkte navorsing oor die bestuur van die boerdery-onderneming 'n rede is waarom die meeste boere nie die onderneming formeel strategies bestuur nie.

## 7.8 SAMEVATTING

Hedendaagse literatuur dui daarop dat die sukses en oorlewing van 'n onderneming toenemend van bestuurders se vermoëns afhang om die onderneming strategies te bestuur. Die boer moet gevolglik die vermoë hê om inligting en markveranderings met sy bestaande aksieplanne en strategieë te versoen. Die taak van die strategiese bestuurder is om 'n posisie vir die onderneming te skep wat in die toekoms en oor die langtermyn tot beter finansiële prestasie sal lei.

Die resultate en bevindings van hierdie studie dui daarop dat die boer wel die onderneming strategies bestuur, maar dat dit nie 'n formele proses is nie. In 'n stabiele en voorspelbare omgewing is die formulering van 'n formele strategie gepas. In die vinnig-veranderende omgewing waarin die boerdery-onderneming besigheid doen, wil dit voorkom of 'n opkomende ("emerging") strategie ontwikkel word deur 'n proses van kennis en kundigheid. In die strategie wat inkrementeel tot stand kom, verseker kennis en kundigheid dat die bestuurder by die veranderende realiteit kan aanpas.

Die vertroude word uitgespreek dat hierdie studie 'n bydrae sal lewer en tot verdere navorsing sal lei op die gebied van die strategiese bestuursproses in die boerdery-onderneming, en veral op die strategie wat inkrementeel tot stand kom.